

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
PREGLED LOGISTIČNE FUNKCIJE V PODJETJU BETI MODA D. O. O.

DUŠKA BRNČIČ

IZJAVA

Študentka Duška Brnčič izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Matevža Raškovića in dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7. 10. 2008

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA BETI METLIKA d. d.	2
1.1 Zgodovina podjetja.....	2
1.2 Podjetje danes.....	2
1.3 Beti MODA d. o. o. na kratko	4
1.3.1 Vizija podjetja Beti MODA d. o. o.	5
1.3.2 Poslanstvo podjetja Beti MODA d. o. o.	5
1.3.3 Proizvodni in prodajni program	5
1.3.3.1 Spodnje perilo	5
1.3.3.2 Kopalke	5
1.3.3.3 Nočna oblačila in oblačila za prosti čas	6
1.3.4 Podatki o poslovanju	6
2 OPREDELITEV LOGISTIKE	7
2.1 Pojmovanje logistike	7
2.2 Logistične storitve	7
2.3 Faze logističnega procesa.....	8
2.4 Mednarodno poslovanje in logistika	8
2.5 Umestitev logistike v sodobno organizacijo	9
2.6 Pomen logistike za podjetje.....	9
2.7 Pomen logistike za narodno gospodarstvo	10
3 CILJI LOGISTIKE.....	11
4 NALOGE PODJETNIŠKE LOGISTIKE	12
5 ORGANIZIRANOST LOGISTIČNE FUNKCIJE	13
5.1 Oblike organiziranja poslovne logistike.....	13
5.2 Organizacijske strukture poslovne logistike	14
5.2.1 Linijska struktura	14
5.2.2 Linijsko štabna struktura.....	14
5.2.3 Projektna skupina.....	14
5.2.4 Matrična struktura	14
6 ELEMENTI LOGISTIKE V PODJETJU BETI MODA D.O.O.	15
6.1 Zaposleni	15
6.2 Organizacija logistike podjetja.....	15
6.3 Nabava.....	16
6.3.1 Postopek nabave materiala v družbi Beti Moda	16
6.4 Transport	17
6.4.1 Notranji transport	17
6.4.2 Zunanji transport.....	17
6.5 Skladiščenje.....	18
6.5.1 Potek skladiščnega poslovanja.....	19
6.6 Zaloge.....	20
6.7 Informacije	21
7 PREDLOGI IZBOLJŠAV V LOGISTIKI PODJETJA BETI MODA	22
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI	24
8 PRILOGE	1
8.1 PRILOGA 1.....	1
8.2 PRILOGA 2.....	2
8.3 PRILOGA 3.....	3

KAZALO TABEL

Tabela 1 – Prikaz števila zaposlenih v Beti Moda v letih 2005 – 2007.....	6
Tabela 2 – Prikaz poslovnih podatkov za obdobje 2005 – 2007 (v EUR).....	15

KAZALO SLIK

Slika 1 – Logotip podjetja Beti.....	3
Slika 2 – Prihodki od prodaje v letu 2006 in 2007 glede na področje realizacije.....	4
Slika 3 – Sprememba pomembnosti podjetniške logistike.....	10
Slika 4 – Hodogram aktivnosti skladiščnega poslovanja v podjetju Beti Moda.....	19

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1 – Makro organizacijska struktura skupine Beti.....	1
PRILOGA 2 – Organigram podjetja Beti Moda d. o. o.....	2
PRILOGA 3 – Primeri nabavnih dokumentov podjetja Beti Moda d. o. o.....	3

UVOD

V današnjem času logistika pridobiva vse večjo veljavo v organizaciji podjetja, saj se podjetja vedno bolj zavedajo njene pomembnosti pri vodenju in samem poslovanju.

Za konkreten primer obravnave podjetja Beti sem se odločila predvsem zato, ker sem prav v tem podjetju že večkrat opravljala študentsko delo. Dokaj podrobno sem spoznala skladiščno poslovanje, pa tudi nekatere druge oddelke. Tako sem veliko stvari spoznala ob samem delu, pa tudi pri pridobivanju konkretnih podatkov nisem imela problemov.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na dva dela. Prvi, teoretični del naloge, obsega različna pojmovanja in opredelitve logistike. Zaradi mnogih področij, kjer logistika nastopa in zaradi zgodovinskega razvoja te vede, je težko podati enotno opredelitev. V strokovni literaturi je zato mogoče zaznati več definicij. Poleg pojmovanja logistike so v nalogi navedene tudi značilnosti in naloge, organiziranost ter cilji, ki jih skuša doseči.

