

UNIVERZA V LJUBLAJNI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NIKA ŠIMNOVEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA LOGISTIČNE PANOGE TER IMPLIKACIJA ZA RAZVOJ
LOGISTIČNEGA MESTA BTC**

Ljubljana, julij 2005

NIKA ŠIMNOVEC

IZJAVA

Študentka *Nika Šimnovec* izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom *doc. dr. Huga Zagorška*, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.07.2005

Podpis:



KAZALO

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV LOGISTIČNE PANOGE	2
2.1. Opredelitev logistične panoge	2
2.2. Sestava logistične panoge	5
2.3. Razvoj logistične panoge	6
3. ANALIZA LOGISTIČNE PANOGE	7
3.1. Obseg logistične panoge	8
3.2. Analiza strukture logistične panoge s pomočjo Porterjevega modela petih silnic	10
3.2.1. Panožna konkurenca	11
3.2.2. Potencialna konkurenca	13
3.2.3. Pogajalska moč kupcev	17
3.2.4. Pogajalska moč dobaviteljev	18
3.2.5. Možnost pojava novih substitutov	20
3.2.6. Skupna ocena privlačnosti panoge	20
3.3. Analiza sodelovanja v panogi	22
3.4. Ključni dejavniki uspeha	24
4. TRENDI V LOGISTIČNI PANOGI	25
4.1. Naraščajoči trend zunanjega izvajanja logističnih storitev	25
4.2. Naraščajoče zahteve strank	28
4.3. Večanje skupnega trga	29
4.4. Rast koncentracije logističnih podjetij	30
4.5. Pospešena informatizacija logističnih storitev	31
4.6. Naraščajoča ekološka osveščenost	32
4.7. Vpeljevanje blagovnih znamk v logistiki	34
5. IMPLIKACIJE ZA RAZVOJ LOGISTIČNEGA MESTA BTC	35
5.1. BTC d.d., PE Logistični center – kratka predstavitev	35
5.2. Analiza SWOT za LC BTC	35
5.3. Možne smernice razvoja	39
6. SKLEP	40
LITERATURA	42
VIRI	45
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	
SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV	

1. UVOD

Sodobna logistika ima začetke po drugi svetovni vojni. Odkar se je začela uveljavljati v poslovnem svetu pa vse do danes, je njen pomen naraščal in nedvomno bo tudi v naslednjih letih marsikateremu podjetju pomagala zviševati produktivnost ter hkrati zniževati stroške (Čok, 2005, str. 6).

Vzroke za povečanje pomena logistike v zadnjih letih gre iskati predvsem v intenzivnem mednarodnem poslovanju, tehnološkem razvoju (še posebej na področjih prevoza, informacijske in komunikacijske tehnologije) ter v profesionalizaciji upravljanja in ravnanja podjetij (Lovišek, 2003, str. 1).

Logistika postaja vse pomembnejši vzvod za doseganje ciljev v vseh panogah, saj je v današnji družbi pomembno, da pridejo proizvodi do porabnikov čim hitreje – predvsem pa v želeni količini, kakovosti in ob pravem času na pravo mesto. Dodana vrednost, ki jo ustvarja logistika, se kaže v prostorski in časovni koristnosti¹. Logistika je tako neposredno odgovorna za dodajanje prostorske koristnosti proizvodom, saj skrbi za učinkovite premike surovin, zalog in končnih proizvodov z mesta nastanka na mesto porabe, pri čemer so proizvodi za kupce vredni manj, če jim niso na voljo točno v trenutku, ko jih potrebujejo (Logožar, 2002, str. 10).

Čedalje več podjetij uporablja specializirane ponudnike logističnih storitev, med katerimi se v Sloveniji z najmodernejšo tehnologijo skladiščenja in distribucije lahko ponaša eden večjih tovrstnih ponudnikov, Logistični center BTC (v nadaljevanju LC BTC).

Predmet diplomskega dela je logistična panoga v Sloveniji. Namen diplomskega dela je analizirati logistično panogo, njene trende in proučiti možnosti za razvoj Logističnega mesta BTC. Na osnovi tega bom poskusila oblikovati smernice razvoja Logističnega mesta BTC, kar je cilj diplomskega dela.

Logistično mesto BTC pomeni nadgradnjo LC BTC s povezovanjem podjetij, delujočimi na območju LC BTC, in razširitev ponudbe na njem: poleg logističnih storitev bi Logistično mesto BTC ponujalo še druge (npr. servis, izobraževanje, gostinstvo). Glavni namen Logističnega mesta BTC je skupno delovanje podjetij na območju LC BTC in zagotavljanje celovite ponudbe območja.

Diplomska naloga je sestavljena iz šestih poglavij. Uvodnemu poglavju sledi poglavje o predstavitvi logistične panoge.

¹ Prostorska koristnost je vrednost, ki jo ustvarimo ali dodamo proizvodu, če omogočimo njegov nakup ali porabo na pravem mestu, medtem ko je časovna koristnost vrednost, ki jo ustvarimo, če proizvod zagotovimo ob pravem času (Logožar, 2002, str. 10).

V tretjem poglavju so zajeti nekateri vrednostni podatki o logistični panogi. Prikazana je analiza panoge s pomočjo Porterjevega modela petih silnic. Prav tako so v tem poglavju obravnavani še sodelovanje med podjetji v panogi ter ključni dejavniki uspeha.

Četrto poglavje podaja nekatere trende, ki vplivajo na razmere v logistični panogi in s tem na poslovanje logističnih podjetij. Na podlagi preteklih in sedanjih trendov lahko predvidevamo prihodnje dogajanje v logistični panogi.

Peto poglavje obravnava implikacije za razvoj Logističnega mesta BTC. Predstavitvi LC BTC sledi njegova SWOT-analiza, na podlagi katere so izpeljana priporočila in možnosti za razvoj Logističnega mesta BTC.

Diplomsko delo zaokrožuje sklep, v katerem so podane ključne ugotovitve pričujočega dela.

2. PREDSTAVITEV LOGISTIČNE PANOGE

Logistično panogo predstavljamo skozi tri podpoglavja. Prvo podpoglavje zajema obrazložitev nekaterih logističnih pojmov. Sledita mu podpoglavji o sestavi logistične panoge in njenem razvoju.

2.1. Opredelitev logistične panoge

Veliki slovar tujk (2002) opredeljuje logistiko kot vojaško vedo, ki se ukvarja s preračunavanjem časa in prostora za taktične premike čet, oskrbovanjem enot z materialnimi sredstvi ter z vzdrževanjem in gradnjo vojaških objektov. Verjetno lahko v tem vidimo začetke logistike, kakršno poznamo danes, ko ta veda presega vojaške okvire in je pomemben element v gospodarstvu.

Kot sopomenke za izraz logistika srečamo tudi termine, kot so distribucija, fizična distribucija, fizična nabava, načrtovanje in nadzor proizvodnje ipd. Toda med njimi obstajajo določene razlike, in sicer (Dmitrovič, 1996, str. 9, 10):

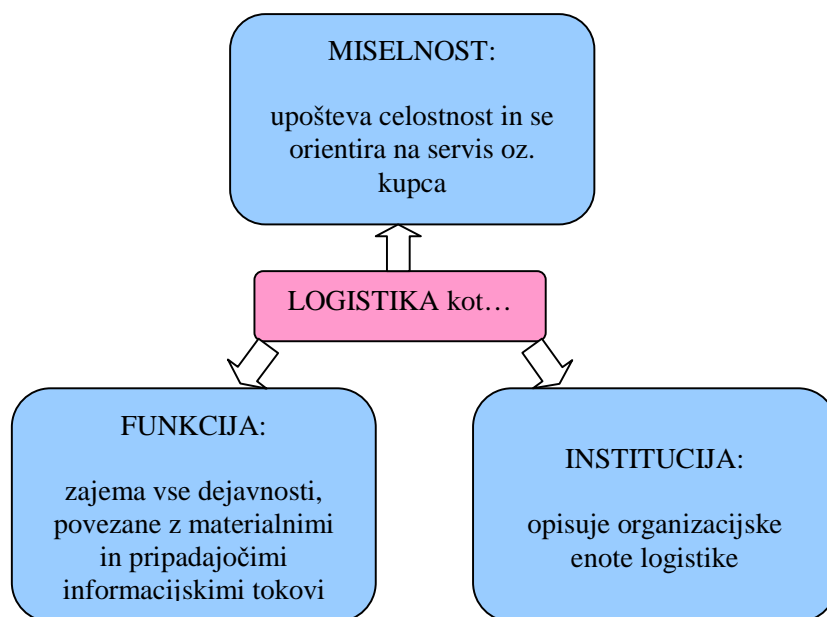
- *distribucija*: skupek aktivnosti in subjektov, ki se ukvarjajo z ali se nanašajo na oglaševanje, prodajo in fizični prenos blaga in storitev;
- *logistika*: dejavnost, ki se ukvarja z upravljanjem toka materialov, surovin in proizvodov od virov do uporabnikov. Logistični sistem zajema celoto tokov blaga od nakupa surovin in materialov do dobave proizvoda končnemu uporabniku kakor tudi celoto povratnih informacij in tokov, s katerimi nadziramo in beležimo premike blaga;
- *fizična distribucija*: tisti del aktivnosti logističnega sistema, ki se nanaša na tok proizvodov od prodajalca do kupca;

- *fizična nabava*: tisti del aktivnosti logističnega sistema, ki se nanaša na tok blaga od dobavitelja do vmesnega porabnika;
- *načrtovanje in nadzor proizvodnje*: tok blaga od surovin, ki se v proizvodnji uporabljajo kot vhodni elementi, skozi vse stopnje proizvodnega procesa do proizvodnje končnega proizvoda.

Z naraščajočim pomenom logističnih storitev so se sčasoma razvili trije vidiki razumevanja logistike (Logožar, 2004, str. 28; Marsič, 2003, str. 7), kar prikazuje Slika 1.

1. Logistika kot miselnost: prizadevanje za sodelovanje vodstva in sodelavcev, celovitost ter usmerjenost na kupca.
2. Logistika kot funkcija: nanaša se na prevažanje, skladiščenje, pakiranje, pretovarjanje ter premostitev časovne in prostorske razdalje.
3. Logistika kot institucija: npr. logistični oddelek podjetja.

Slika 1: Vidiki razumevanja logistike



Vir: Logožar, 2004, str. 29.

Namen logistike je omogočanje (po vrsti, kakovosti, količini, prostoru in času) prilagojenega prevoza blaga za potrebe izvedbe proizvodnih, storitvenih procesov. Gre za procese planiranja, izvajanja ter kontroliranja pretoka in skladiščenja blaga ter informacij od točke izvora blaga do točke porabe blaga s ciljem zadovoljitve potreb porabnikov (Groznič, Lindič, 2004, str. 32; Svetek, 2003, str. 9).

Marsič (2003, str. 13) meni, da je temeljni cilj logistike »optimalna oskrba podjetja z materialnimi dobrinami, energijo, informacijami in znanjem«, prav tako pa logistika skrbi za časovno, krajevno, kakovostno in kvantitativno ustrezno oskrbo porabnika. Logistika mora biti torej usmerjena v zagotavljanje čim učinkovitejše oskrbe strank: biti mora zanesljiva, točna, varna ter stroškovno in cenovno sprejemljiva.

Organiziranje in izvedba celovitih logističnih storitev vključuje vse faze pretoka blaga med proizvajalcem in kupcem: prevoz, skladiščenje, carinsko posredovanje, manipulacijo z blagom, komisioniranje ter distribucijo do končnih strank doma in v tujini. Stranke od ponudnika celovitih logističnih storitev pričakujejo tudi svetovanje glede optimizacije pretoka blaga od proizvajalca do mesta končne porabe ter zniževanje logističnih stroškov (Marsič, 2003, str. 2).

Zaradi različnih potreb strank in novih možnosti poslovanja so se v logistični panogi pojavile različne možnosti za izvajanje logističnih storitev. Danes je poleg lastnega izvajanja logistike² poznana tudi pogodbeni logistika³, v okviru katere ločimo sledeče tri vrste ponudnikov logističnih storitev (Council of Supply Chain Management Professionals, 2005):

1. *3PL* (angl. Third-Party Logistics): 3PL-podjetje nudi izvajanje različnih logističnih storitev svojim strankam, s čimer pospeši in olajša pretok materiala od ponudnika do proizvajalca ter končnih proizvodov od proizvajalca do trgovcev na drobno.
2. *4PL* (angl. Fourth-Party Logistics): je povezovalec virov, sposobnosti in tehnologij iz lastne in drugih organizacij, s katerimi snuje, razvija ter upravlja rešitve za dobavne verige. Prav tako gre za zunanje izvajanje logističnih storitev, vendar pa se 4PL-podjetje od 3PL-podjetja razlikuje v naslednjih točkah:
 - 4PL-podjetje je pogosto ločena enota, ustanovljena na podlagi skupnih vlaganj ali dolgoročne pogodbe med prvotno stranko in enim ali več partnerji;
 - 4PL-podjetje nastopa kot posamezen vmesnik med stranko in različnimi ponudniki logističnih storitev;
 - 4PL-podjetje skrbi za vse vidike strankine dobavne verige in
 - za večje 3PL-podjetje obstaja možnost ustanovitve 4PL-sistema znotraj svoje obstoječe strukture.
3. *LLP* (angl. Lead Logistics Partner/Provider): glavni logistični partner oz. ponudnik je podjetje, ki organizira druga 3PL-podjetja za izvajanje logističnih storitev.

Dandanes strokovnjaki priznavajo, da je razlik med posameznimi oblikami logističnih ponudnikov vse manj (Marino, 2002, str. 23). Ni jasne meje med LLP- in 4PL-podjetjem: obe sta posrednika pri organiziranju in izvedbi logističnih storitev za stranke, pri čemer nimata svojih prevoznih in skladiščnih zmogljivosti. Nekateri med LLP-podjetja enostavno uvrščajo kar

² Gre za logistične storitve v smislu podporne dejavnosti nelogističnega podjetja.

³ Gre za logistiko, ki jo izvedejo logistična podjetja (ponudniki logističnih storitev): torej tista, katerih primarna dejavnost je organiziranje oz. izvedba logističnih storitev.

največje logistično podjetje na nekem območju in tako Intereuropo štejejo za slovenskega LLP (Chapman, 2005), medtem ko jo spet drugi smatrajo za edino slovensko 3PL-podjetje, »ki je kos še tako kompleksni logistični nalogi« (Veselko, Jakomin, 2004b, str.16).

Marino (2002, str. 23) meni, da ima vsako od teh podjetij svoje značilnosti in prednosti pri izvajanju logističnih storitev. Tako je od vsake posamezne stranke odvisno, kakšnemu logističnemu ponudniku bo zaupala izvajanje svojih logističnih storitev.

4PL-podjetju ni treba vzdrževati lastnih zmogljivosti, je nevtralnno in lažje prilagodljivo poslovnim procesom strank, kar je njegova prednost. Ker 4PL-podjetje običajno torej nima svojih zmogljivosti, ima pa vse potrebno znanje, lahko dostopa do ponudnikov logističnih storitev brez omejitve območja delovanja: niti največji ponudniki logističnih storitev namreč niso sposobni samo s svojimi zmogljivostmi zagotoviti celovitih logističnih rešitev na globalnih trgih. Na ta način lahko 4PL-podjetje bolje od 3PL-podjetja razvija celovite rešitve za dobavne verige. 4PL-podjetje prevzame za stranko tako izbiro kot vodenje različnih ponudnikov logističnih storitev, medtem ko 3PL-podjetje nudi posamezne logistične storitve neposredno strankam. 4PL-podjetje je pravzaprav posrednik med stranko in vsemi v verigo vključenimi ponudniki logističnih storitev: pri iskanju celovitih rešitev za svoje stranke poveže najustreznejše ponudnike posameznih logističnih storitev (Marsič, 2003, str. 62, 63).

Prednost 3PL-podjetja je v lastnih izkušnjah pri fizičnem izvajanju logističnih storitev. Tako lahko 3PL-podjetje prevzame tudi svetovanje pri upravljanju dobavne verige, s čimer lahko že posega na področje 4PL (Marino, 2002, str. 23). 3PL-podjetje v očeh strank zaradi lastnih zmogljivosti pogostokrat zbuja večje zaupanje kot 4PL-podjetje, saj predvsem slovenska podjetja še niso vajena najemanja logističnih storitev pri logističnih podjetjih brez lastnih zmogljivosti (Marsič, 2003, str. 63; Pavlin C., 2004a, str. 11).

Nekateri avtorji poleg zgoraj omenjenih logističnih podjetij navajajo še integrirane ponudnike logističnih storitev: le-ti združujejo vse procese v dobavni verigi (Urbanija, 2004a, str. 14), kar spet delno spominja na 4PL-podjetje.

2.2. Sestava logistične panoge

Logistiko smatramo kot sistem, sestavljen iz več elementov: pakiranje, skladiščenje, prevoz, natovarjanje itd. (Lovišček, 2003, str. 5). Ti elementi so v medsebojnem odnosu, zato jih navadno ne obravnavamo ločeno, temveč v soodvisnosti, saj jih je zaradi močne medsebojne prepletenosti težko razmejiti.

Ena pogostejših členitev logistike je, kakršna se je uveljavila v praksi, in sicer gre pri tem za naslednje dejavnosti (Omahen, 1994, str. 11):

- zunanji in notranji prevoz (npr. premeščanje, distribucija, carinjenje),
- skladiščenje (npr. sprejem blaga, paletiziranje, komisioniranje, izdaja blaga),
- vzdrževanje zalog (npr. naročanje, fakturiranje),
- manipuliranje z blagom (npr. natovarjanje, raztovarjanje, pretovarjanje, sortiranje, etiketiranje, pakiranje),
- informacije, komunikacije in kontrola (npr. informacijski sistem, obdelava reklamacij, nadzor kakovosti) ter
- kadri, povezani s sistemom.

Logistika v najširši obliki vključuje vse storitve, začenši z dobavo surovin vse do izročanja končnih proizvodov kupcem (Veselko, Jakomin, 2004, str. 9).