V drugem, aplikativnem, delu naloge sem obravnavala logistiko podjetja Beti Moda d. o. o. Najprej sem predstavila podjetje samo, njegovo zgodovino in poslovanje danes. Prikazala sem tudi nekaj pomembnejših podatkov o poslovanju. Nato sem se poglobila v proučevanje celotnega logističnega procesa. Obravnavala sem nabavo, zaloge in informacije, nekoliko širše pa skladiščenje in transport. Pri transportu sem se osredotočila na obseg stroškov in morebitne predloge za njihovo zmanjšanje. To dosežajo predvsem z zunanjim izvajanjem aktivnosti (outsourcing).

Namen te zaključne strokovne naloge je prikazati in analizirati organizacijo logistične funkcije v podjetju Beti Moda d. o. o. ter na podlagi tega podati predloge za njeno izboljšanje.

Ciljev, ki jih želim doseči z zaključno nalogo, je več. Predvsem želim spoznati logistiko s teoretičnega vidika, pa tudi njeno delovanje v konkretnem primeru. Spoznati želim, kakšni so stroški logističnega procesa v podjetju ter kako vplivajo na poslovanje. Ugotoviti želim tudi, kakšne so možnosti za izboljšanje logistične dejavnosti v podjetju Beti Moda.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA BETI METLIKA d. d.

1.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Beti Metlika, d. d. (v nadaljevanju Beti) je že od vsega začetka poznano prav pod tem imenom. Ustanovljeno je bilo leta 1956 in že v tem letu se je v podjetju zaposlilo 107 delavcev. Ime pomeni kratico iz začetnih črk prvotnega in dolgo časa vzporednega imena podjetja, ki se je glasilo »Belokranjska trikontažna industrija«. Ustanovitev podjetja je bil izjemno pomemben gospodarski dogodek za Belo krajino, saj je veliko pripomogel k zmanjševanju dotlej zelo intenzivnega izseljevanja ljudi iz te regije (Vezilo ob tridesetletnici Beti, 1986, str. 3).

V začetku šestdesetih let se je začel skokovit razvoj podjetja – najprej z uvozom opreme za pletilnico, sledila je ureditev barvarne in pripojitev tovarn konfekcije v Črnomlju, Mirni Peči in Dobovi. Po letu 1965 so nenehno posodabljali konfekcijsko proizvodnjo, zgradili pa so tudi novi obrat v Metliki. Beti je na svoji razvojni poti poleg nenehnega večanja obsega poslovanja in ponudbe, ki je hitro začela presegati okvir zgolj trikontažnih izdelkov, doživela kar nekaj reorganizacij. Te so bile včasih posledica državne politike, največkrat pa notranje razvojne strategije podjetja. Tako je konec sedemdesetih let dotedanjo izrazito funkcijsko naravnost zamenjala produktno-programska organiziranost podjetja s formiranjem treh proizvodno-prodajnih programov – Preja, Metraža in Konfekcija (Vezilo ob tridesetletnici Beti, 1986, str. 3).

Pomembna prelomnica v zgodovini podjetja je bil začetek obratovanja tovarne za proizvodnjo teksturirane preje leta 1971 in pa tudi odprtje računalniškega centra za avtomatsko obdelavo podatkov. Istega leta je bila v okviru podjetja odprta tekstilna šola, saj brez usposobljenih kadrov ni bilo mogoče slediti intenzivnemu razvoju te panoge, ki se je v osemdesetih letih izjemno širila.

1.2 Podjetje danes

V okviru podjetja Beti, ki je matična družba, deluje tudi deset hčerinskih podjetij, ki so združene v dve diviziji. V modno divizijo so vključena podjetja: Beti Moda d. o. o. (Slovenija), Beti Žakanje d. o. o. (Hrvaška), Beti Trend d. o. o. (Slovenija), Beti Commerce d. o. o. (Hrvaška), Beti Beograd d. o. o. (Srbija), Beti Sarajevo d. o. o. (Bosna in Hercegovina), Ariella Fashion GmbH (Nemčija) in Berty GmbH (Nemčija). Tekstilna divizija vključuje Beti Prejo d. o. o. in Beti Pletiva d. o. o. Skupina Beti torej posluje tako na slovenskem kot tudi na tujem trgu (Letno poročilo podjetja, 2007).

Beti je bila leta 1992 preoblikovana v delniško družbo in v tej obliki posluje še danes.

Slika 1: Logotip podjetja Beti



Vir: Letno poročilo podjetja, 2005.

Poslanstvo podjetja (Letno poročilo podjetja, 2005):

- stalni razvoj in rast prodaje oblačilnih izdelkov lastne blagovne znamke;
- razvoj pletiv za največji obseg plasmaja v lastni reprodukciji;
- nadgrajevanje sistema celovite kakovosti;
- vlaganje v razvoj in trženje ter ekonomizacijo poslovnega procesa;
- vlaganje v osebni razvoj, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih;
- dolgoročna varnost naložb delničarjev.

Vizija prihodnosti (Letno poročilo podjetja, 2005):

- z vse večjo kakovostjo v zadovoljstvo svojih kupcev bo podjetje Beti utrjevala blagovno znamko Beti;
- vse bolj bodo v podjetju ustvarjali na področju trženja in marketinga;
- sledili bodo modnim smernicam in jih uporabili pri lastnem razvoju proizvodov;
- strmeli bodo k nenehni rasti produktivnosti;
- posebno skrb bodo namenili višanju standarda zaposlenih;
- z racionalnim poslovanjem bodo vplivali na rast kapitala in vrednost delnic v korist vseh družbenikov.

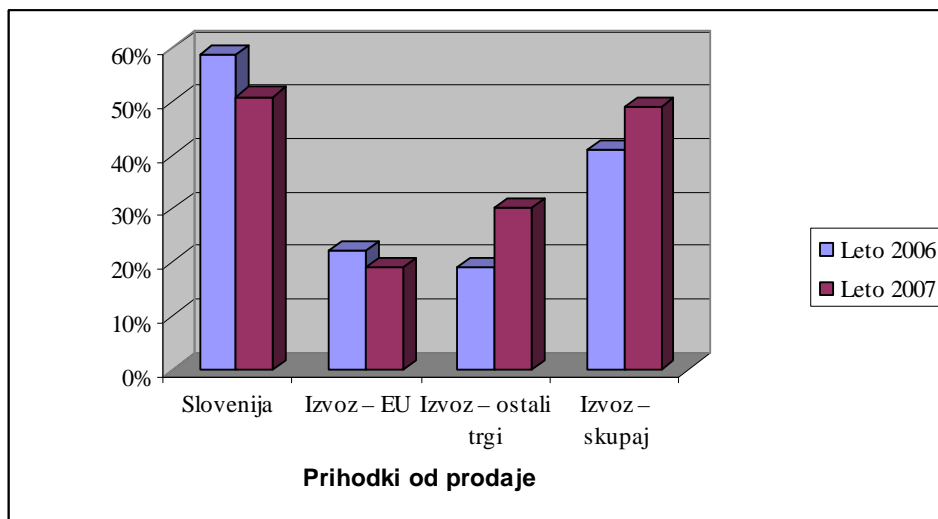
Dejavnosti podjetja Beti so proizvodnja preje, pletiv in konfekcije, in sicer:

- predelava in barvanje vseh vrst poliamidnih in poliestrskih sintetičnih prej;
- proizvodnja različnih vrst oplemenitenega (barvanega, beljenega, tiskanega) elastomernega in neelastomernega pletiva ter različnih tehničnih pletenin;
- proizvodnja moških, ženskih in otroških kopalk in spodnjega perila;
- proizvodnja moških, ženskih in otroških spalnih oblačil in oblačil za prosti čas: hlač, majic, kril ...

Podjetje s proizvodnjo konfekcije ustvari okrog 40 odstotkov vseh prihodkov, prav tako z izdelavo preje. Proizvodnja pletiv predstavlja 20 odstotkov vseh prihodkov družbe. Po veličini segmentov svojega proizvodnega programa se uvršča med največje slovenske proizvajalce, po obsegu prodaje sintetičnih teksturiranih prej pa med vodilne v Evropi (Letno poročilo podjetja, 2005).