Logistika je širok pojem, sestavljen iz enega ali več podsistemov logistik, kamor spadajo nabavna, proizvodna, prodajna oz. distribucijska, poprodajna in razbremenilna oz. povratna logistika. Prav tako se na omenjene podsisteme deli podjetniška logistika (Požar, 1996, str. 22; Veselko, Jakomin, 2004, str. 9).

2.3. Razvoj logistične panoge

Začetke logistike vidimo v vojaški vedi, danes pa je pomemben element v gospodarstvu. Logistika je v pretekli polovici stoletja prešla različne faze in doživela številne spremembe (Marsič, 2003, str. 6, 12). Njen zgodovinski razvoj lahko razdelimo na tri pomembna obdobja: pred letom 1950, med leti 1950 do 1970 in po letu 1970 (Ballou, 1987, str. 11).

Čeprav so pred letom 1950 nekateri avtorji s področja trženja že poskušali definirati fizično distribucijo, je logistika kot veda še do konca druge svetovne vojne služila predvsem v vojaške namene, po njej pa se je začel prenos logistične vede v civilno gospodarsko prakso (Ballou, 1987, str. 11; Logožar, 2002, str. 2; Logožar, 2004, str. 27; Marsič, 2003, str. 6; Svetek, 2003, str. 8).

V gospodarstvu se je logistika kot veda močno razvila v obdobju od leta 1950 do 1970. Zaostrena konkurenca med podjetji jih je silila k razvoju konkurenčnih prednosti. Le-te je omogočila prav logistika, saj je njeno bistvo dostava kakovostnega (nepoškodovanega) blaga kupcu v pravi količini, na pravo mesto, hitro, zanesljivo in po primerni ceni (Logožar, 2002, str. 2; Logožar, 2004, str. 27; Marsič, 2003, str. 6).

Po letu 1970 so bila osnovna načela podjetniške logistike že uveljavljena, prav tako so se za podjetja začele kazati koristi njihovega uvajanja v poslovanje. Fizična distribucija je bila še vedno prevladujoča tema, kljub temu pa sta na pomenu začela pridobivati tudi nabava in gospodarjenje z materiali. To je postopoma privedlo do celovitega logističnega pristopa in današnjega pojmovanja podjetniške logistike (Logožar, 2002, str. 2; Marsič, 2003, str. 6).

Začel se je tudi proces racionalizacije logističnih storitev: če so jih v predhodnem obdobju še vse izvajali pod isto streho, se je zaradi racionalizacije in zniževanja stroškov logističnih storitev pojavilo vprašanje smiselnosti zunanjega izvajanja le-teh. Prav tako se je začelo uveljavljati elektronsko povezovanje logističnih podjetij z zunanjim svetom (Marsič, 2003, str. 12). Z razvojem informacijske tehnologije se je avtomatiziralo izvajanje logističnih storitev, olajšana sta bila pretok informacij in komunikacija, razmah interneta pa je omogočil tudi elektronsko poslovanje.

Globalizacija⁴ s povečevanjem potrebe po distribucijskem gospodarstvu in spremembe tržnih razmer so razlog, da je logistika iz instrumenta racionalizacije prerasla v instrument konkurenčnosti: kakovost logističnih storitev neposredno vpliva na tržno uspešnost in dobiček podjetij. Pomen logistike še vedno nezadržno narašča, njena uporabnost pa se širi na različna področja (Pavlin B., 2004a, str. 62).

Logistika se je razvila v poslovno, proizvodno, prometno in druge oblike logistike. Na pomenu je pridobila tudi kot združevalna funkcija v podjetju, saj povezuje različne poslovne funkcije: nabavo, proizvodnjo, prodajo in trženje. V zadnjih dvajsetih letih je bilo ugotovljeno, da pojem logistike pokriva široko paleto pristopov in procesov v proizvodnji, ne pa samo ozkega dela znotraj dobavne verige (Čok, 2005, str. 6).

Razvoj logistične panoge je dosegel stopnjo, na kateri govorimo o oblikovanju dobavnih oz. logističnih verig⁵, s čimer se ukvarjajo le razvitejša logistična podjetja v svetu (Logožar, 2004, str. 152). V zvezi s tem govorimo tudi o pojmu logističnega managementa: predstavlja tisti del managementa dobavnih verig (angl. Supply Chain Management – SCM), ki načrtuje, izboljšuje in nadzoruje učinkovit, uspešen tok ter hrambo dobrin, storitev in relevantnih informacij med začetno točko in točko porabe z namenom zadovoljitve strankinih zahtev oz. potreb (Mentzer, Min, Bobbitt, 2004, str. 607).

3. ANALIZA LOGISTIČNE PANOGE

Analizo logistične panoge začinjamo s podpoglavjem o obsegu panoge, v katerem so zajeti nekateri vrednostni podatki. Glavni del pričujočega poglavja predstavlja analiza strukture logistične panoge v Sloveniji s pomočjo Porterjevega modela petih silnic, ki bo pokazala privlačnost panoge. Temu sledita še podpoglavji o analizi sodelovanja v panogi in ključnih dejavnikih uspeha.

⁴ Pojem globalizacije označuje razširitev in poglobitev delovanja podjetja z namenom prodaje proizvodov in storitev na več trgih. Gre za prepletanje gospodarskih, političnih in socio-kulturnih sestavin (Gregorič, 2005, str. 41).

⁵ Izraz dobavna veriga se uporablja, kadar mislimo na vse funkcije v podjetju (proizvodnja, finance, trženje idr.), medtem ko izraz logistična veriga daje poudarek logistični panogi (Logožar, 2004, str. 152). V drugi literaturi se izraza uporabljata tudi kot sopomenki, zato sta tudi v pričujočem delu zastopana kot enakovredna.

3.1. Obseg logistične panoge

V razvitih državah logistika in promet ustvarita približno 7 % BDP (Kranjec, 2005, str. 18), medtem ko Marsič (2003, str. 9) navaja, da ta delež predstavlja celo 10 do 11 % BDP. V Sloveniji se delež logistike in prometa v BDP giblje okoli 5 % (Kranjec, 2005, str. 18).

Logistična podjetja so v letu 2004 na trgu ZDA ustvarila celotne prihodke v vrednosti 89,4 milijard USD, kar pomeni 16,3-odstotni porast. Na trgu pogodbene logistike v ZDA povprečna letna stopnja rasti od leta 1996 znaša 14,2 % (Reed Business Information, 2005). Po navedbah ameriškega Ministrstva za promet se je indeks prevoznih storitev oktobra 2004 povečal za 1,3 % glede na predhodni mesec in dosegel vrednost 126,7 (1996=100) (World Trade Magazine, 2005).

Vrednost trga 4PL je leta 2002 dosegla 4,7 milijarde evrov, v letu 2003 pa preseгла vrednost 5 milijard evrov. Napovedujejo, da bo do leta 2010 vrednost omenjenih storitev narasla kar na 13 milijard evrov (Velike možnosti za razvoj, 2004, str. 4).

Med državami EU je trg logističnih storitev največji v Veliki Britaniji, sledijo pa mu Francija, Nemčija in Italija (Evangelista, Morvillo, 2000).

Vrednost celotne logistike v EU je ocenjena na približno 1.000 milijard evrov letno. Velikost obstoječega trga pogodbene logistike znaša približno 200 milijard evrov na leto, pričakovana rast v prihodnjih letih pa je ocenjena na 15 %, kar jo uvršča med najhitreje rastoče panoge (Koncern Intereuropa dobro pripravljen na EU, 2004).

Toda napovedi za prihodnjo rast zahodnoevropskega trga pogodbene logistike so različne. Manj optimistične pričakujejo le 9-odstotno letno rast do leta 2007, ko naj bi ta trg dosegel vrednost 39 milijard evrov (Urbanija, 2004, str. 10); medtem ko bolj optimistične napovedujejo celo 12- do 15-odstotno letno rast trga pogodbene logistike (Krajnc, 2004, str. 29; Planinc, 2004, str. 16).

Svetovalno podjetje Mercer Management Consulting ocenjuje vrednost nemškega trga logistike na 150 milijard evrov na leto, toda več kot polovico vrednosti (83 milijard evrov) ustvarijo podjetja sama z lastnimi voznimi parki in skladišči, ne pa specializirani logistični ponudniki. Slednji naj bi k skupni vrednosti prodaje prispevali manj kot polovico ali 67 milijard evrov. Tržni segment pogodbene logistike je vreden okoli 60 milijard evrov. Do sedaj je v Nemčiji logističnim podjetjem uspelo pritegniti logistične storitve v vrednosti le 11 milijard evrov, medtem ko ta številka za celotno Evropo znaša samo 57 milijard evrov (Urbanija, 2004b, str. 10).

Tudi v Franciji celotna vrednost logistike krepko presega vrednost, doseženo z zunanjim izvajanjem. Tako naj bi vrednost celotnega logističnega trga v letu 2000 znašala slabih 35 milijard evrov, vrednost pogodbene logistike pa dobrih 10 milijard evrov. Napovedi za leto 2006 kažejo, da bo celotni francoski logistični trg dosegel vrednost okoli 40 milijard evrov, medtem ko

bo vrednost pogodbeno izvedenih logističnih storitev okoli 15 milijard evrov. Vendar pa segmentu pogodbene logistike kaže boljše glede stopenj rasti, saj ima le-ta pozitiven trend in je za leto 2006 ocenjena na približno 6 %. Za razliko ima rast celotnega logističnega trga negativen trend in, sodeč po napovedih, naj bi v letu 2006 padla na okoli 2 % (Analytiqa, 2005).

Prav tako je v Sloveniji po ocenah Intereurope vrednost celotnega trga logističnih storitev precej višja od vrednosti pogodbene logistike. Zunanje izvajanje logističnih storitev naj bi tako dosegalo vrednost okoli 600 milijonov evrov, medtem ko vrednost celotne logistike v Sloveniji znaša približno 3 milijarde evrov (Planinc, 2004, str. 16).

Kot kaže Tabela 1, so dejavnosti I – promet, skladiščenje in zveze v letu 2004 ustvarile za 306.881 milijonov SIT dodane vrednosti. To pomeni, da je bila ustvarjena dodana vrednost dejavnosti I za dobrih 43,6 milijard SIT višja od povprečne dodane vrednosti dejavnosti A–P⁶, ki je v letu 2004 znašala 263.264 milijonov SIT. V primerjavi s povprečno dodano vrednostjo storitev (dejavnosti G–P so v povprečju ustvarile 264.252 milijonov SIT) pa je bila dodana vrednost dejavnosti I višja za dobrih 42,6 milijard SIT.

Tabela 1: Dodana vrednost (DV) dejavnosti I in BDP v stalnih cenah iz leta 2000 v mio SIT

Leto	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Kategorija						
Dodana vrednost dejavnosti I – promet, skladiščenje in zveze	–	264.215	277.298	285.786	295.508	306.881
BDP	–	4.252.315	4.366.221	4.511.414	4.625.302	4.836.895
Sprememba obsega DV dejavnosti I (1995=100)	100	185,5	194,7	200,6	207,5	–
Sprememba obsega BDP (1995=100)	100	172,9	177,6	183,5	188,1	–
Prepeljano blago v 1000 t	57.419	67.568	67.313	76.129	82.605	–

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2004, 2004, str. 389, 483; Pomladansko poročilo 2005, 2005, str. 150.

Dodana vrednost, ki so jo v letu 2004 ustvarili promet, skladiščenje in zveze, je za 3,8 % preseгла ustvarjeno dodano vrednost teh storitev v letu 2003. Sicer pa je dodana vrednost omenjenih storitev v letih od 2000–2004 rasla po povprečni stopnji 3,8 % na leto.

⁶ Za podrobnejše informacije glej Standardno klasifikacijo dejavnosti (2002) in Pomladansko poročilo 2005, str. 150.

Če izračunamo odstotni delež, ugotovimo, da je dodana vrednost prometa, skladiščenja in zvez v letu 2004 znašala 6,3 % celotnega BDP, kar pomeni za 0,1 odstotne točke manjši delež kot v letu pred tem.

Iz Tabele 1 na str. 9 je razvidno, da se je obseg dejavnosti I v letu 2003 glede na leto 1995 povečal za 107,5 %, njihov delež v BDP pa se je v tem obdobju povečal za 88,1 %.

Prav tako je iz Tabele 1 na str. 9 moč razbrati, da količina prepeljanega blaga iz leta v leto narašča. V obdobju od leta 1995–2003 je količina prepeljanega blaga rasla po 4,1-odstotni povprečni letni stopnji. V letu 2003 je bilo prepeljanega za 8,5 % več blaga kot leto pred tem.

Tabela 2 prikazuje v letu 2004 ustvarjeno dodano vrednost nekaterih logističnih storitev. Kranjec (2005, str. 18) povzema, da je v zadnjih letih dodana vrednost med logističnimi storitvami najbolj rasla pri storitvah pretovarjanja. V minulem letu je dodana vrednost na zaposlenega v teh storitvah znašala 13 milijonov SIT na zaposlenega.

Tabela 2: Ustvarjena dodana vrednost nekaterih logističnih storitev v letu 2004

Logistična storitev	Dodana vrednost	
	v mio SIT	indeks 04/03
Cestni tovorni promet	38,57	116,7
Železniški promet	45,11	102,9
Pomorski promet	1,83	419,7
Zračni promet, redne proge	9,52	108,5
Izredni zračni promet	0,43	109,9
Pretovarjanje	17,4	103,9
Skladiščenje	3,98	118,9

Vir: Kranjec, 2005, str.18.

3.2. Analiza strukture logistične panoge s pomočjo Porterjevega modela petih silnic

Od razmer v panogi, v kateri podjetje posluje, so odvisni njegovi uspehi in nadaljnji razvoj. Panožne razmere razkrivajo, ali je okolje, v katerem podjetje posluje, ugodno ali ne ter kaj se lahko od njega pričakuje. Za podjetje je pomembno, da pozna panožno okolje, saj lahko le s poznavanjem le-tega izkorišča njegove prednosti ter se izogiba neugodnim vplivom oz. jih lahko vsaj omili, če ve, kje tičijo nevarnosti.

Tako je poznavanje značilnosti panoge in zunanjega kakor tudi notranjega okolja bistvenega pomena za podjetje, saj lahko le na takšni podlagi oblikuje uspešne strategije. Če podjetje nenehno proučuje panožne razmere, se zna nanje tudi ustrezno odzivati. Podjetje išče

konkurenčne prednosti: lahko se jim prilagodi, nanje lahko neposredno vpliva ali pa jih predvidi in s tem izboljša svoj položaj (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 312, 322).

S Porterjevim modelom iz leta 1980 lahko proučimo konkurenco v panogi. Stopnja konkurence v panogi je po Porterju odvisna od naslednjih petih konkurenčnih silnic: panožna konkurenca, potencialna konkurenca, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in možnost pojava novih substitutov (Jaklič, 1999, str. 321).

3.2.1. Panožna konkurenca

Pri panožni konkurenci gre za tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi. Podjetja v panogi so navadno odvisna eno od drugega, zato poteza enega vpliva na reakcijo ostalih. Na intenzivnost konkurence vplivajo sledeči dejavniki: število konkurentov in njihova raznolikost, stopnja rasti panoge, značilnosti proizvoda oz. storitve, delež stalnih stroškov, omejitve zmogljivosti in višina izstopnih ovir (Jaklič, 1999, str. 322).

Pri opredeljevanju konkurentov se pojavlja težava, saj so podjetja registrirana za opravljanje različnih dejavnosti (npr. pretovarjanje, cestni prevoz, dejavnosti drugih prometnih agencij), zato niso povsem primerljiva med seboj.

Drugo težavo predstavljajo združitve in povezave podjetij (navpične in vodoravne) v skupine: tako so v zadnjih letih nastale nove pravne osebe Skupina Viator & Vektor, Skupina Intereuropa, Skupina Luka Koper. Jasno je, da taka podjetja pokrivajo širši trg (včasih tudi različne panoge) in ustvarjajo večje prihodke kot manjša podjetja v panogi. Razlike v prihodkih so razvidne tudi iz Tabele 3 na str. 12.

Z LC BTC bolj primerljiva podjetja so Eurošped 2001, Fersped in Intertrans ter posamezna podjetja omenjenih skupin – npr. matična ter Alpetour, ki je član Skupine Viator & Vektor, ali Intereuropa Transport, član Skupine Intereuropa.

Tabela 3: Primerjava podjetja BTC z glavnimi konkurenti

Podjetje	Čisti prihodki od prodaje v letu 2004 v mio SIT	Povprečje rasti
BTC		
• skupaj	8.336	8,65 %
• PE Logistični center	1.981	3,93 %
Intereuropa		
• matično podjetje	25.555	-7,21 %
• skupina	51.033	8,83 %
Viator & Vektor		
• matično podjetje	16.425	0,11 %
• skupina	–	–
Fersped	14.549	-6,98 %
Eurošped 2001	793	-1,82 %

Vir: Poslovni splet GV IN, 2005; Poslovni načrt 2005, 2004, str. 21.

Glavna prednost konkurentov pred LC BTC je njihova prisotnost na tujih trgih z lastnimi poslovalnicami, medtem ko LC BTC te trge oskrbuje iz Slovenije.

Na slovenskem logističnem trgu so poleg *generalistov* (3PL-podjetja, ponudniki celovite logistike) in *organizatorjev poslov* (področje 4PL, na katerega deloma že posegajo velika, povezana podjetja; princip nakupa vseh logističnih storitev pri enem samem ponudniku (angl. one-stop shopping)) poznamo tudi segment *specialistov*, kjer deluje veliko manjših podjetij, ki ponujajo posamezne logistične storitve (npr. prevoz, carinske storitve, skladiščenje) (Interna gradiva LC BTC, 2003). Trg ponudnikov logističnih storitev se v Sloveniji šele razvija, zato je v prihodnje pričakovati vstop novih konkurentov, vendar se zdi, da je še dovolj prostora, četudi podjetja delujejo na enakem področju. Razlikujejo se po tem, kakšen nabor logističnih storitev ponujajo. Odvisno od strank, ki najemajo logistične storitve pri zunanjih izvajalcih, je, ali imajo raje enega ponudnika, ki skrbi za celotno verigo logističnih storitev, ali pa zaupajo zunanjim izvajalcem le nekatere storitve, npr. skladiščenje in prevoz. V slednjem primeru so stranke bolj nagnjene k menjavanju izvajalcev. S tem preprečujejo odvisnost od logističnega podjetja, po drugi strani pa lahko tudi dobro izkoristijo konkurenčne razmere med ponudniki na logističnem trgu (Urbanija, 2004b, str. 10, 11).