Podjetje približno polovico prihodkov od prodaje ustvari na slovenskem trgu, ostalo pa na trgih Evropske unije ter ostalih trgih, kamor predvsem uvrščamo trge bivše Jugoslavije. V grafikonu je prikazana struktura prihodkov od prodaje glede na področje realizacije za obdobje 2006 – 2007.

Slika 2: Prihodki od prodaje v letu 2006 in 2007 glede na področje realizacije



Vir: Letno poročilo podjetja, 2007.

Beti poleg proizvodnje in prodaje na domačem trgu torej deluje tudi na tujih trgih. Najpomembnejši so evropski trgi in trgi bivše Jugoslavije. Prisotni so na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Makedoniji. V zadnjem času širijo svoje poslovanje tudi na trge vzhodne Evrope, tukaj sta pomembni predvsem Češka in Poljska, deloma tudi trg Rusije. Glavni izvozni artikel podjetja so kopalke, sledi pa spodnje perilo (Hlebec, 2004, str. 9).

Organizacijsko in logistično so organizirani tako, da lahko zadovoljijo želje svojih naročnikov. Prav tako imajo pridobljen certifikat ISO 9001 in Eko-Text. Veliko pozornosti namenijo kakovosti, ki jo kontrolirajo v vsaki fazi produkcije.

1.3 Beti MODA d. o. o. na kratko

Družba Beti Moda, d. o. o. (v nadaljevanju Beti Moda) je del krovne družbe Beti, katera je tudi 100 odstotni lastnik družbe. Ustanovljena je bila 13. 6. 2005 in je vpisana v register pri Okrožnem sodišču v Novem mestu. Pred tem se je poslovanje odvijalo kot program v okviru matične družbe Beti d. d. Odločitev za samostojno družbo je bila posledica večje transparentnosti poslovanja in jasno opredeljene odgovornosti za lasten razvoj. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja spodnjega perila, ki se nahaja pod šifro 18.230. Družba se po zakonu o gospodarskih družbah uvršča med srednje velika podjetja (Letno poročilo podjetja, 2007).

V podjetju Beti Moda se nekatere funkcije ne vršijo, ampak jih za družbo izvaja krovno podjetje, in sicer: finančna služba, kadrovska služba, računovodstvo, kontroling, marketing in informatika. Prav tako krovna družba sprejema tudi strateške odločitve na področju investicij, upravljanja blagovne znamke in naložb.

1.3.1 Vizija podjetja Beti MODA d. o. o.

»Družba Beti MODA d. o. o. se bo iz proizvajalca prelevila v družbo, ki bo v skupini Beti skrbela za razvoj modne blagovne znamke Beti in jo tudi uveljavila na evropskem trgu« (Letno poročilo podjetja, 2007).

1.3.2 Poslanstvo podjetja Beti MODA d. o. o.

»Družba Beti MODA d. o. o. oskrbuje v okviru skupine Beti trgovce z izdelki, ki jih končni kupci z veseljem uporabljajo. Je generator novih modnih trendov, ki jih vključuje v nove izdelke in tako nenehno skrbi za ugled in razvoj blagovne znamke Beti« (Letno poročilo podjetja, 2007).

1.3.3 Proizvodni in prodajni program

Konfekcija Beti je izdelana iz kakovostnih materialov, ki so prijetni za nošenje in nezahtevni za vzdrževanje. Proizvodni program tvorijo spodnje perilo, kopalke, nočna oblačila ter oblačila za prosti čas. Največji obseg prodaje predstavljajo kopalke in spodnje perilo, nekoliko manjši obseg prodaje pa ostala oblačila.

1.3.3.1 Spodnje perilo

Program perila vključuje nestrčke, spodnje hlačke ter spodnje majice. Za vsako sezono izdelajo veliko različic perila, ponudijo pa ga v različnih barvnih variantah in velikostih. Izdelki so prepoznavni pod blagovno znamko Beti, ki predstavlja perilo najnovejših modnih serij, namenjeno pa je predvsem mladim in tistim, ki se radi oblačijo modno.