Ker je pričakovana *stopnja rasti logistične panoge* kar visoka, lahko rečemo, da konkurenca v logistični panogi tako v Sloveniji kot v svetu ni velika. V prihodnjih letih je predvidena letna rast logističnega trga v Sloveniji med 12 in 15 %, kar jo uvršča med najhitreje rastoče panoge (Krajnc, 2004, str. 29; Planinc, 2004, str. 16). Takšna rast naj bi bila posledica povečanega obsega logistike, ki jo opravijo specializirana logistična podjetja. Strokovnjaki menijo, da je razlog dvoštevilske rasti logistične panoge v tem, da se vse več podjetij odloča za zunanje izvajanje logističnih storitev: njihovo izvedbo prepustijo logističnim podjetjem, saj lahko le-ta z ustreznim znanjem zagotovijo kakovostnejšo izvedbo logističnih storitev (Planinc, 2004, str.16).

Logistična panoga je pester trg različnih storitev, saj med logistične storitve spada vse od naročanja, skladiščenja, prevoza, pakiranja do manipulacij z blagom, pretovarjanja, distribucije itd. Storitve se med sabo razlikujejo, res pa je, da večji specializirani ponudniki logističnih storitev težijo k celoviti ponudbi le-teh. V tem pogledu postajajo ponujene storitve *vse manj diferencirane*. Tako bi lahko rekli, da razmere govorijo v prid višje konkurence v panogi. Dandanes sta ključna dejavnika diferenciacije logističnih storitev, ki jih podjetja ponujajo, znanje in tehnološka opremljenost. S tem lahko logistična podjetja zagotavljajo večjo kakovost pri opravljanju logističnih storitev, kar se kaže v majhnem številu napak, pravočasni dobavi, hitrem prilagajanju posameznim strankam. Diferenciacija logističnih storitev na nivoju blagovnih znamk je večinoma še neizkoriščena. Vse to govori v prid višje stopnje konkurence v panogi.

V logistični panogi *delež stalnih stroškov* ni tako visok, kar znižuje stopnjo konkurence. Nekateri ponudniki logističnih storitev, kot so 4PL- ali LLP-podjetja, ne razpolagajo niti s svojimi skladišči niti s prevoznimi sredstvi, kar bistveno zmanjša delež stalnih stroškov.

Sodobni ponudniki logističnih storitev (predvsem pa podjetja 4PL ali LLP) se ne srečujejo s *problemom omejenih zmogljivosti*. Predpostavljamo namreč, da logistična podjetja na trgu vedno lahko najamejo bodisi proste skladiščne zmogljivosti⁷ bodisi potrebna prevozna sredstva, če upoštevamo, da sta to najbolj tvegana elementa logističnih storitev z vidika fizične preskrbe.

Ovire za izstop iz logistične panoge niso prav visoke, kar nakazuje nižjo stopnjo konkurence v panogi. Zaradi razvitega trga rabljenih vozil in možnosti preoblikovanja skladiščnih površin v druge namene podjetje ob izstopu iz panoge te zmogljivosti lahko proda. Z vidika izstopnih ovir je bolj problematičen informacijski sistem podjetja, ki največkrat ni uporaben v druge namene. Delavci bi se teoretično lahko zaposlili v logističnih oddelkih podjetij, ki sama izvajajo logistične storitve, saj imajo vse potrebno znanje za organiziranje le-teh.

Iz zgoraj napisanega povzemamo, da je stopnja konkurence v panogi dokaj visoka.

3.2.2. Potencialna konkurenca

Potencialno konkurenco predstavlja nevarnost vstopa novih podjetij v panogo, kar je odvisno od vstopnih ovir: kadar so le-te visoke ali če je pričakovati negativen odziv obstoječih podjetij v panogi nasproti novim, je nevarnost vstopa nizka. Najpogostejše vstopne ovire predstavljajo ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, zahteve po kapitalu, stroški zamenjave, dostop do prodajnih poti, od obsega neodvisne stroškovne prednosti in zakonodaja (Jaklič, 1999, str. 324, 325).

⁷ Po mnenju strokovnjakov je z vstopom v EU na razpolago precej skladiščnih zmogljivosti, ki so bile namenjene carinskemu blagu (Dovč, 2004).

Izraz ekonomija obsega označuje stroškovne prednosti, ki so povezane z velikostjo proizvodnje (Jaklič, 1999, str. 324). V logistični panogi *načelo ekonomije obsega deluje*, čeprav morda v manjši meri kot pri nekaterih drugih kapitalsko intenzivnih panogah. Pomembnejšo oviro predstavlja večjim logističnim podjetjem, ki ponujajo zahtevnejše logistične storitve (Čok, 2005, str. 48). Z večjima konkurenco in pritiskom na zniževanje stroškov bodo postali njeni učinki opaznejši (Gregorič, 2005, str. 53). Logistična podjetja izvajajo koncentracijo blagovnih tokov, skladiščnih in prevoznih zmogljivosti ter težijo k nadzoru nad čim večjim delom logističnega trga (Žagavec, 2005). Ekonomija obsega zaenkrat predstavlja srednje visoko vstopno oviro.

Proizvodi oz. storitve, ki jih ponujajo logistična podjetja, so precej *nediferencirani*, kar pomeni nižje vstopne ovire. Logistična podjetja imajo slabo razvite blagovne znamke: večinoma so prepoznavni zgolj po imenu podjetja. Če le-to predstavlja stranki zaupanje in ugled, imajo taki ponudniki logističnih storitev prednost pri pridobivanju poslov. Kakor na vseh trgih tudi na trgu logističnih storitev velja, da bodo stranke zveste tistim podjetjem, ki izpolnjujejo njihova pričakovanja: nudijo kakovostne logistične storitve po sprejemljivih cenah.

Pomemben dejavnik privlačnosti panoge so *potrebna začetna sredstva*. Lahko rečemo, da glede na potreben začetni kapital obstajata dva načina vstopa v logistično panogo. Prvič, poznamo podjetja, ki se ukvarjajo s prevozom in se odločijo svojo dejavnost razširiti še z drugimi logističnimi storitvami (Urbanija, 2004a, str.14). Tako začne nastajati 3PL-podjetje z lastno logistično infrastrukturo. Takšna podjetja del fizičnih zmogljivosti že imajo; v kolikor pa se odločijo investirati še v izgradnjo lastnih skladišč, nakup vse potrebne tehnologije in informacijske opreme, pa za to potrebujejo precej finančnih sredstev. Podjetja, ki se odločijo za tak pristop k logistični panogi, se nedvomno soočajo z višjimi potrebami po začetnih sredstvih in s tem z višjimi vstopnimi ovirami, medtem ko se podjetja, ki se odločijo za drugi način, le-tem lahko do neke mere izognejo. Gre namreč za princip ustanavljanja 4PL-podjetja, ki bo nudilo le organiziranje izvedbe logističnih storitev. Taka podjetja morajo investirati »samo« v znanje zaposlenih in sodobno tehnologijo, medtem ko fizične zmogljivosti najemajo pri podizvajalcih, ki razpolagajo s prevoznimi in skladiščnimi zmogljivostmi. Kljub temu pa ne smemo spregledati dejstva, da so ravno informacijske rešitve ena dražjih naložb.

Glede *stroškov zamenjave* (angl. switching costs)⁸ lahko rečemo, da se v logistični panogi pojavljata dve različici. Po nekaterih raziskavah 80 do 90 % podjetij naroča pri specializiranih ponudnikih logističnih storitev predvsem preproste, standardizirane storitve (npr. skladiščenje, prevoz). V tem primeru podjetja običajno niso dolgoročno vezana na izvajalce logističnih storitev, zato jih po sistemu najugodnejšega ponudnika v panogi tudi pogosteje menjajo (Urbanija, 2004b, str. 10, 11). To zmanjšuje stroške zamenjave ponudnika logističnih storitev.

⁸ Stroški zamenjave so stroški, ki jih ima kupec ob zamenjavi dobavitelja. Kadar so ti stroški visoki, mora potencialni konkurent poskrbeti, da kupcu nadomesti stroške zamenjave (Jaklič, 1999, str. 325).

Na drugi strani poznamo dolgoročna partnerska sodelovanja med strankami in specializiranimi ponudniki logističnih storitev. V takih primerih obe podjetji vlagata v skupen posel. Lep primer je partnerski odnos med podjetjema Spar Slovenija in LC BTC: Spar je investiral v izgradnjo novega skladišča in tehnologijo, izvajanje vseh logističnih storitev (naročanje, skladiščenje, distribucija idr.) pa je prepustil LC BTC, ki razpolaga s potrebnim znanjem za njihovo izvedbo (Logistični center BTC, 2003, str. 12). V primerih partnerstva se običajno razvije poseben program za obravnavo določene stranke, zato bi bila zamenjava dobavitelja (torej izvajalca logističnih storitev) za stranko velik strošek tako v finančnem kot časovnem pogledu: potreben bi bil čas, da bi novi dobavitelj spoznal način delovanja stranke ter da bi obe podjetji skupaj vzpostavili nov program za vodenje logističnih storitev. Visoki stroški zamenjave dobavitelja vplivajo na strankino zvestobo izbranemu ponudniku logističnih storitev. Za podjetja, ki bi želela vstopiti v panogo, pa visoki stroški zamenjave pomenijo višjo vstopno oviro.

Večina infrastrukture je na voljo vsem: cestne, plovne in telekomunikacijske poti so javno dostopne. S tem je logističnim podjetjem omogočen *razmeroma neoviran dostop do prodajnih poti*, sodobna tehnologija pa omogoča dostop do potencialnih strank in prodajo tudi preko interneta (Čok, 2005, str. 49). Podjetja lahko sicer do potencialnih strank dostopajo neposredno ali posredno preko agentov. Menimo, da sta v logistični panogi bolj običajna neposredna dostop in prodaja. (Gregorič, 2005, str. 53).

Ob vstopu v neko panogo si mora novo podjetje izboriti svoje mesto v njej; poskrbeti mora za informiranje poslovne javnosti o svojem obstoju, si pridobiti ugled na trgu itd. Menimo, da ima pri vstopanju v logistično panogo, pridobivanju posla in uveljavljanju več težav 4PL-podjetje, ki ne razpolaga z lastnimi fizičnimi zmogljivostmi. Tako se lahko sooča s problemi v smislu nezaupanja potencialnih strank, saj slovenska podjetja še niso vajena takšnega delovanja (Pavlin C., 2004a, str. 11) in še vedno lažje zaupajo nekomu, ki lahko pokaže tudi fizične zmogljivosti, kot pa tistemu, ki ima na voljo samo »neoprijemljivo« znanje. Če se podjetje odloči vstopiti v logistično panogo kot ponudnik nekaterih manj zahtevnih logističnih storitev (npr. prevoza), morda na začetku lažje pridobi posel kot 4PL-podjetje, ki želi vstopiti v panogo na bolj zahteven način in se vklopiti v širši del dobavne verige.

Za 4PL-podjetje lokacija ne igra tako pomembne vloge kot za podjetja, ki nudijo logistične storitve z lastnimi zmogljivostmi. 4PL-podjetje kot organizator logističnih storitev in upravljavec dobavne verige lahko ta del posla opravi od koder koli, medtem ko je za 3PL-podjetje pomembno, da posluje v bližini strank, da je lahko dostopno dobaviteljem. Bližina namreč zmanjšuje časovne roke in omogoča hitrejšo ter po potrebi pogostejšo dostavo blaga do končnih kupcev. Ugodna lokacija skupaj s know-howom⁹, poznavanjem lokalnih razmer in prednostni krivulje učenja logističnim podjetjem predstavlja *od obsega poslovanja neodvisne stroškovne prednosti* (Čok, 2005, str. 49; Gregorič, 2005, str. 53) in pomeni srednje visoko vstopno oviro.

⁹ Know-how vključuje znanje, izkušnje, poznavanje relevantnih receptur, postopkov in procesov.

Kot na vse panoge tudi na logistično v določeni meri **vpliva država** (z zakonodajo, regulativami ipd.)¹⁰. Za prevoz v nekatere države so potrebne dovolilnice, poleg tega se prevozniki srečujejo tudi z (nelegalnim) pobiranjem pristojbin za tranzicijske prevoze (Kranjec, 2005, str. 18). Država lahko na tovorni promet vpliva z višjimi obremenitvami prevoznikov, npr. držaje gorivo, prevozne licence, uvedba cestnin za tovorna vozila¹¹ (Čok, 2005, str. 17).

V zadnjih letih pridobiva na pomenu ekološka osveščenost, z njo pa okoljska politika in **zakonodaja glede varovanja okolja**, ki se spreminjata v skladu s trajnostnim razvojem. Od podjetij se zato pričakujeta uporaba novih metod in strategij, ki morajo upoštevati težnjo po ekološki učinkovitosti skladno z gospodarjenjem z odpadki (Krajnc, 2004b, str. 12).

Tudi pri gradnji logističnih objektov (npr. skladišč) ne moremo mimo države: potrebno je pridobiti gradbena, lokacijska in druga dovoljenja, kar zahteva čas in denar. Na gradnjo dodato vplivajo še visoke cene zemljišč in drage gradnje (Vouk, 2004a, str. 12). Nesporno je zelo pomembna **infrastruktura** in odnos države do gradnje ter vzdrževanja cestnih in železniških povezav. Ker logistika ni samo lokalna, ampak vse bolj globalna panoga, nanjo vplivajo tudi carinski postopki, uvozno-izvozna zakonodaja ter odpravljanje meja (širitev EU).

Na strani države tako najdemo kar precejšnje ovire za vstop podjetij v logistično panogo.

Jaklič (1999, str. 325, 326) meni, da je pri analizi obstoječih in potencialnih konkurentov potrebno narediti tudi **analizo osrednje sposobnosti podjetja**. Pri tem so pomembna vprašanja lastništva osrednje sposobnosti, njena trajnost, prenosljivost in kako hitro jo konkurenca lahko posnema.

V logistični panogi se osrednja sposobnost podjetij vse bolj krči na logistično znanje: kako organizirati logistične storitve, kako prevzeti skrb za celotno dobavno verigo strank. Znanje je last zaposlenih, zato se s preходом zaposlenega iz enega v drugo podjetje lahko hitro prenese tudi osrednja sposobnost. Tista osrednja sposobnost, ki je bolj v domeni logističnega podjetja, je tehnologija. Zaradi hitrih sprememb in uvajanja novosti na področju tehnoloških in informacijskih potreb so konkurenčne prednosti s tega naslova razmeroma kratke. Če podjetje konstantno ne vlaga vanje in ne sledi razvoju, lahko kaj hitro zaostane za konkurenti, kar v očeh strank lahko zbudi dvom o kakovosti opravljanja logističnih storitev in posledično lahko vodi k izgubi strank in zmanjšanemu obsegu poslovanja. Prav sloves podjetja je osrednja sposobnost, ki je težje prenosljiva. Tehnološke rešitve, ki so na voljo na trgu, so teoretično dosegljive vsakemu podjetju v panogi. Strinjamo se, da večje podjetje lažje investira v nakup sodobne opreme kakor manjše. Ker se procesi v logističnih storitvah sami po sebi ne razlikujejo mnogo, bi lahko rekli,

¹⁰ Za primer lahko navedemo prepoved vožnje vozilom z maso nad 7,5 ton ob nedeljah in praznikih med 8. in 22. uro.

¹¹ V Avstriji velja od 1.1.2004 sistem elektronskega cestninjenja za tovorna vozila z maso nad 3,5 ton; v Nemčiji pa od 1.1.2005 za tovorna vozila, katerih masa presega 12 ton (DARS, 2005).

da konkurenti lahko hitro posnemajo eden drugega. Vendar logističnim storitvam vrednost dajejo predvsem njihova kakovostna izvedba: majhno število napak, hitrost, točnost, zanesljivost. Gre za lastnosti, ki jih je težje posnemati, saj tu ponovno nastopi človeški dejavnik.

Lahko rečemo, da ovire za vstop v logistično panogo niso zanemarljive. Vstop v logistično panogo je prej zahteven kot obratno, temu navkljub pa je nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo precejšnja (Čok, 2005, str. 50).

3.2.3. Pogajalska moč kupcev

Kupci izkazujejo svojo moč predvsem z zahtevami po večji kakovosti, boljših storitvah in nižjih cenah (Škrubej, 2000, str. 19). Veliko pogajalsko moč imajo, kadar imajo velik delež v prodaji podjetja, ko proizvodi oz. storitve panoge predstavljajo visok delež v njihovih stroških, če so proizvodi oz. storitve panoge standardizirani in homogeni, stroški zamenjave dobavitelja ali dobički kupcev nizki, kadar obstaja možnost lastne proizvodnje proizvoda ali storitve s strani kupca (navpična integracija nazaj), če proizvodi oz. storitve panoge za kakovost kupčevih proizvodov oz. storitev niso pomembni ter v primeru popolne informiranosti kupcev (Jaklič, 1999, str. 328).

V logistični panogi gre predvsem za poslovanje na medorganizacijskem trgu. Na strani ponudbe tako najdemo logistična podjetja, na strani povpraševanja pa kupce logističnih storitev, stranke. Načeloma je pogajalska moč kupcev na medorganizacijskih trgih večja kot na porabniških, saj so vrednosti nakupov na medorganizacijskih trgih mnogo večje od nakupov posameznega porabnika. Na prvi pogled bi torej lahko rekli, da je pogajalska moč kupcev dokaj visoka.

Toda stranke imajo v prodaji logističnih podjetij **različno velik delež**. Odvisno je, ali jim stranke prepustijo le izvajanje preprostejših storitev ali skrb za celotno dobavno verigo. V slednjem primeru je delež strank v prodaji logističnih podjetij nedvomno večji: takšne stranke so lahko na ta račun deležne večje pogajalske moči. Po drugi strani imajo prav take stranke večje stroške ob morebitni zamenjavi dobavitelja logističnih storitev, kar zmanjšuje njihovo pogajalsko moč.

Delež logističnih stroškov za stranko ne sme biti previsok. Ravno težnja po njihovem zniževanju vodi podjetja k najemanju logističnih storitev pri logističnih podjetjih. V Sloveniji se delež stroškov za logistiko v celotnih stroških giblje od 4,5 do 6 %, pri nekaterih podjetjih včasih tudi do 15 %. Kako visok je, je odvisno tudi od panoge, v kateri posamezno podjetje posluje (Morozov, 2004, str. 6; Pavlin B., 2004, str. 14). Menimo, da navedeni deleži stroškov nakazujejo zmerno pogajalsko moč kupcev.

Kupcem z nizkimi dobički so nižje cene logističnih storitev bolj pomembne kot tistim, ki ustvarjajo večji dobiček, čeprav se vsako podjetje pri nabavi zavzema za čim nižje cene. Večja cenovna občutljivost pomeni večjo pogajalsko moč. Kupci z nizkimi dobički praviloma najemajo

le posamezne manj zahtevne logistične storitve, pri čemer ponudnika izberejo na osnovi cene. Logističnim podjetjem so bolj zanimive stranke, ki proizvajajo proizvode višje dodane vrednosti, saj je pri njih večja verjetnost, da bodo povpraševale po zahtevnejših, dražjih logističnih storitvah z višjo dodano vrednostjo in s tem logističnim podjetjem prinesle več dobička. Menimo, da je pogajalska moč kupcev s tega naslova srednje visoka.

Logistične storitve so tako rekoč **nepogrešljive in pomembne** za vsa podjetja. Ne vplivajo sicer neposredno na kakovost strankinega proizvoda: njihov vpliv je povezan s pravočasnostjo dobav materiala proizvodnemu podjetju (ali blaga trgovskemu) in s tem z njihovo proizvodnjo. Če logistično podjetje ne izpolnjuje časovnih rokov, bodo stranke verjetno izbrale konkurenčnega ponudnika logističnih storitev. Sklepamo, da je moč kupcev s tega vidika srednje močna.

Za reševanje logističnih vprašanj poznamo dve možnosti: ali zanje poskrbijo podjetja sama ali pa logistične storitve zaupajo specializiranemu zunanemu izvajalcu. Običajno gre za primere, ko podjetja sama opravljajo logistične storitve in se nato zaradi stroškovnih, organizacijskih ali drugih razlogov odločijo za specializiranega zunanjega izvajalca logističnih storitev, medtem ko obratnih primerov skoraj ne poznamo. Eden redkih je primer podjetja Opel, kjer so se odločili, da poskusijo dejavnosti, ki so jih v preteklosti zaupali zunanjim izvajalcem, ponovno vključiti v lastno podjetje (t. i. insourcing) (Volčič, 2004, str. 11). Sklepamo, da obstaja zmerna **verjetnost navpične integracije nazaj**, kar nakazuje srednje visoko pogajalsko moč kupcev.

Kot je že bilo povedano, same **logistične storitve niti niso diferencirane**, kar bi kazalo na večjo pogajalsko moč kupcev. Vendar to še zdaleč ne pomeni, da lahko kupci zlahka zamenjajo dobavitelja, saj igrajo pri tem pomembno vlogo stroški zamenjave, ki so povezani z ozadjem logističnih storitev (tj. informacijsko tehnologijo).

Popolna informiranost kupcev je ena od značilnosti popolne konkurence, za katero vemo, da v realnosti ne obstaja. Čeprav lahko stranke dostopajo do raznih informacij na različne načine (npr. neposredni stik s podjetjem, internet, letna poročila), so informacije običajno asimetrično razporejene, kar zmanjšuje pogajalsko moč kupcev.

Povzamemo lahko, da je pogajalska moč kupcev v logistični panogi srednje visoka.

3.2.4. Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji izkazujejo svojo moč z višanjem cen svojih proizvodov ali zmanjševanjem kakovosti dobavljenih proizvodov oz. storitev (Škrubej, 2000, str. 19). Pogajalska moč dobaviteljev je velika v primerih, ko je število podjetij v proučevani panogi večje od števila dobaviteljev, dobaviteljevi proizvodi nimajo substitutov, je delež panoge v skupni prodaji dobaviteljev relativno majhen, so dobaviteljevi proizvodi diferencirani in pomembni za poslovno uspešnost

podjetij v panogi, obstajajo visoki stroški zamenjave dobavitelja in možnost, da dobavitelji sami proizvajajo proizvod ali storitev kupca (navpična integracija naprej) (Jaklič, 1999, str. 328).

Čeprav je **logističnih podjetij več kot dobaviteljev logistične opreme** (prevozna sredstva, viličarji, regali, logistični informacijski sistemi itd.), to ne predstavlja ovir za dostop do potrebne opreme. Številni pa so dobavitelji posameznih logističnih storitev (individualni prevozniki, javna skladišča itd.). Iz povedanega lahko sklenemo, da je pogajalska moč dobaviteljev s tega vidika majhna (Čok, 2005, str. 54). Proizvodi in storitve dobaviteljev imajo substitute, kar prav tako prispeva k njihovi manjši pogajalski moči.

Glede na naraščanje 4PL-podjetij in velelogistov narašča povpraševanje po dobaviteljih logistične informacijske tehnologije in logističnih storitev. Velika logistična podjetja ustvarjajo precej prometa, zato so **pomembne stranke dobaviteljev**. Verjamemo, da je delež logistične panoge v skupni prodaji dobaviteljev dokaj velik, kar znižuje moč dobaviteljev.

Dobaviteljevi proizvodi se razlikujejo predvsem po tehnološki dovršenosti in sodobnosti; logistični informacijski sistemi pa še po zanesljivosti in prijaznosti uporabniku. Storitve dobaviteljev se med seboj razlikujejo po strokovnosti in zanesljivosti, sicer pa so si dokaj podobne. Od kakovosti dobaviteljevih proizvodov in storitev je odvisna uspešnost logističnih podjetij, zato le-ta zahtevajo visokokakovostne proizvode in storitve. Menimo, da so **proizvodi in storitve dobaviteljev zmerno diferencirani**, zato je pogajalsko moč dobaviteljev s tega naslova mogoče oceniti kot zmerno.

V prid večje pogajalske moči dobaviteljev govorijo **stroški zamenjave dobavitelja**. Predvsem z vidika informacijske tehnologije bi bili stroški ob prehodu na novega dobavitelja za logistično podjetje precejšnji – tako s finančnega, organizacijskega in tehničnega vidika (Čok, 2005, str. 55). Zamenjava bi pomenila vzpostavitev povsem nove informacijske osnove, na kateri bi bil vzpostavljen nov informacijski sistem v podjetju, pri čemer bi bilo potrebno paziti na ujemanje novega sistema z obstoječimi sistemi partnerjev.

Manj kritični se zdijo stroški zamenjave dobavitelja na področju nakupa prevoznih sredstev in opreme. Po drugi strani ne smemo zanemariti, da ima vsak proizvajalec vozil ali opreme svoje pooblaščen serviserje. Tako se z različnostjo voznega parka oz. opreme pojavijo večje organizacijske potrebe glede njegovega vzdrževanja. Poleg tega ne smemo pozabiti še na stroške rezervnih delov (Čok, 2005, str. 55).

Da bi se dobavitelji logistične opreme začeli ukvarjati še z izvedbo logističnih storitev, se zdi malo verjetno. Zato lahko rečemo, da je **možnost navpične integracije naprej** zanemarljiva, zaradi česar je moč dobaviteljev manjša.

Zaključimo lahko, da je pogajalska moč dobaviteljev razmeroma majhna.

3.2.5. Možnost pojava novih substitutov

Substituti so nadomestki proizvoda ali storitve. Izpolnjujejo enak namen ali zadovoljujejo enake potrebe. Višja kot je kakovost substitutov ter nižji kot so njihova cena in stroški zamenjave, večja je konkurenčna moč substitutov (Ješovnik, Tibljaš, 2001, str. 101). Kadar govorimo o grožnji novih substitutov, mislimo na proizvode oz. storitve, ki jih ponujajo druge panoge, a zadovoljujejo enako potrebo kot proučevana panoga (Jaklič, 1999, str. 329).

Težko je verjeti, da bi imela tako kompleksna panoga, kot je logistična, substitue drugih panog. Do neke mere jih sicer lahko najdemo za posamezne panoge znotraj logistične, npr. v prevoznih panogah. Tako lahko cestni prevoz deloma nadomestimo z železniškim, v nekaterih primerih si konkurirajo storitve železnic in letalskega prometa.

Tista podjetja, ki se sama ukvarjajo s skladiščenjem in distribucijo svojih proizvodov (gre torej za pomožni dejavnosti in ne za osnovno dejavnost podjetja), na nek način odžirajo posel specializiranim ponudnikom logističnih storitev. Pri tem je treba upoštevati, da taka podjetja logistične storitve opravljajo le zase, zato v očeh podjetij, ki logistične storitve prepustijo specializiranim zunanjim izvajalcem, niso substitut.

Menimo, da je grožnja substitutov za storitve logistične panoge zanemarljiva.

3.2.6. Skupna ocena privlačnosti panoge

Spodnja tabela prikazuje rezultate analize logistične panoge s pomočjo Porterjevega modela petih silnic.

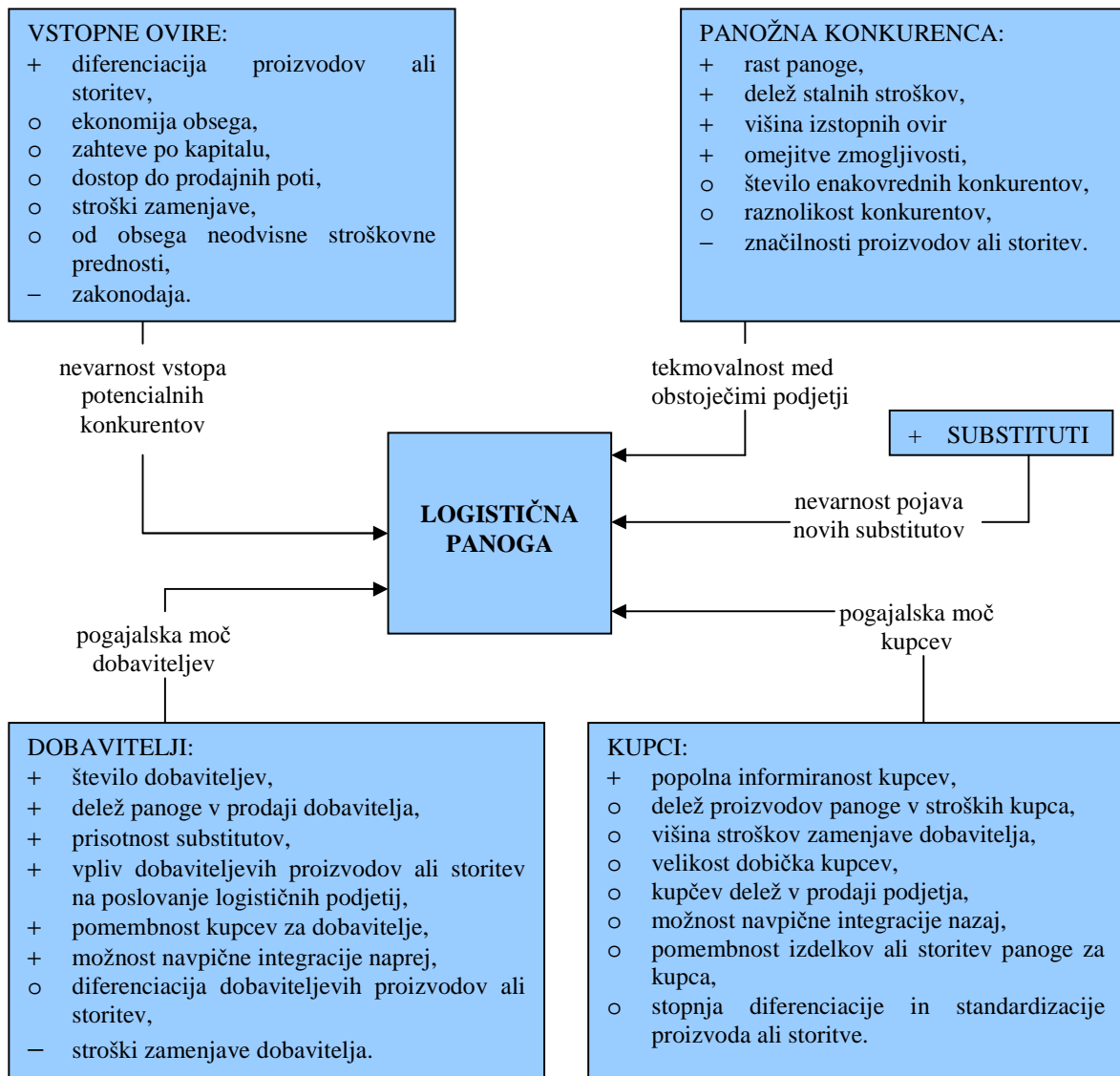
Tabela 4: Pregled rezultatov analize logistične panoge s Porterjevim modelom petih silnic in skupna ocena privlačnosti logistične panoge

Kriterij	Rezultati, dobljeni z analizo logistične panoge	Ocena privlačnosti logistične panoge
Obstoječa konkurenca v panogi	Srednje visoka	Srednje do visoko privlačna
Vstopne ovire	Srednje visoke	Srednje privlačna
Pogajalska moč kupcev	Srednje visoka	Srednje privlačna
Pogajalska moč dobaviteljev	Nizka	Visoko privlačna
Grožnja substitutov	Nizka	Visoko privlačna
SKUPNA OCENA PANOGE		<i>Srednje do visoko privlačna</i>

Vir: Lastne ugotovitve.

Skupna ocena privlačnosti logistične panoge kaže, da je obravnavana panoga **precej privlačna**, saj je zaradi visokih napovedanih stopenj rasti zelo perspektivna (Čok, 2005, str. 56). Kako na privlačnost panoge vplivajo posamezni dejavniki znotraj posamezne silnice, kaže spodnja slika.

Slika 2: Diagram Porterjevega model petih silnic in vpliv posameznih dejavnikov na privlačnost logistične panoge



Legenda:

- + dejavnik zvišuje privlačnost panoge
- o dejavnik nakazuje srednjo privlačnost panoge
- dejavnik zmanjšuje privlačnost panoge

Vir: Lastne ugotovitve.

V Sloveniji se trg logističnih storitev šele razvija, zato je v prihodnje pričakovati vstop novih podjetij v panogo. Kljub temu se zdi, da zaradi nenehne potrebe po logističnih storitvah ni nevarnosti, da bi logističnim podjetjem zmanjkalo dela. Obstaja tudi omejena možnost vstopa tujih konkurentov na slovenski trg: samostojno ali z nakupi slovenskih podjetij (Krajnc, 2004b, str. 13), toda menimo, da bi v takem primeru najverjetneje prišlo do neke vrste sodelovanja med tujimi in slovenskimi logističnimi podjetji (avstrijsko podjetje Schenker je prevzelo slovensko podjetje Intertrans (Interna gradiva LC BTC, 2003)), saj so oblike rasti logističnih podjetij s pripojitvami in prevzemi običajna praksa.

3.3. Analiza sodelovanja v panogi

Čeprav si podjetja v posameznih panogah v glavnem konkurirajo, to še ne izključuje možnosti sodelovanja med njimi. Iz zunanjega okolja podjetja izhajajo tako poleg konkurenčnih groženj tudi priložnosti za skupno delovanje. Sodelovanje podjetij prinaša vpletenim sinergijske učinke¹², ki se kažejo v večjem doseganju konkurenčne prednosti in izboljšanjem (so)razvoju (Jaklič, 1999, str. 329).

Vzroke za sodelovanje logističnih podjetij vidimo predvsem v potrebi po večjem pokrivanju trga, skupnem nastopu na (tujem) trgu, lažji uveljavitvi in boljši prepoznavnosti na njem, ponudbi različnih oz. celovitih logističnih storitev (kamor spada tudi upravljanje logističnih verig) ter v širjenju znanja, informacij in pridobivanju izkušenj.

V logistični panogi je sodelovanje pogost pojav. Že sam princip logistike, ki je neke vrste »sestavljena« panoga, nakazuje na to. Celovite logistične storitve so nastale s sodelovanjem različnih panog: prometa, skladiščenja, informacijske tehnologije itd.

Najpogostejša oblika sodelovanja med logističnimi podjetji se kaže v oblikovanju mrež med špediterji, predvsem v primeru manjših in srednjih špediterskih podjetij (Čok, 2005, str. 57). Podjetja sodelujejo z namenom dopolnjevanja in nadgradnje lastnih logističnih storitev ter zaradi **želje po širšem pokrivanju trga**.

Poleg tega se v partnerskem odnosu redno skrbi za **izboljšave kakovosti izvedbe logističnih storitev** ter za **zniževanje stroškov** (Veselko, Jakomin, 2004, str. 6). Poslovni partnerji si morajo medsebojno pomagati, kar se odraža v izboljšavah proizvodov in storitev, to pa naj bi pripomoglo k doseganju boljših rezultatov. V primeru upravljanja dobavne verige se je treba usmeriti na skupne naložbe vseh sodelujočih podjetij, prav tako pa tudi na skupen čas, skupno delo. Gre za veliko, a ne enostavno priložnost, ki poleg časa in skupnega dela terja tudi zaupanje in obojestransko zadovoljstvo (Pinterič, 2004, str. 12).

¹² Sinergija pomeni medsebojno delovanje dveh ali več enot, pri čemer doseženi skupni učinek presega seštevek učinkov posameznih enot. To običajno ponazorimo z »1+1=3« (Gregorič, 2005, str. 44).

Posebna oblika sodelovanja so **grozdi** (angl. clusters). Grozd razumemo kot geografsko koncentracijo neformalno povezanih organizacij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov, podjetij iz sorodnih panog in ustanov na določenem področju. Temelj delovanja grozda je poslovni interes vseh sodelujočih v grozdu. Od drugih oblik podjetniškega sodelovanja se grozdi razlikujejo po tem, da gre za soodvisne dejavnike v verigi vrednosti pri proizvodnji proizvodov, storitvah in procesu inovacij. Grozdi so mreže različnih in dopolnjujočih se podjetij iz različnih panog, združenih okrog posebne povezave ali znanja v verigi vrednosti (Groznik, Lindič, 2004, str. 32).