1.3.3.2 Kopalke

Kolekcijo kopalke sestavljajo tako ženske, moške kot tudi otroške kopalke. Prav tako kot perilo jih ponujajo pod blagovno znamko Beti. Kreatorji jih vsakoletno oblikujejo v skladu z najnovejšimi modnimi smernicami ter jih tako čim bolj prilagodijo zahtevam kupcev.

Program kopalk je vedno dopolnjen tudi z oblačili za plažo, kot so na primer razni pareji, krila in topi.

1.3.3.3 Nočna oblačila in oblačila za prosti čas

Med nočna oblačila uvrščamo pižame, spalne srajce in kopalne halje. Pri oblačilih za prosti čas pa prevladujejo razne majice, hlače, krila in ostala športna oblačila. Tudi tu se kot pri ostalih programih izdelajo kolekcije za pomlad/poletje ter jesen/zimo. Oblačila so narejena iz kakovostnih materialov v modnih barvah in vzorcih.

1.3.4 Podatki o poslovanju

Tabela 1: Prikaz poslovnih podatkov za obdobje 2005 – 2007 (v EUR)

	2005	2006	2007
Prihodki od prodaje	4.692.178	7.921.894	7.391.013
Poslovni izid	- 89.223	- 155.091	- 235.289
Sredstva	5.353.337	5.487.490	7.408.845
Kapital	1.985.256	1.581.143	1.345.849

Vir: Interni podatki Beti Moda d. o. o., 2007.

V zgornji tabeli so prikazani poslovni podatki podjetja Beti Moda v obdobju od leta 2005 do leta 2006. Pri prihodkih od prodaje lahko opazimo veliko povečevanje iz leta 2005 v leto 2006, v letu 2007 pa sledi nekoliko manjši padec. Predvsem pomemben je podatek, ki nam prikazuje poslovni izid. Od ustanovitve podjetje Beti Moda posluje z izgubo, ki se med leti še povečuje.

Beti Moda se lahko pohvali s prisotnostjo na različnih trgih, predvsem v državah Evropske unije in na Hrvaškem. Prodaja v Sloveniji in ostalih državah članicah Evropske unije znaša 76 odstotkov celotne prodaje družbe, samo na Hrvaškem pa prodaja znaša kar 24 odstotkov. Iz tega lahko sklepamo, da je hrvaški trg zelo pomemben za podjetje (Letno poročilo podjetja, 2007).

2 OPREDELITEV LOGISTIKE

2.1 Pojmovanje logistike

Pojem logistike se je prvič pojavil v vojaškem izrazoslovju, ko so ugotovili, da učinkovitost vojaške organizacije ni odvisna samo od orožja, borbene sposobnosti in borbenega duha vojakov. Na učinkovitost je vplivala tudi možnost prevoza streliva in hrane. Urejanje prevoza in oskrbe z materialom so imenovali logistika. Iz vojaškega pojmovanja se je pojem prenesel tudi v podjetja (Potočnik, 2002, str. 214).

Do sredine 80. let 20. stoletja je bila logistika pojmovana ozko kot vodenje skladiščenja in transporta. Vodje logistike so svoj posel vodili precej izolirano, ne da bi vedeli, kako njihove odločitve vplivajo na dobičkonosnost celotnega podjetja. Vendar v 90. letih se je zaradi vse večjega poudarka dodajanju vrednosti v poslovnem procesu spremenil tudi pogled na logistiko. Njen obseg se je razširil in zajel celotno oskrbno verigo. Pojem logistika sedaj vsebuje vse materialne tokove: tok nabavljenega materiala v podjetje, tok v proizvodnem procesu in tok izdelkov do kupcev (Potočnik, 2002, str. 214).

Logistiko lahko torej opredelimo kot strateško usmerjanje gibanja in skladiščenja materiala, sestavnih delov in končnih izdelkov s ciljem, da bi prispevali k sedanji in prihodnji dobičkonosnosti z učinkovitim izpolnjevanjem naročil odjemalcev (Potočnik, 2002, str. 215).

Murphy in Wood definirata logistiko kot obseg vseh aktivnosti, povezanih tako s transformacijo surovih materialov v blago in tokovi blaga do končnega porabnika kot tudi z informacijskimi tokovi. Pri tem vsi proizvajalci, prodajalci, ponudniki storitev in porabniki predstavljajo člen v oskrbni verigi (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 150).