Na slovenskem logističnem trgu od leta 2003 deluje Gospodarsko interesno združenje Transportno logistični grozd (TLG). Za člane opravlja podporne, usklajevalne, komunikacijske in informacijske storitve, s čimer prispeva k pospeševanju njihove dejavnosti in izboljševanju rezultatov (Kranjc, 2004a, str. 24). Poleg tega jim nudi promocijsko in organizacijsko podporo ter podporo pri identifikaciji potencialnih poslovnih partnerjev idr. V prihodnje bo TLG nudil boljše sodelovanje na področju celotne proizvodno-logistične verige, celostno podobo, višji specializacijo in standardizacijo, nižje stroške ter boljši pretok znanja in informacij, s čimer bo članom omogočal večje možnosti izboljševanja njihovih storitev (GIZ TLG, 2004). Namen TLG je ustvarjanje možnosti svojim članom, da na jugovzhodno- in srednjeevropskem trgu ponujajo celovite logistične storitve ter uveljavljajo slovensko logistično pot na tujih trgih (Krajnc, 2004a, str. 24; Pavlin C., 2004, str. 9).

LC BTC je bil član TLG, vendar so se zaradi delovanja grozda v korist večjih podjetij (predvsem Luke Koper, ki je z vstopom na področje špedicije zaostri konkurenco znotraj grozda) in razhajanj skupnih interesov konec leta 2004 odločili za izstop iz združenja. Prav tako so TLG zaradi neuresničenih pričakovanj glede razvoja logistike in prometa v Sloveniji zapustila še nekatera druga podjetja, npr. Transmar, Adria Kombi, Intertrans in Viator & Vektor (Interna gradiva LC BTC, 2004).

Problemi sodelovanja logističnih podjetij se kažejo v nezaupanju in bojazni, da bi partner lahko postal konkurent¹³ (Čok, 2005, str. 57). Jaklič (1999, str. 330) navaja poleg tega še sledeče slabosti sodelovanja: izguba nadzora, težka zagotovitev učinkovite strukture vodenja, razlike v kulturi, slaba komunikacija med partnerji ter koristoljubje. Obstaja tudi tveganje za izgubo, ki bi nastala ob ločevanju (Veselko, Jakomin, 2004, str. 6).

¹³ V zadnjem času se veliko govori o prevzemanju poslov s strani Luke Koper, ki širi svoje poslovanje na področje dela špediterjev. Luka Koper poleg luških storitev ponuja širok nabor logističnih, tržnih, trgovskih, finančnih, informacijskih in drugih storitev (Pavlin, 2002a, str. 34).

3.4. Ključni dejavniki uspeha

Ključni dejavniki uspeha so tisti, ki so bistveni za zagotavljanje in ohranjanje uspeha podjetij.

V logistiki je na prvem mestu **prilagodljivost**: ponudnik logističnih storitev se mora prilagajati željam in potrebam svojih strank. Tako kot so si med seboj različne stranke, so različne tudi njihove zahteve. Različne stranke povprašujejo po različnih storitvah, pa tudi če povprašujejo po enakih, si te storitve med seboj niso identične. Zato mora biti logistično podjetje izredno prilagodljivo, kar se kaže v hitrosti prepoznavanja potreb posameznih strank in odziva nanje. Logistično podjetje se mora znati prilagoditi poslovanju posameznih strank, da lahko zagotavlja učinkovite logistične storitve.

Prilagodljivost podjetij je odvisna od njihovega know-howa, informacijske podpore, kadrov in kulture podjetja. Brez sodobnih tehnoloških rešitev zadovoljevanje kompleksnih zahtev strank ni mogoče. Enako velja v primeru pomanjkljivega znanja zaposlenih in vestnosti, ki vpliva na učinkovitost, uspešnost, zanesljivost logističnih storitev.

Prav **zanesljivost** logističnih storitev je tista lastnost, ki je strankam najpomembnejša. Dostava pravega blaga v pravi količini in kakovosti ob pravem času na pravo mesto je tista, ki povečuje dodano vrednost blaga. Zanesljivost izvedbe logističnih storitev daje logističnim podjetjem ugled in prispeva k ustvarjanju zaupanja ter njegovemu ohranjanju.

Ustvarjanje zaupanja je namreč prvi ključni dejavnik, kadar govorimo o partnerstvu med podjetji (ponudniki in kupci logističnih storitev). Zaupanje med sodelujočimi podjetji bo v veliki meri vplivalo na ročnost in intenzivnost njihovega odnosa (Jaklič, 1999, str. 147).

Kadar v logistiki govorimo o partnerstvu med podjetji, mislimo na dolgoročno sodelovanje. Gre za t. i. odnos zavezanosti, katerega značilnosti so še široka delitev informacij, tehnologija in tudi tveganje (Jaklič, 1999, str. 149). Zaupanje pomeni, da je med partnerskimi podjetji vzpostavljen komunikacijsko-informacijski sistem, ki zagotavlja preglednost poslovanja podjetij: da imajo stranke vpogled v dogajanje logističnih procesov, ki se tičejo njihovega blaga. Informacijski sistemi in tehnologija tako zagotavljajo sledenje blagu, s tem pa informacije o stanju pošiljk oz. blaga.

4. TRENDI V LOGISTIČNI PANOGI

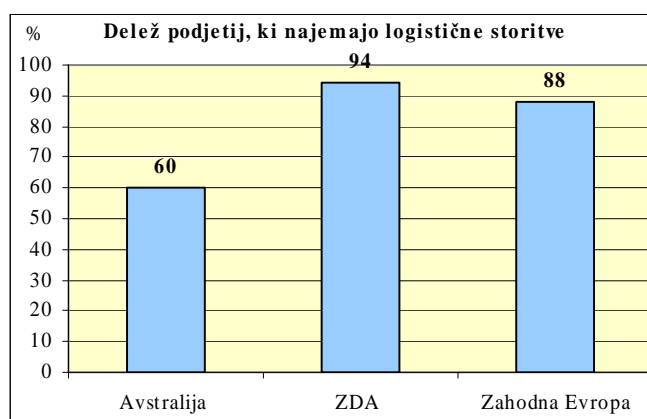
Na trgu logistične panoge je prišlo v zadnjih letih do precejšnjih sprememb in tudi v prihodnje jih je še pričakovati. Sklicujoč se na opravljene raziskave v minulem desetletju, se zdijo številne spremembe umestne: na začetku devetdesetih let je bilo 21 centov od vsakega ameriškega dolarja prodaje namenjenih za stroške logistike (Čok, 2005, str. 8).

V nadaljevanju so predstavljeni nekateri pomembnejši trendi v logistični panogi. Ti zajemajo predvsem prepuščanje izvedbe logističnih storitev za to specializiranim zunanjim izvajalcem, povečevanje skupnega trga, rast koncentracije logističnih podjetij, pospešeno informatizacijo logističnih podjetij, naraščanje ekološke osveščenosti in vpeljevanje blagovnih znamk v logistiko.

4.1. Naraščajoči trend zunanjega izvajanja logističnih storitev

Podjetja v gospodarstvu se specializirajo za opravljanje tiste dejavnosti, kjer imajo določene prednosti. Gre za prisotnost trenda *osredotočanja podjetij na svojo primarno dejavnost* (angl. core business), ki je zanje strateškega pomena (Čok, 2005, str. 12). Zato je smiselno, da se posvetijo predvsem opravljanju le-te, ostale dejavnosti pa prepustijo zunanjemu izvajalcu (koncept outsourcinga) (Sink, Langley, Gibson, 1996, str. 38; Ogorelc, 2001, str. 2). Ena takih dejavnosti, ki za večino podjetij ni primarna, vendar je kljub temu ključna za njihovo poslovanje, je logistika. Tako je v zadnjih letih na področju logistike prisoten *trend zunanjega izvajanja logističnih storitev*: podjetja prepuščajo izvajanje le-teh podjetju, ki posluje v logistični panogi; torej tistemu, čigar primarna dejavnost je organiziranje oz. izvedba logističnih storitev.

Slika 3: Primerjava deležev podjetij z zunanjim izvajanjem logistične dejavnosti med posameznimi regijami



Vir: Millen et al., 1997, str. 42.

Raziskava o zunanjem izvajanju logističnih storitev, izvedena med avstralskimi, ameriškimi in zahodnoevropskimi podjetji, je pokazala, da je prepuščanje izvedbe logističnih storitev za to

specializiranim podjetjem najbolj razširjeno v ZDA. Slika 3 na str. 25 kaže, da se kar 94 % ameriških podjetij odloči za pogodbeno logistiko. Zunanje izvajanje logističnih storitev v Evropi še nekoliko zaostaja za ZDA, kjer kar 60 % logističnih storitev izvedejo zunanji izvajalci, medtem ko jim nemška podjetja prepustijo le četrtno logističnih storitev (Marsič, 2003, str. 63).

Tabela 5 prikazuje leta izkušenj strank z zunanjim izvajanjem logističnih storitev ter ročnost pogodbe z izvajalci. V groben lahko rečemo, da med regijami ni opaznega posebnega odstopanja. Le pri ročnosti pogodb nekoliko izstopa Avstralija, kjer podjetja ne sklepajo pogodb za čas, krajši od enega leta ali daljši od 5 let.

Tabela 5: Časovni vidik pogodbene logistike po posameznih regijah

	Avstralija (%)	ZDA (%)	Zahodna Evropa (%)
Leta izkušenj z zunanjim izvajanjem logističnih storitev:			
• manj kot eno leto	6	9	4
• 1 – 3 leta	24	21	17
• več kot 3 leta	70	70	79
Ročnost pogodbe:			
• manj kot 1 leto	0	4	9
• 1 – 3 leta	83	86	75
• 3 – 5 let	17	4	9
• več kot 5 let	0	6	7

Vir: Millen et al., 1997, str. 37, 42.

V razvitih državah je trend najemanja logističnih storitev pri zunanjih izvajalcih zelo izrazit, četudi je zunanja oskrba v logistiki zapleten proces usklajevanja tako organiziranja skladiščenja in distribucije kot kadrov ter tehnike in tehnologije (Skok, 2004, str. 16).

Za najem logističnih storitev pri specializiranih ponudnikih le-teh so precej dovezetne trgovske verige (npr. LC BTC vodi Sparovo skladišče in oskrbuje njihove trgovine po državi, poleg tega oskrbuje še trgovine Drogerie Markt in Petrolove prodajalne na bencinskih servisih).

V Sloveniji se pogodbeno logistika še ni uveljavila do mere, značilne za najbolj razvite evropske in svetovne države. Za slovenska podjetja je področje logističnih storitev velik izziv, kjer imajo še veliko rezerv, saj naj bi stroški logistike v večini panog znašali od 4,5 do tudi 15 %. To kaže na dejstvo, da se podjetja še niso ustrezno lotila upravljanja logističnih storitev, vendar se jih večina zaveda, da je mogoče na tem področju še veliko storiti (Morozov, 2004, str. 6).

Po mnenju strokovnjakov bi z najemanjem logističnih storitev pri specializiranih ponudnikih industrija in trgovina lahko prihranili tudi do 20 % logističnih stroškov, medtem ko drugi navajajo celo, da specializirana logistična podjetja te storitve lahko opravijo tudi do 40 % ceneje. Po prepričanju direktorja LC BTC se direktorji slovenskih podjetij še vedno premalo zavedajo stroškov, ki jih imajo z lastnim izvajanjem logističnih storitev: »Če bi se usedli in izračunali, koliko jih vse to stane, bi hitro ugotovili, da je njihov sistem logistike daleč od ekonomsko racionalnega, četudi deluje brez težav.« Logistična podjetja bi lahko prevzela tudi izvajanje bolj zapletenih logističnih storitev višje vrednosti: izpolnjevanje naročil, embalaranje, vračanje blaga idr. (Petrov, 2003; Urbanija, 2004b, str. 10).

Izračun stroškov je torej ključnega pomena pri odločanju za zunanje izvajanje logističnih storitev. Specializacija in prihranek pri stroških sta najpomembnejši prednosti najemanja logističnih storitev pri zunanjih izvajalcih. Prihrankom navkljub pa se podjetja pri oddaji takih storitev še obotavljajo zaradi strahu pred izgubo delovnih mest in podražitvijo storitev po izteku pogodbe z logističnim podjetjem (Pavlin B., 2004, str. 14; Petrov, 2003).

Ena od slabosti najemanja logističnih storitev pri zunanjih izvajalcih je še možnost trka različni kultur – tako na nacionalnem kot tudi na podjetniškem nivoju (Skok, 2004, str. 17). Krajncéva (2004b, str. 13) navaja, da ima 42 % podjetij z zunanjim izvajanjem logističnih storitev za sabo tudi negativno izkušnjo, katere razlogi so predvsem (ne)kakovostnega in finančnega značaja.

Spodnja tabela povzema prednosti in slabosti pogodbene logistike, kakor jo vidijo slovenska podjetja.

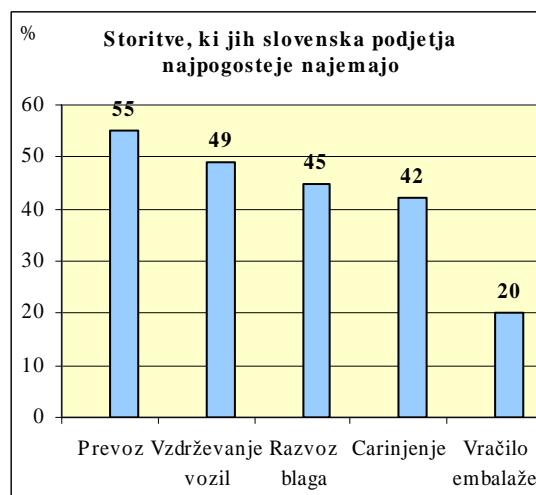
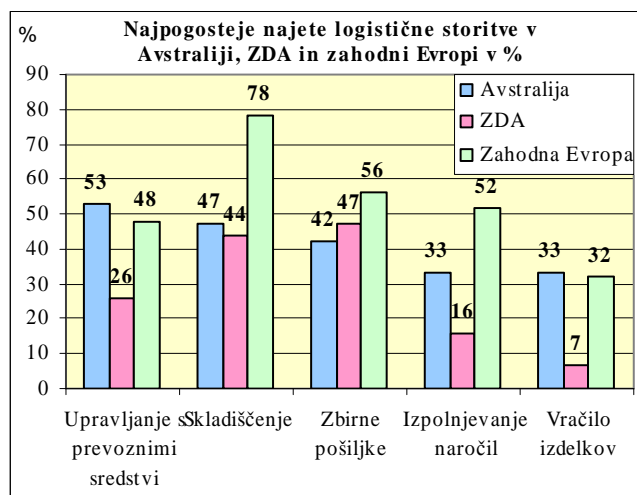
Tabela 6: Plusi in minusi pogodbene logistike v Sloveniji

Slovenska podjetja so ZA zaradi:	Slovenska podjetja so PROTI zaradi:
<ul style="list-style-type: none"> • nižjih stroškov, • boljšega opravljanja storitev, • boljšega izkoristka vozil in skladišč, • skrbi manj v podjetju, • večje osredotočenosti na primarno dejavnost, • možnosti, da zunanji partner deluje z manjšim donosom, • prenehanja potrebe po novih naložbah v logistično opremo, • možnosti prekinitve odnosov z zunanjim izvajalcem. 	<ul style="list-style-type: none"> • izgube delovnih mest, • sprememb razmer za zaposlovanje, • razkrivanja ali varovanja poslovnih skrivnosti, • vprašljive kakovosti izvajanja storitev, • odvisnosti od zunanjega partnerja, • nezadostnega nadzora, • tveganja.

Vir: Morozov, 2004, str. 6, 9.

Slika 4b prikazuje, za najem katerih logističnih storitev se slovenska podjetja najpogosteje odločajo. V primerjavi z najpogosteje najetimi logističnimi storitvami v Avstraliji, ZDA in zahodni Evropi (Slika 4a) ugotovimo, da se te kar razlikujejo od slovenskih. Slika 4a kaže, da v Avstraliji in zahodni Evropi najpogosteje najemajo enake logistične storitve, medtem ko se v ZDA med pet najpogosteje najetih storitev poleg upravljanja s prevoznimi sredstvi, skladiščenja in zbirnih pošiljk uvrščata še izbira špediterja ter uporaba logističnega informacijskega sistema.

Sliki 4a in 4b: Primerjava najpogosteje najetih logističnih storitev v Avstraliji, ZDA in zahodni Evropi ter v Sloveniji



Vir: Millen et al., 1997, str. 39.

Vir: Morozv, 2004, str. 8.

Veliko podjetij v svojih dejanjih posnema svoje konkurente in se na njihove poslovne odločitve odziva na podobne načine. Če se torej konkurent odloči zaupati izvajanje logističnih storitev specializiranemu zunanjemu ponudniku, obstaja velika verjetnost, da bodo temu zgledu sledila še druga podjetja, predvsem če gre za glavnega igralca na trgu (Veselko, Jakomin, 2004, str. 7).

4.2. Naraščajoče zahteve strank

Zahteve strank postajajo vse bolj kompleksne, kakovost postrežbe strank čedalje pomembnejša. Stranke želijo vedno bolj specifične proizvode, torej take po njihovem okusu. Proizvodnja takšnih proizvodov terja visoko stopnjo prilagodljivosti željam stranke, zaradi **specifičnosti proizvodov** pa se manjša prodaja iz zalog. Zaradi zmanjševanja zalog se lahko začnejo manjšati tudi zahteve po skladiščnih prostorih (Čok, 2005, str. 9, 10).

Spremembe v potrebah, navadah in obnašanju strank se odražajo tudi v spremenjenem načinu poslovanja trgovin (npr. delo ob nedeljah) ter pojavljanju novih oblik prodajnih mest (npr. nakupovalna središča, priložnostne trgovine) in načinov prodaje (prodaja na daljavo, dostava na dom, npr. prodaja Bofrostovih zamrznjenih jedi). Spremembe na področju poslovanja trgovin

vplivajo na spremenjene potrebe po logističnih storitvah. Tako trgovske verige za oskrbovanje svojih posameznih trgovin raje najamejo specializirano logistično podjetje, ki vanje dostavi blago neposredno od proizvajalca proizvodov, kot da bi pri veletrgovcih kupovale proizvode za nadaljnjo prodajo. Zaradi neposredne dostave blaga od proizvajalca do kupca (trgovsko podjetje) oz. v skrajnem primeru preko skladiščenja pri ponudniku logističnih storitev upada potreba po lastnih skladiščih trgovskih podjetij. Prisoten je trend preoblikovanja skladiščnih površin v prodajne, kjer je količina proizvodov manjša, kar pomeni povečano potrebo po **pogostejši dostavi blaga** (Čok, 2005, str.14, 15).

Toda stranke ne zahtevajo le pogostejših dobav, temveč tudi **dobavo različnih proizvodov**. Ponudnik logističnih storitev mora tako priskrbeti potrebne proizvode in oblikovati pošiljke po željah strank. Zahteve o zelenih proizvodih ne potekajo več od proizvajalcev k prodajalcem in kupcem (t. i. push sistem), temveč se oblikujejo na podlagi ravnanja kupcev (t. i. **pull sistem**): z nakupom določenega proizvoda se njegova razpoložljiva količina v trgovini zmanjša, zato trgovci izvajalcem logističnih storitev podajo naročilo, katere proizvode potrebujejo, logistična podjetja pa poskrbijo, da naročilo dobi proizvajalec proizvodov.

Zaradi naraščajočih zahtev strank glede logističnih storitev se spremembe pojavljajo tudi na strani ponudnikov le-teh. Specializirani logistični ponudniki morajo razpolagati s čim večjo ponudbo različnih logističnih storitev oz. jih dopolnjevati in razvijati (prevoz in hramba zamrznjenega blaga, organiziranje letalskih in pomorskih prevozov, špedicija, pakiranje proizvodov itd.), saj se stranke zavzemajo za nakup potrebnih logističnih storitev pri enem samem logističnem ponudniku (t. i. **one-stop shopping**) (Čok, 2005, str. 25).

Vendar so mnenja deljena. Principu nakupa na enem mestu oporekajo rezultati raziskave, izvedene leta 1996 v ZDA. Kupci logističnih storitev menijo, da 3PL-podjetja prevečkrat poudarjajo specializiranost za izvedbo celovitih logističnih storitev. V očeh strank namreč princip nakupa storitev na enem mestu nemalokrat zbuja sum in negotovost (Sink, Langley, Gibson, 1996, str. 45).

4.3. Večanje skupnega trga

V zadnjih letih na logistične sisteme posameznih držav močno vplivata **globalizacija** in **umikanje ovir** pri pretoku blaga in storitev. S tem se ponudnikom logističnih storitev odpirajo možnosti kombiniranja domačih in mednarodnih logističnih storitev, kar zagotavlja uspešno izvajanje logističnih storitev na globalnem logističnem trgu (Marsič, 2003, str. 11).

Posledica širitve EU je ukinitvev carin med državami članicami, kar je poenostavilo postopke pri prevozu blaga na območju EU, saj so izginili carinski postopki. S tem je omogočen lažji dostop do tujih trgov, odpirajo pa se tudi nove možnosti za pridobivanje poslov na širšem skupnem trgu.

Vendar širitev skupnega trga in odpiranje meja lahko vpliva na logistično panogo tudi na negativen način. Širitev EU in odprava carin so zmanjšale pomen carinskih skladišč, posledice se kažejo tudi v padcu posla špediterjev. Zaradi pričakovane nadaljnje širitve EU je na trgu prisoten trend upadanja prometa špediterskih in carinskih storitev.

Kljub čedalje večjemu skupnemu evropskemu trgu ne gre zanemariti medkulturnih razlik in nekaterih podrobnosti nacionalnih zakonodaj. Pomembno vlogo pri zmanjševanju meddržavnih ovir igrajo institucije EU in druge nepolitične organizacije, ki si prizadevajo za oblikovanje in usklajevanje kakovostnih, okoljskih, varnostnih, higienskih in drugih standardov (Čok, 2005, str. 13).

4.4. Rast koncentracije logističnih podjetij

S širitvijo evropskega trga in koncentracijo poslovanja prihaja do sprememb pri poslovanju logističnih podjetij tako v Sloveniji kot v svetu. Nova logistična strategija se kaže v **dolgoročnih strateških povezavah** med udeleženci v logističnih verigah (Marsič, 2003, str. 4). Prisotna je torej težnja, da ponudniki logističnih storitev delujejo kot logistični sistem. S celovito ponudbo logističnih storitev se od specializiranih ponudnikov le-teh pričakuje, da se vklopijo v vse dele dobavne verige stranke ter tako zagotavljajo njeno čim bolj učinkovito (nemoteno) delovanje. Stranke se obračajo na ponudnike, ki ponujajo celovite logistične storitve, zato so (svetovna) logistična podjetja čedalje večja.

Kakovost povezane logistične ponudbe je odvisna od kakovosti njenega najšibkejšega člena. Logistična podjetja si zato prizadevajo, da bi nadzorovala čim več členov logistične verige, kar bi zmanjšalo njeno ranljivost. Posledice prizadevanj za večji nadzor nad členi dobavne verige se odražajo v združevanjih, nakupih in prevzemih med logističnimi podjetji. Z združevanjem logističnih podjetij in nastajanjem velikih logističnih operaterjev ter logističnih središč se logistične storitve opravljajo na čedalje večjem logističnem trgu (Marsič, 2003, str. 2, 11).

Nastanek in **razvoj ponudnikov celovitih logističnih storitev** se kaže kot eden ključnih trendov razvoja tako v Evropi kot tudi drugod po svetu. Logistična podjetja se povečujejo in želijo biti prisotna po celi Evropi (Cooper, Browne, Peters, 1994, str. 148, 208). V tem kontekstu lahko govorimo o nastanku t. i. **velelogistov**, tj. velikih logističnih podjetij s široko geografsko prisotnostjo in širokim naborom različnih logističnih storitev. Kljub temu pa v Evropi še ni takega logističnega podjetja, ki bi resnično ponujalo celoten nabor logističnih storitev¹⁴ (Čok, 2005, str. 24).

¹⁴ Čeprav se v delu pojavlja besedna zveza »ponudnik celovitih logističnih storitev«, gre vseeno za omejeno število logističnih storitev, saj je področje logistike izjemno široko. Ne poznamo podjetja, ki bi lahko opravilo kopenske, morske, rečne, zračne prevoze vseh tipov tovorov (razsuti, tekoči, kosovni, hitra pošta idr.) v zbirnem prometu ali v zaokroženih pošiljkah od vrat do vrat (Čok, 2005, str. 24).

Uveljavitev in obstoj velelogistov bosta temeljila na učinkovitosti njihovega informacijskega sistema. Z združevanjem in prevzemi podjetij se pojavlja potreba po ujemanju informacijskih sistemov posameznih podjetij. Velelogisti bodo morali vlagati predvsem v informacijske in komunikacijske tehnologije, manj potrebne pa bodo naložbe v prevozna sredstva in skladiščne zmogljivosti. Pričakuje se, da bodo velelogisti delovali po principu 4PL-podjetja, torej da bodo nastopali v vlogi organizatorjev logističnih storitev, njihovo fizično izvedbo pa prepustili podizvajalcem (Čok, 2005, str. 27); zaradi njihove globalne prisotnosti bi lahko rekli, da bodo na trgu nastopali tudi kot LLP.

Razen možnosti razvoja logističnega podjetja v velelogista z združitvami več podjetij obstaja tudi možnost razvoja v smeri **logističnega središča oz. logističnega mesta**. Koncept takšnega mesta je zasnovan na geografski omejenosti delovanja ter nudenju širokega nabora logističnih storitev. Takšna središča so že poznana ob večjih pristaniščih, danes pa je zaznaven trend njihovega oblikovanja tudi v notranjosti. Posebnost logističnega mesta je v tem, da se na območju ob logističnih terminalih razvijejo še druga specializirana podjetja, ki dopolnjujejo ponudbo (Čok, 2005, str. 26).

Čeprav se podjetja na evropskem logističnem trgu povezujejo in združujejo, ni nevarnosti za upad konkurence. Četudi bi se združili največje špeditersko in največje distribucijsko podjetje, njun tržni delež ne bi presegal 6 % (Cooper, Browne, Peters, 1994, str. 217).

Tudi v Sloveniji je opazna rast koncentracije logističnih podjetij z nastajanjem skupin povezanih podjetij (npr. Skupina Intereuropa, Skupina Viator & Vektor, Skupina Luka Koper). Skupina Intereuropa na slovenskem trgu s prodajo logističnih storitev v okvirni vrednosti 130 milijonov eurov dosega približno 22-odstotni tržni delež (Planinc, 2004, str. 16).

4.5. Pospesena informatizacija logističnih storitev

V logističnem sistemu so informacijski procesi tesno povezani s fizičnimi procesi. Omahnova (1994, str. 18, 19) po Požaru povzema, da si brez informacijskega procesa, ki pomeni oskrbovanje logističnega sistema z informacijami, njihovo hrambo, predelavo in prenosom, ne moremo zamisliti dobrega organiziranja logističnih storitev. Brez uporabe informacijske tehnologije logistika ne bi bila tako učinkovita; vprašanje je, ali bi bila sploh mogoča, predvsem v času teženj po širitvah trga, kakršnim smo priča danes.

Cooper, Browne in Peters (1994, str. 147) menijo, da je **informacijska tehnologija** poleg prevoza najpomembnejši dejavnik za opravljanje logističnih storitev. Logistična podjetja si danes ne morejo privoščiti zanemarjanja informacijskega področja ali da ne bi vlagala v sodobne informacijske tehnologije, saj je le-ta eden od temeljev logističnega razvoja. Ponudniki

logističnih storitev bodo morali tudi v prihodnje spremljati razvoj na tem področju in biti v koraku s časom, če bodo želeli ohraniti konkurenčne prednosti.

Kadar logistično podjetje upravlja celotno dobavno verigo stranke, sta mu v veliko pomoč elektronsko poslovanje in sodobna tehnologija. Za vsako podjetje so kakovostne baze podatkov zagotovo nepogrešljiv vir. V okviru elektronskega poslovanja si podjetja lahko pomagajo z elektronsko izmenjavo podatkov (angl. Electronic Data Interchange – EDI), ki omogoča računalniško izmenjavo podatkov s partnerji podjetja ter olajšuje sistem naročanja in nabave proizvodov. Pri komisioniranju se je z uveljavitvijo črtnih kod (EAN in SSCC) poenostavilo skladiščno poslovanje. Danes gre trend poenostavitve vse bolj v smeri uvedbe radiofrekvenčne identifikacije blaga (angl. RFID – Radio Frequency Identifikation)¹⁵, tehnologije, ki je bolj zmogljiva od identifikacije s črtnimi kodami: omogoča namreč lažje sledenje zalogam v skladišču, poleg tega pa tudi sledenje pošiljkam in tovornjakom. Tako omogoča večjo preglednost v razširjeno dobavno verigo vključenim logističnim podjetjem, saj oskrbuje logistični proces z zanesljivimi, natančnimi in ažurnimi podatki o statusu vsake posamezne pošiljke (Veselko, Jakomin, 2004a, str. 4). Ker se RFID šele uveljavlja, služijo za določanje lokacije tovornih vozil tudi druge navigacijske in komunikacijske tehnologije (npr. GPS in GSM).

V prihodnje bodo logistična podjetja verjetno bolj *vlagala v informacijsko tehnologijo in znanje* kot pa v skladiščne in prevozne zmogljivosti oz. storitve. Znanje je namreč tisto, ki omogoča organiziranje in izvedbo logističnih storitev, medtem ko so fizične zmogljivosti (skladišča, terminali, prevozna sredstva) lahko predmet najema.

V LC BTC v letu 2005 načrtujejo nakup novih informacijskih programov za poenostavitev poslovanja s posameznimi strankami v vrednosti 14 milijonov SIT (Poslovni načrt 2005, 2004, str. 36). Zavedajo se tudi pomena izobraževanja, saj posebej znanje na področju informacijske tehnologije hitro zastareva. Zato so poskrbeli, da se je vsak zaposleni v zadnjem času udeležil vsaj dveh izobraževanj s poudarkom na boljšem komisioniranju in informatiki (Kdo skrbi za polne police v trgovinah?, 2004, str. 9).

4.6. Naraščajoča ekološka osveščenost

Logistika vpliva na naš življenjski prostor in ga spreminja. Kot pri vsaki stvari se tudi pri logistiki pojavljajo pozitivne in negativne spremembe; te slednje se kažejo predvsem v vplivih na okolje. Z izgradnjo novih prometnih povezav se drastično posega v okolje; povečan promet ga onesnažuje (npr. izpušni plini, razlitja ali razsutje tovora v primeru nesreče, hrup, vibracije) (Čok, 2005, str. 16).

¹⁵ RFID je brezžični sistem, ki deluje v povezavi z informacijsko-komunikacijskim sistemom in infrastrukturo podjetja, ki tak sistem uporablja. Več o tem glej v Veselko, Jakomin, 2004a, str. 4–7.

Predpisi na področju varovanja okolja so čedalje ostrejši. V Sloveniji **upoštevanje ekoloških standardov** sicer še ne vpliva bistveno na sklepanje poslov, medtem ko je za sklenitev posla v zahodni Evropi to odločilnega pomena (Gregorič, 2005, str. 37).

Za logistična podjetja je pomembno, da upoštevajo ekološke standarde tako pri nakupu prevoznih sredstev in naprav kot tudi pri obnovi in gradnji novih objektov. Upoštevanje ekoloških standardov in predpisov logističnim podjetjem povečuje stroške zaradi nakupa dražjih, ekološko sprejemljivejših prevoznih sredstev; po drugi strani so najustreznejša vozila deležna nižjih taks, ki jih uvajajo nekatere evropske države (npr. Avstrija, Nemčija, Švica) (Gregorič, 2005, str. 37, 75, 106).

Zaradi naraščajoče ekološke osveščenosti države sprejemajo razne **zakone in ukrepe o zaščiti okolja**. Znani so ukrepi, ki omejujejo tovorni promet (npr. prepoved vožnje ob določenih dneh ali delih dneva). Znan je avstrijski primer tovrstnih omejitev: na posameznih odsekih avtocest je tovornjakom prepovedana nočna vožnja, tovorni promet omejujejo tudi z dovolilnicami in podeljevanjem ekoloških točk (Čok, 2005, str. 17).

Proizvajalci tovornih vozil se spopadajo z izzivom izboljšav pri proizvodnji, da bi bila le-ta manj škodljiva za okolje. Kljub napredku na tem področju verjetno samo tehnološke izboljšave tovornjakov ne bodo dovolj (Cooper, Browne, Peters 1994, str. 282, 283).

Pomembna so prizadevanja za čim manjše število prevoženih t. i. »praznih« kilometrov tovornih vozil in preusmeritev prevoza na ekološko sprejemljivejše železnice (Gregorič, 2005, str. 106). V zvezi s tem se uveljavljata **kombinirani in oprtni prevoz**, ki pripomoreta k razbremenitvi okolja. Tako bi se za dolge relacije uporabljal železniški promet, cestni pa bi služil za razvoz blaga uporabnikom v mestih (Cooper, Browne, Peters, 1994, str. 284).

Posledica strožjih ekoloških predpisov se je odrazila tudi v razvoju podsistemov logistike: gre za **pojavnost razbremenilne logistike**. Le-ta vključuje ravnanje z ostanki, ki nastajajo v procesih proizvodnje, distribucije in porabe, ter vračilo embalaže in proizvodov (zaradi poškodb med prevozom ali zaradi dobave napačni stranki) proizvajalcem. Le-ti so namreč zadolženi za ustrezno razgradnjo določenih proizvodov (npr. v Sloveniji za avtomobile, v drugih državah tudi za belo tehniko in računalniško opremo) (Gregorič, 2005, str. 119; Logožar, 2002, str. 37).

V Intereuropi trendom na področju varovanja okolja med drugim sledijo z okolju prijaznejšimi vozili (le-ta izpolnjujejo evropske zahteve o dovoljenih količinah izpušnih plinov in stopnji hrupa). Prav tako izpolnjujejo ekološke standarde na področju varovanja okolja, kar potrjujejo z rednimi analizami odpadnih vod in dimnih plinov (Intereuropa d.d., 2005).

V LC BTC ustrezen sistem ravnanja z okoljem dokazujejo s standardom ISO 14001, ki odraža sistem celovitega upravljanja kakovosti (angl. Total Quality Management – TQM) (Poslovni

načrt 2005, 2004, str. 57). Posebne skrbi sta deležna ravnanje z nevarnimi snovmi in njihovo skladiščenje (Logistični center BTC, 2003, str. 7).

4.7. Vpeljevanje blagovnih znamk¹⁶ v logistiki

Kot smo v delu že ugotovili, so logistične storitve dokaj nediferencirane. Do neke mere sicer so diferencirane, vendar je stopnja zavedanja diferenciacije razmeroma nizka (Gregorič, 2005, str. 53, 54). Ponudniki logističnih storitev se očitno premalo zavedajo pomena blagovnih znamk, saj do sedaj na področju logističnih storitev ni bilo opaziti izrazitih strategij vpeljevanja blagovnih znamk. Morda so pri tem izjema nekatera največja podjetja, toda še ta se v glavnem ukvarjajo s **prepoznavnostjo imena podjetja**, pri čemer blagovnih znamk ne vpeljujejo zavestno (Urbanija, 2004c, str. 19).

Cooper, Browne in Peters (1994, str. 208, 209) menijo, da je prepoznavnost blagovnih znamk ključnega pomena – za Evropo še toliko bolj zaradi njene jezikovne pestrosti. Zaradi naraščajoče prisotnosti logističnih podjetij na tujih in mednarodnih trgih (gre torej za večjezične trge) sklepamo, da bodo na pomenu pridobivale predvsem blagovne znamke, izražene s simbolom ali jezikovno nevtralnimi izrazom, ki bo postal sinonim za kakovostno opravljeno posamezno logistično storitev oz. paket le-teh.

Menimo, da se bo v prihodnje pojavila potreba po večji prepoznavnosti posameznih storitev, ki so v današnjih razmerah prepoznavne večinoma samo po imenu podjetja ali niti to. Iz tega sledi, da se bo v prihodnje pojavil pozitiven trend **oblikovanja blagovnih znamk** tudi za logistične storitve. Blagovna znamka na tem področju naj bi zagotavljala večjo kakovost izvajanja logističnih storitev: cilj storitvene blagovne znamke je okrepiti zaupanje in vtis o sposobnostih ponudnika storitve (Urbanija, 2004c, str. 18).

V LC BTC nameravajo sistematično pristopiti k izgradnji blagovne znamke BTC LC. Poleg tega poskušajo oblikovati blagovne znamke za ponudbo paketa storitev, vendar se znotraj le-tega pojavlja več različic. Do njih prihaja, ker posamezne stranke morda ne potrebujejo vseh v paket vključenih storitev, podjetje pa se mora prilagoditi strankinim potrebam. Sčasoma bi morda posamezno različico lahko ponudili kot samostojno blagovno znamko za določen segment strank.

¹⁶Po Kotlerju (1996, str. 444) je blagovna znamka »ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih«. Blagovna znamka je proizvod ali storitev in kupčeva predstava o proizvodu oz. storitvi.

5. IMPLIKACIJE ZA RAZVOJ LOGISTIČNEGA MESTA BTC

V tem poglavju se v podpoglavjih, ki sledita kratki predstavitvi LC BTC, lotevamo SWOT-analize LC BTC in možnosti za njegovo preoblikovanje v logistično mesto, ki pomeni možnost razširitve ponudbe storitev na območju LC BTC.

5.1. BTC d.d., PE Logistični center – kratka predstavitev

V okviru podjetja BTC d.d. deluje pet poslovnih enot. Eno predstavlja Logistični center, ki se danes nahaja ob Letališki cesti v Ljubljani. S preselitvijo s Šmartinske ceste je logistična dejavnost podjetja doživela prenovo vsebine in načina poslovanja (BTC d.d., 2005).

Eden od ciljev podjetja je zagotavljati celovito logistiko. S posodobljeno infrastrukturo skuša LC BTC svojim poslovnim partnerjem nuditi čim kakovostnejše logistične storitve: moderna tehnologija omogoča hitrejše poslovanje, kar bistveno povečuje hitrost pretoka blaga (BTC d.d., 2005).

Poleg odlične lokacije in celovite ponudbe prostora, ki omogoča opravljanje vseh storitev (terminalnih, skladiščnih, distribucijskih, carinskih, špediterskih in inšpekcijskih), h konkurenčnosti LC BTC še dodatno prispevajo gostinska ponudba in urejeni prostori za počitek. Med njihove konkurenčne prednosti spadajo še sledeča dejstva (Logistični center BTC, 2003, str. 3, 6, 7):

- edini ponudnik celovite logistike s posebnim tipom skladiščenja in carinjenja v Sloveniji;
- individualno obravnavanje vsakega poslovnega partnerja in skupno iskanje rešitev;
- prilagajanje strankam z e-poslovanjem;
- zagotavljanje sledenja blagu;
- zmogljivosti za skladiščenje in manipulacijo z zamrznjenim blagom in nevarnimi snovmi;
- 50-letna tradicija v logistični dejavnosti.

LC BTC razpolaga s približno 29.000 m² zaprtih skladiščnih površin, 45.000 m² odprtih površin in 5.000 m² pisarniških prostorov (Vouk, 2004, str. 6).

5.2. Analiza SWOT za LC BTC

SWOT-analiza pomeni celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje. Ime izhaja iz začetnic štirih angleških besed, in sicer *strength* – prednost, *weakness* – slabost, *opportunity* – priložnost in *threat* – nevarnost (Ferfolja, 2001, str. 14).

Prednosti pred konkurenco predstavljajo določeni viri, sposobnosti, znanje, s katerimi podjetje lahko doseže zastavljene cilje. *Slabosti* so tiste aktivnosti podjetja, ki ogrožajo njegovo uspešnost

zaradi oviranja ali zadrževanja doseganja opredeljenih ciljev. *Priložnosti* predstavljajo ugodne razmere v zunanjem okolju podjetja. Če jih zna podjetje izkoristiti, mu dajejo možnost za doseganje svojih ciljev. *Nevarnosti* so za podjetje neugodni premiki v njegovem zunanjem okolju: pomenijo ovire pri doseganju želenih ciljev (Bubola, 2003, str. 13; Lenarčič, 2003, str. 24, 25).

Tabela 7 prikazuje SWOT-analizo za LC BTC, v nadaljevanju pa so podrobneje obrazložene priložnosti in nevarnosti.

Tabela 7: SWOT-analiza za LC BTC

A. PREDNOSTI:	B. SLABOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> • lega (dobre prometne povezave, lahka dostopnost), • dobro poznavanje slovenskega prostora in Balkana, • kakovost storitev, prilagodljivost, • 50-letna tradicija v poslu, • sodobna opremljenost (tipizacija notranjega prevoza in skladiščne opreme) in informacijska podpora (uporaba sistema črtnih kod in RFID-tehnologije), • znanje in nenehno učenje, • želja in potreba po napredku in rasti, • možnost skladiščenja zamrznjenega blaga (500 m² prostora v hladilnici) in njegove distribucije. 	<ul style="list-style-type: none"> • deloma neustrezni kadri (študentska delovna sila), • nerazvitost blagovnih znamk (slabša prepoznavnost), • pomanjkanje strategije trženja, • neprisotnost na tujih trgih (brez lastnih podružnic, vendar stranke oskrbujejo iz Slovenije), • omejenost nabora logističnih storitev¹⁷.
C. PRILOŽNOSTI:	D. NEVARNOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> • trend zunanjega izvajanja logističnih storitev – outsourcing, • razvijanje slovenskega trga logističnih storitev, • vstop na tuje trge, • povezovanje blagovnih tokov in gospodarstev, • povezovanje podjetij (mreženje – angl. networking). 	<ul style="list-style-type: none"> • nevarnost vstopa novih podjetij v logistično panogo zaradi njene privlačnosti, • potencialna izguba posla iz naslova carinskega poslovanja zaradi širitve EU, • pomanjkljiva infrastruktura, • majhnost Slovenije, • naraščajoča ekološka osveščenost, • povečevanje prevoznih stroškov, • pomanjkanje ustreznega znanja v Sloveniji.

Vir: Interna gradiva LC BTC, 2003; Lastno razmišljanje.

¹⁷ Kot je v delu že bilo omenjeno, pravzaprav ne poznamo podjetja, ki bi si po definiciji dejansko zaslužilo oznako ponudnik celovitih logističnih storitev. Zato menimo, da je omejenost nabora logističnih storitev slabost le pogojno.

C. PRILOŽNOSTI

Logistika v najširšem smislu besede se vedno bolj prenaša s proizvajalca na zunanjega, specializiranega izvajalca logističnih storitev – **koncept outsourcinga** (Pavlin, 2003, str. 42). Jelenc (2004, str. 27) navaja, da uporabniki logističnih storitev čedalje bolj zmanjšujejo število logističnih dobaviteljev, zato pričakujejo od ponudnikov logističnih storitev celovito oskrbo: če gre za upravljanje celotne dobavne verige, se z izbranim logističnim podjetjem sklene partnerski odnos oz. strateška povezava. Zunanje izvajanje je v logistiki velik in donosen posel: prihodki specializiranih ponudnikov logističnih storitev strmo naraščajo in ne kaže, da bi se trg kmalu zasičil s takimi storitvami (Veselko, Jakomin, 2004, str. 6). LC BTC si tako lahko obeta še nove stranke in vedno nove posle.

Značilnosti trga logističnih storitev kažejo, da je logistična panoga šele v začetnih fazah rasti življenjskega cikla (Sink, Langley, Gibson, 1996, str. 38). Tudi v Sloveniji je trg logističnih storitev še v razvoju. Veliko možnosti je še neizkoriščenih, obstajajo pa **dobre možnosti za nadaljnji razvoj** logističnih storitev. Nekateri slovenski ponudniki logističnih storitev že dohajajo evropsko kakovost; eden takih je tudi LC BTC. Z razvijanjem slovenskega trga logističnih storitev lahko pričakujemo večje povpraševanje po logističnih storitvah (tudi povpraševanje po kompleksnejših storitvah z višjo dodano vrednostjo), za logistična podjetja pa poleg dodatnega vlaganja v znanje in razvoj to pomeni tudi pridobivanje novih poslov (Krajnc, 2004, str. 29; Pavlin C., 2004a, str. 11; Vouk, 2004, str. 7, 8).

Na pomenu pridobivajo tudi oddaljeni trgi, npr. turški, egipčanski in trgi Daljnega vzhoda, saj postajajo te države logistično čedalje zanimivejše (Pavlin C., 2004, str. 8). Ko se bodo evropska in druga podjetja zavedla, da je prevoz časovno manj potraten, če se ladje iz Sueškega prekopa namesto na atlantske luke usmerijo na jadranske in blago od tam nadaljuje pot po kopnem (gre za t. i. južno prevozno pot) (Pavlin, 2002, str. 32), lahko pričakujemo povečan pomen koprškega pristanišča in posledično večji promet na slovenskem ozemlju. S tem se LC BTC ponuja možnost za dejavno vključevanje v te blagovne tokove, kar bi prineslo dodaten posel in morda tudi **prodor na evropski trg**.

LC BTC si prizadeva postati stičišče blaga, skladišč in prevoznikov, kar bi zagotavljalo doseganje medsebojnih sinergij, kakovosti storitev in ekonomijo obsega. Velike priložnosti vidijo v možnosti opravljanja zbirnih pošiljk in prevozov iz EU proti jugovzhodni Evropi ter v obratni smeri (Vouk, 2004a, str. 12), saj je Slovenija lahko zaradi lege na stičišču panevroskih prometnih koridorjev 5 (poteka od Barcelone do Kijeva) in 10 (povezuje evropski sever z jugom) pomemben **povezovalac gospodarstev** balkanskih, evropskih in drugih držav, slovenska logistična podjetja pa **povezovalci blagovnih tokov** s teh trgov (Pavlin, 2002, str. 31; Pavlin C., 2004, str. 8).

Povezovanje podjetij se nanaša predvsem na (neformalne) **povezave med podjetji** iz različnih panog, katerih dejavnosti se vežejo na promet in logistiko. V takšnem sodelovanju je zajet

koncept logističnega mesta, kjer se na omejenem območju razvijejo za različne dejavnosti specializirana podjetja. Tako bi se na območju LC BTC razvilo Logistično mesto BTC.

D. NEVARNOSTI

Kot je bilo ugotovljeno že z analizo panoge s Porterjevim modelom, je logistična panoga precej privlačna. Odpravljane administrativnih ovir in mej med državami članicami EU ter stabilizacija razmer na Balkanu vabijo nove konkurente k vstopu v panogo oz. na določeno območje. Pričakovati je vse **močnejšo konkurenco** čedalje močnejših domačih logističnih podjetij kakor tudi velikih mednarodnih podjetij, ki so že prisotna v sosednjih državah (Čok, 2005, str. 94; Marsič, 2003, str. 48, 52, 98).

Po vstopu Slovenije v EU je LC BTC zabeležil zmanjšano število dnevnih vhodov tovornih vozil v carinski terminal: število je padlo s 400 na 150 vhodov na dan. Ocenjujejo, da jim je pridružitve EU povzročila približno 70-odstotni izpad prihodkov iz naslova špediterskega oz. carinskega poslovanja (Poslovni načrt 2004, 2003, str. 47; Poslovni načrt 2005, 2004, str. 64). Aktualno je samo še carinsko poslovanje s Hrvaško in drugimi balkanskimi državami. Ob ponovnem širjenju EU je pričakovati še **nadaljnji upad prihodkov** s tega naslova.

Da se južna prevozna pot še ni uveljavila v praksi, je kriva **nezadostna kopenska infrastruktura**. Dobre povezave namreč predstavljajo bodisi neposredne koristi ali eksternalije (Čok, 2005, str. 94). V Sloveniji pa gradnja avtocestnega križa še ni končana, prav tako so precej slabe železniške povezave, predvsem na odsekih, kjer teče zgolj en tir. To slovenskim logističnim podjetjem zmanjšuje dodatne posle, predvsem če se ladje usmerjajo na atlantske luke zaradi boljšega zaledja kopenske infrastrukture. Za zamude pri izgradnji infrastrukture je kriva tudi majhnost Slovenije, saj majhne države težje financirajo razvoj.

Z naraščanjem pomena ekologije naraščajo tudi omejitve (npr. glede emisij, hrupa in prepovedi vožnje). Takšne omejitve zmanjšujejo fleksibilnost logističnih podjetij in jim povzročajo višje stroške zaradi cestnin in ekoloških taks (Čok, 2005, str. 105). Poleg tega prevozni stroški naraščajo še na račun goriva. Menimo, da so pri tem bolj izpostavljena manjša logistična podjetja, ki se ukvarjajo s posameznimi logističnimi storitvami, medtem ko lahko večja logistična podjetja ponudijo logistične storitve z višjo dodano vrednostjo in jih temu ustrezno tudi dražje zaračunajo. Poleg tega večja podjetja lahko uporabijo koncept paketne prodaje logističnih storitev in tako zaračunajo višjo ceno, ki ublaži povečane prevozne stroške.

Nevarnost v pomanjkanju znanja meri predvsem na **pomanjkanje interesa za tehnične stroke**. S tem upada število ustreznih kadrov na posameznih področjih, saj ni regeneracije. V Sloveniji je bila v okviru mariborske univerze v Celju ustanovljena Fakulteta za logistiko, kar bo pripomoglo k izobrazbi ustreznih strokovnjakov na področju logistike in s tem zagotovilo usposobljene kadre za to področje.

5.3. Možne smernice razvoja

LC BTC sodi med večje specializirane ponudnike logističnih storitev v Sloveniji, vendar pa za največjima (Intereuropa in Viator & Vektor) zaostaja tako po višini prihodkov kot velikosti zmogljivosti, predvsem na področju prevoznih sredstev. V primerjavi z večjimi slovenskimi logističnimi podjetji se LC BTC lahko opre na večjo prilagodljivost, ki izvira iz njegove relativne majhnosti. Sposobnost hitrega prilagajanja in organiziranja posla po meri strank lahko dobro unovči pri *odkrivanju tržnih niš in njihovem zadovoljevanju* (Interna gradiva LC BTC, 2003).

Kot ponudnik storitev logistika na ključ za znano stranko se LC BTC lahko osredotoči na segment strank, ki od ponudnika logističnih storitev pričakujejo *organiziranje celovite logistične verige*, ustrezne kadre ter operativni zagon celovite logistike. Pri tem gre računati predvsem na stranke z blagom višje dodane vrednosti, ki prenese stroške storitev z dodano vrednostjo, kakršno je organiziranje celovite logistike (Interna gradiva LC BTC, 2003). Logistiko na ključ bi se splačalo razviti do te mere, da postane prepoznavna blagovna znamka LC BTC, ter hkrati oblikovati še nove.

Pomemben izziv za LC BTC se kaže v smeri povezovanja in organiziranja poslov. LC BTC ima možnosti, da kot klasični ponudnik 3PL poseže tudi na *področje ponudbe 4PL*. Trg logističnih storitev 4PL se še razvija, njegove možnosti za razvoj so ogromne: sodeč po napovedih naj bi njegova vrednost do leta 2010 dosegla 13 milijard evrov (Velike možnosti za razvoj, 2004, str. 4). Zaradi privlačnosti logistične panoge in nadaljnjega razvoja slovenskega logističnega trga (vstop manjših podjetij, ki ponujajo le posamezna logistične storitve, npr. prevoz, skladiščenje, carinjenje) se LC BTC lahko usmeri na načrtovanje in organiziranje logističnih oz. dobavnih verig, za izvedbo poslov pa poišče podizvajalce med manjšimi podjetji (Interna gradiva LC BTC, 2003).

Ker LC BTC doma že sodeluje s tujimi parterji, bi se nanje lahko obrnil pri vstopu na trge posameznih držav EU. Vstop s pomočjo tujega parterja je enostavnejši, sodelovanje pa prinese tudi sinergijske učinke. Prizadevanje za *razširitev poslovanja preko meja* je za podjetje pomembno, saj s tem raste, pridobiva izkušnje in povečuje obseg poslovanja.

Poleg obstoječe ponudbe storitev bi bila za LC BTC dobrodošla vzpostavitev dinamičnega *internetnega portala* z vsebinami s področja logistike. Poleg seznanitve z območjem LC BTC bi portal zajemal informacije o LC BTC (ponudba storitev, pogoji sodelovanja, proste zmogljivosti ipd.), njegovih poslovnih partnerjih ter podjetjih, ki delujejo na območju LC BTC (tudi informacije špediterjev in prevoznikov o prostih prevoznih zmogljivostih ter pregled nad programi in panogami, ki se vežejo na logistiko). Prav tako bi bile na voljo povezave na spletne strani državnih ustanov (npr. carine, vlade, statistike, banke) in strani s pomembnimi informacijami (npr. novice, vremenske in cestne razmere, zakonodaja, bencinski servisi, bankomati, prenočišča, gostinstvo, zabava) (Logistični center BTC, 2003, str. 15).

Poleg javnih strani informativnega značaja bi portal vseboval še strani z omejenim dostopom. Na voljo bi bile le registriranim uporabnikom oz. poslovnim partnerjem, ki bi do njih dostopali z geslom. Registriranim uporabnikom bi bila na voljo tudi možnost vpisovanja v knjigo pritožb in pohval, kar bi pripomoglo k odkrivanju napak, ustvarjanju idej in izboljševanju storitev podjetij. Vpletena podjetja bi imela od takšnega portala različne koristi, skupna točka med njimi pa bi bila predstavitev in ponudba LC BTC navzven. Glavni namen portala je torej omogočiti izmenjavo informacij med poslovnimi partnerji, ki se nahajajo na območju LC BTC, in prikazati njihovo ponudbo (Logistični center BTC, 2003, str. 15).

Portal LC BTC bi tako predstavljal nepogrešljiv instrument pri poenostavljanju organiziranja in izvedbe posameznih logističnih storitev in neke vrste spletno logistično mesto. Sicer pa bi **Logistično mesto BTC**, oblikovano s sodelovanjem različnih podjetij, na enem mestu ponudilo kar največ. Poleg različnih logističnih storitev (organiziranje prevoza, skladiščenje, zbiranje blaga, oblikovanje pošilk, špedicija itd.) bi območje Logističnega mesta BTC ponujalo tudi izobraževanje za nekatere poklice, vezane na promet in logistiko. Celovito ponudbo s področja logistike in prometa bi dopolnjevale še gostinske storitve. Logistično mesto BTC naj bi postalo stičišče poslovnih dogajanj, povezanih z logistiko. To bi prispevalo k oživitvi dogajanja na območju LC BTC – tako poslovnega kot družabnega. S slednjega vidika bi bilo dobrodošlo organizirati različne kulturne in športno-tekmovalne prireditve, vezane na logistiko.

6. SKLEP

Logistika je ključnega pomena tako za gospodarstvo kot za vsa podjetja. Če je sprva veljala predvsem za spremljevalno dejavnost, je sčasoma postala predmet doseganja konkurenčnih prednosti podjetij. Z osredotočanjem podjetij na primarno dejavnost so se odprle možnosti za razvoj podjetij, katerih primarna dejavnost je organiziranje oz. izvedba logističnih storitev. Pojavil se je koncept zunanjega izvajanja (outsourcing): nekatera proizvodna in trgovska podjetja so izvajanje logističnih storitev zaupala specializiranim ponudnikom logističnih storitev.

Ne samo prevoz, tudi celovita logistična oskrba je vse pogostejši primer prepuščanja zunanjim izvajalcem. Tu nastopijo 3PL-podjetja, specializirana za izvajanje logističnih storitev, ki razbremenijo tako prodajalca kot kupca blaga. Včasih gre do podjetja, ki zaupajo logistiko zunanjim izvajalcem, še korak dlje in izberejo 4PL-podjetje, ki svetuje in organizira logistične storitve, samo pa ni udeleženo pri njihovem fizičnem izvajanju (Čok, 2005, str. 12).

Namen logistike ni samo v povezovanju, temveč ima vse močnejšo vlogo pri zagotavljanju sinergij na vseh področjih – od zahtev strank do notranjih in zunanjih dobaviteljev, distribucijskih verig, verig pretoka materiala, vrednosti, kakovosti in vpliva na okolje. Sistem upravljanja kakovosti in logistika sta dopolnjujoča pojma: oba izhajata iz istega izhodišča, in sicer zadovoljevanja strank (Krajnc, 2004b, str. 12).

Analiza panoge s pomočjo Porterjevega modela petih silnic je pokazala, da je logistična panoga v Sloveniji precej perspektivna, zato v prihodnje še pričakujemo vstopa novih podjetij. Ker trg logističnih storitev raste, vstop podjetij ne bo bistveno zaostрил konkurence v panogi. Za logistično panogo je značilno sodelovanje med podjetji, ki temelji predvsem na zaupanju. Poleg ustvarjanja zaupanja med ključne dejavnike uspeha sodita še prilagodljivost in zanesljivost.

Pregled trendov v logistični panogi kaže, da strokovnjaki napovedujejo nadaljnjo rast trga pogodbene logistike, čeprav zasledimo tudi nasprotna mnenja. Drugi trendi na trgu logističnih storitev se kažejo na področjih naraščajočih zahtev strank, širitve skupnega trga, rasti koncentracije velikih logističnih podjetij, vlaganj v informacijsko infrastrukturo in tehnologijo, naraščajočih okoljevarstvenih zahtev ter v oblikovanju novih blagovnih znamk.

Sodobna tehnologija, širitev enotnega tržišča, zmanjševanje ovir pri pretoku blaga in storitev so omogočile oz. poenostavile razmah trgovine na globalnem področju, poleg tega pa tudi povečale število pošiljk, a zmanjšale njihovo velikost. Stranke tako od ponudnikov logističnih storitev pričakujejo pogostejše dobave manjših količin raznolikega blaga.

Logistika ima tako pozitivne kot negativne vplive. Med pozitivne štejemo na mikro ravni tiste, ki končnim porabnikom omogočajo dostop do zelenih proizvodov ob pravem času na pravem mestu, proizvodnim podjetjem zagotavljajo zanesljivo dostavo materiala in surovin, potrebnih za proizvodnjo proizvodov idr. Na makro ravni želja po izboljšanju logistike vodi do izboljšav v infrastrukturi. Negativni vplivi pa se kažejo predvsem v posegih v okolje in njegovi obremenitvi.

SWOT-analiza LC BTC je pokazala njegove pomembne prednosti, s katerimi lahko doseže svoje cilje. Pri tem naj upošteva slabosti in jih poskuša v prihodnje odpraviti. Priložnosti kažejo, da ima LC BTC dobre možnosti za povečevanje posla, ne sme pa zanemariti nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja. Sklepamo tudi, da se LC BTC odpirajo realne možnosti za preoblikovanje v logistično mesto, ki bi pomenilo razširitev in dopolnitev osnovne ponudbe, vezane na logistične storitve, in s tem oživitev območja LC BTC. Hkrati bi bile s skupno ponudbo navzven in sodelovanjem med podjetji, ki delujejo na območju LC BTC, dosežene sinergije, kar bi prispevalo tudi k nadaljnjemu razvoju logistike.

LITERATURA

1. Ballou Ronald H.: Basic Business Logistics: Transportation, Materials Management, Physical Distribution. 2nd Edition. New Jersey : Prentice-Hall. Inc., 1987. 438 str.
2. Bubola Denis: PSPN (SWOT) analiza in strateške usmeritve podjetja 00Net d.o.o. za obdobje 2003-2005. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 45 str., 1 pril.
3. Chapman Paul: Eastern European Logistics: Opportunities for Logistics Providers. [URL: <http://logistics.about.com/cs/globallogistics/a/uc080303.htm>], 16.04.2005
4. Copper James, Browne Michael, Peters Melvyn: European Logistics: Markets, Management and Strategy. 2nd Edition. Oxford : Blackwell, 1994. 331 str.
5. Čok Borut: Strateški načrt združene Intereurope in Luke Koper. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 125 str., 3 pril.
6. Dmitrovič Tanja: Prodajne poti. Logistika. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 84 str.
7. Dovč Barbara: Oddajanje poslovnih funkcij za nižje stroške in večjo učinkovitost. [http://www.izvoznookno.si/novice.php?mode=seznam&menu=novice&akcija=izbrana_novica&id=2961], 10.06.2004.
8. Evangelista Pietro, Morvillo Alfonso: Maritime transport in the Italian logistics market. Maritime Policy & Management, London, 27(2000), 4, str. 335–352.
9. Ferfolja Drago: Analiza poslovanja in okolja koncerna Iskra Avtoelektrika kot podlaga za izdelavo strateškega načrta. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 88 str.
10. Gregorič Dorjana: Strateška analiza podjetja Intereuropa. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 130 str.
11. Groznik Aleš, Lindič Jaka: Elektronsko poslovanje. Dodatno študijsko gradivo in vodnik po predmetu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 85 str.
12. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999. 353 str.
13. Jelenc Milan: Globalizacija logistične ponudbe z vidika konkurenčnosti. XXIII. posvetovanje Konkurenčne prednosti racionalne podjetniške logistike (kaj storiti). Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za transport in logistiko, 2000, str. 23–36.
14. Ješovnik Peter, Tibljaš Alen: Uporaba Porterjevega modela za analizo slovenskega tržišča kave. Management, kakovost, razvoj: Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo. Koper : Visoka šola za management, 2002, str. 97–116.
15. Kdo skrbi za polne police v trgovinah?. Dnevnik, Ljubljana, 26.08.2004, str. 9.
16. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
17. Krajnc Breda: Intereuropa dobro pripravljena na EU. Logistika in transport, Ljubljana, 2004, 4, str. 29.

18. Krajnc Breda: Sodelovanje TLG in Euro info centra. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004a, 5, str. 24.
19. Krajnc Breda: Kako s pomočjo logistike povečati konkurenčnost? *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004b, 9, str.12–13.
20. Kranjec Samo: Kljub dragi nafti gre dejavnosti dobro. *Finance*, Ljubljana, 13.06.2005, str. 18.
21. Lenarčič Franc: Celovita ocena podjetja Jata. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 153 str.
22. Logožar Klavdij: Mednarodno logistično poslovanje. Študijsko gradivo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002. 60 str.
23. Logožar Klavdij: Poslovna logistika: elementi in podsistemi. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2004. 265 str.
24. Lovišček Špela: Značilnosti logističnega povpraševanja in ponudbe na slovenskem trgu. Diplomsko delo VPŠ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 34 str.
25. Marsič Edi: Preoblikovanje Intereurope d.d. v globalnega logističnega operaterja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 110 str.
26. Marino Gene: The ABCs of 4PLs. *IIE Solutions*, Norcross, 34(2002), 10, str. 23.
27. Mentzer John T., Min Soonhong, Bobbitt Michelle L.: Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, 34(2004), 8, str. 606–627.
28. Millen Robert et al.: Benchmarking Australian firms' usage of contract logistics services. A comparison with American and Western European practice. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Bradford, 4(1997), 1, str. 34–46.
29. Morozov Sebastjan: Prednosti in slabosti outsourcinga v transportu pri nas. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004, 9, str. 6–9.
30. Ogorelc Anton: Zunanja oskrba (outsourcing) v logistiki. Dodatno učno gradivo za predmet *Gospodarjenje v poslovni logistiki*. Maribor : Ekonmsko-poslovna fakulteta, 2001. 20 str.
31. Omahen Alenka: Organizacija logistike v Krki, tovarni zdravil, Novo mesto. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 66 str., 3 pril.
32. Pavlin Barbara: Specialists Take Over Warehousing and Logistics. *Slovenian Business Report*, Ljubljana, 2003, 4, str. 42–44.
33. Pavlin Barbara: Logistične niti v lastnih rokah. *Logistika in transport*, Ljubljana, 3, str. 14–15.
34. Pavlin Barbara: Logistika je več kot racionalizacija. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 53(2004a), 25, str. 62.
35. Pavlin Cveto: At the Crossroads. *Slovenian Business Report*, Ljubljana, 2002, 2, str. 30–32.
36. Pavlin Cveto: Koper's Port by Ship, Truck and Train. *Slovenian Business Report*, Ljubljana, 2002a, 2, str. 34–38.
37. Pavlin Cveto: Blago je treba obvladovati na čim daljši transportni poti. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004, 1, str. 8–9.

38. Pavlin Cveto: Slovenska logistika primerljiva z evropsko. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004a, 5, str. 10–11.
39. Petrov Sabina: Ključni dejavnik odločitve je višina stroškov. *Finance*. [URL: <http://www.fiance-on.net/show.php?id=62864>], 07.12.2003.
40. Pinterič Jan: Podjetje partner podjetju. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004, 3, str. 12.
41. Planinc Damjan: Napovedujejo 12-odstotno rast logističnega trga. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004, 5, str. 16.
42. Požar Danilo: Kakovost in logistični procesi v podjetju. XX. posvetovanje na temo Kakovost in logistični procesi v podjetju. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1996. str. 21–32.
43. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
44. Sink Harry L., Langley John C. Jr., Gibson Brian J.: Buyer observations of the US third-party logistics market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, 26(1996), 3, str. 38–46.
45. Skok Petra: Je sledenje trendom zmeraj (stroškovno) upravičeno? *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004, 8, str. 16–17.
46. Svetek Božidara: Logistični operater v funkciji razvoja oprtnega transporta v Evropski uniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 111 str., 6 pril.
47. Škrubej Janez: Analiza okolja in predlogi strategije razvoja podjetja Metro-Goldwyn-Mayer Inc. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 92 str.
48. Urbanija Anamarija: Skrite nevarnosti oddajanja storitev. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004, 3, str. 10–12.
49. Urbanija Anamarija: Dobavne verige v rokah zunanjih izvajalcev. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004a, 5, str. 14.
50. Urbanija Anamarija: Miti in legende o outsourcingu. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004b, 9, str. 10–11.
51. Urbanija Anamarija: Upravljanje blagovnih znamk v logistiki. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004c, 9, str. 18–19.
52. Velike možnosti za razvoj. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004, 5, str. 4.
53. Veselko Gregor, Jakomin Igor: Je outsourcing čudežno sredstvo za zmanjševanje stroškov?. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004, 3, str. 6–9.
54. Veselko Gregor, Jakomin Igor: Uporaba radiofrekvenčne identifikacije (RFID) v oskrbovalnih verigah. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004a, 8, str. 4–7.
55. Veselko Gregor, Jakomin Igor: Časovno vezane logistične storitve. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004b, 9, str. 14–16.
56. Volčič Marija: Prihaja insourcing. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004, 3, str.10–11.
57. Vouk Tomaž: Nekatera slovenska skladišča že skoraj na evropski ravni. *Logistika in transport*, Ljubljana, 2004, 6, str. 6–10.

58. Vouk Tomaž: Sodobnih skladišč še vedno ni dovolj. Logistika in transport, Ljubljana, 2004a, 8, str. 9–12.
59. Žagavec Damijan: Nove zasnove logističnih procesov. [URL: <http://users.volja.net/damijan/z/seminarske/seminarske.htm#nove%20zasnove>], 03.06.2005.

VIRI

1. Analytiqa. [URL: <http://www.analytiqa.com/pdf/free/LogisticsInFrance.pdf>], 31.05.2005.
2. BTC d.d. [URL: <http://www.btc.si/0134.php>], 21.05.2005.
3. Council of Supply Chain Management Professionals. [URL: <http://logistics.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?zi=1/XJ&sdn=logistics&zu=http://www.cmm1.org/>], 17.04.2005.
4. DARS, d.d. [URL: <http://www.dars.si/index.php?id=21>], 03.02.2005
5. GIZ TLG. [URL: <http://www.giz-tlg.si/predstavitev/kajgrozdnudi.html>], 2004.
6. Intereuropa d.d. [URL: http://intereuropa.hal.si/slo/intereuropa_10.asp], 30.06.2005.
7. Interna gradiva LC BTC. 2003.
8. Interna gradiva LC BTC. 2004.
9. Koncern Intereuropa dobro pripravljen na EU. Intereuropa. [URL: <http://intereuropa.hal.si/slo/novica.asp?id=140&leto=2004>], 23.03.2004.
10. Logistični center BTC. Ljubljana : BTC d.d., 2003. 16 str.
11. Pomladansko poročilo 2005. Ljubljana : Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2005. 167 str.
12. Poslovni načrt 2004. Ljubljana : BTC d.d., 2003. 63 str.
13. Poslovni načrt 2005. Ljubljana : BTC d.d., 2004. 76 str.
14. Poslovni splet GV IN. [URL: <http://www2.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=6&SubDejObcRegID=99874&>; <http://www2.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=6&SubDejObcRegID=9987;> <http://www2.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100675;> <http://www2.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100953;> <http://www2.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100683;> <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100687>], 14.06.2005.
15. Reed Business Information. [URL: <http://www.manufacturing.net/lm/index.asp?layout=articleXml&xmlId=26715523>], 16.04.2005.

16. Standardna klasifikacija dejavnosti. [URL: <http://www.lpc-celje.si/skd.htm>], 2002.
17. Statistični letopis Republike Slovenije 2004. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2004. 650 str.
18. Veliki slovar tujk. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2002. 1303 str.
19. World Trade Magazine. [URL: http://www.worldtrademag.com/CDA/ArticleInformation/news/news_item/0,3881,145293,00.html], 01.03.2005.

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

3PL (Third-Party Logistics)	Logistika, ki jo ponuja »tretja stran«, tj. specializirani ponudniki logističnih storitev.
4PL (Fourth-Party Logistics)	Logistika, ki jo ponuja »četrti stran«, tj. organizatorji logističnih storitev, logistična podjetja brez lastnih zmogljivosti.
BDP	Bruto domači proizvod.
BTC d.d.	Blagovno trgovinski center delniška družba.
DARS	Družba za avtoceste v Republiki Sloveniji.
DV	Dodana vrednost.
EAN (European Article Numbering)	Črna koda po sistemu evropskega označevanja artiklov.
EU	Evropska unija.
GIZ TLG	Gospodarsko interesno združenje Transportno logistični grozd.
GSM (Global System for Mobile Communications)	Globalni sistem za mobilne komunikacije.
GPS (Global positioning System)	Sistem globalnega pozicioniranja.
LC BTC	Logistični center BTC.
LLP (Lead Logistics Partner/Provider)	Vodilni logistični partner oz. ponudnik.
mio	Milijon.
mrd	Milijarda.
PE	Poslovna enota.
RFID (Radio Frequency Identification)	Radiofrekvenčna identifikacija.
SIT	Slovenski tolar.
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti.
SSCC (Serial Shipping Container Code)	Zaporedna koda zabojnika.
SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)	PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti).
t	Tona.
USD	Ameriški dolar.
ZDA	Združene države Amerike.

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

<i>Cluster</i>	Grozd.
<i>Core business</i>	Primarna dejavnost.
<i>Electronic Data Interchange (EDI)</i>	Elektronska izmenjava podatkov, tudi računalniška izmenjava podatkov (RIP).
<i>Insourcing</i>	Notranje (lastno) izvajanje storitev, predvsem kot nasprotje prepuščanja njihovega izvajanja zunanjim izvajalcem.
<i>Know-how</i>	Znanje, izkušnje, veščine in kompetence; poznavanje relevantnih receptur, postopkov, procesov, sistemov ter načinov.
<i>Networking</i>	Mreženje, povezovanje podjetij.
<i>One-stop shopping</i>	Možnost nakupa storitev na enem mestu oz. pri enem ponudniku.
<i>Outsourcing</i>	Zunanje, pogodbeno izvajanje storitev.
<i>Pull sistem</i>	Sistem vleka.
<i>Push sistem</i>	Sistem potiska.
<i>Supply Chain Management (SCM)</i>	Management, upravljanje dobavne verige.
<i>Switching costs</i>	Stroški zamenjave.
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	Sistem celovitega upravljanja kakovosti.