Pomembna je tudi definicija, ki jo je sprejel Svet za upravljanje oskrbne verige (Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP), ena izmed najbolj uglednih organizacij v logistični stroki. CSCMP je definirala logistiko kot del procesa oskrbne verige, ki učinkovito in uspešno načrtuje, udejanja ter kontrolira tokove in zalogo blaga oziroma storitev ter s tem povezanih informacij med točko nastanka in točko porabe z namenom zadostiti zahtevam porabnikov (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 150).

2.2 Logistične storitve

Temeljne logistične storitve so (Logožar, 2004, str. 49):

- skladiščenje,

- prekladalne storitve,
- zbiranje tovorov za oblikovanje večjih tovornih enot,
- distribucija pošiljk,
- pakiranje, sortiranje, označevanje, tehtanje,
- kontejnerizacija blaga,
- povezava med logističnimi baznimi procesi (skladiščenje-notranji transport-zunanji transport),
- oblikovanje multimodalnih vrst transporta,
- manipulacije s tovorki/vozili pri prehodu z enega na drugi transportni nosilec,
- dovoz in odvoz pošiljk itd.

2.3 Faze logističnega procesa

Logistični proces delimo na štiri temeljne faze, te so (Ogorelc, 2004, str. 257):

- faza fizične preskrbe (nabavne logistike), ki obsega logistične procese od virov elementov inputa do poslovnega sistema, kjer gre za preskrbo faktorjev inputa;
- faza intralogistike (notranje logistike), ki se nanaša na logistične procese znotraj poslovnega sistema;
- faza fizične distribucije (prodajne logistike), ki obsega logistične procese distribucijo gotovih proizvodov do končnega porabnika;
- faza poprodajne logistike.

2.4 Mednarodno poslovanje in logistika

Mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo preko nacionalnih meja, z namenom zadovoljevanja ciljev posameznikov, podjetij, institucij in držav. Takšne transakcije potekajo na različne načine in oblike, ki so med seboj pogosto povezane. Med te transakcije uvrščamo: izvoz, uvoz, neposredne tuje investicije, obstajajo pa tudi druge oblike in podoblike mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 11).

S tem, ko vstopamo v mednarodno okolje in prestopamo nacionalne ali regionalne meje, vstopamo v drugačno okolje tako z vidika ekonomskih kot tudi političnih, družbenih, kulturoloških, okoljskih, tehnoloških in pravnih značilnosti. Danes je tako poslovni svet postal svet globalnih dimenzij, kjer so spremembe edina stalnica. V takšnem okolju uspejo podjetja, ki so sposobna ustvariti takšne konkurenčne prednosti, da pritegnejo kupce in odjemalce, ne le na nacionalnem, ampak predvsem na globalnem trgu (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 9-11).

Obstoj in uspešen razvoj mednarodnega poslovanja podjetja temeljita tudi na logistiki oziroma logističnem sistemu. Področje logistike pridobiva v današnjem času vse večjo veljavo, saj velja dostop do mednarodnih trgov za eno ključnih strateških vprašanj podjetij v 21. stoletju. Glavni namen logistike je torej zagotoviti, da so materiali, ljudje, proizvodne zmogljivosti in informacije ob pravem času na pravem mestu, v pravi količini in kakovosti ter po spremenljivi ceni (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 150).

2.5 Umestitev logistike v sodobno organizacijo

Z razvojem tehnologij, predvsem pa z zahtevami po vedno hitrejšem odzivanjem na dogajanja v okolju, se je položaj logistike v organizaciji spremenil. Od nekdanje funkcije v organizaciji se postopoma preoblikuje v podporno stroko, ki s svojim strokovnim znanjem podpira poslovni proces.

Preoblikovanje logistike poteka v skladu s preoblikovanjem klasične organizacije v sodobno organizacijo, ki se mora čim hitreje odzivati na spremenjene okoliščine v notranjem in zunanjem okolju (Pucelj, 2003, str. 108).

2.6 Pomen logistike za podjetje

Na pomen podjetniške logistike vplivajo naslednje okoliščine (Knez, Cedilnik & Semolič, 2007, str. 117):

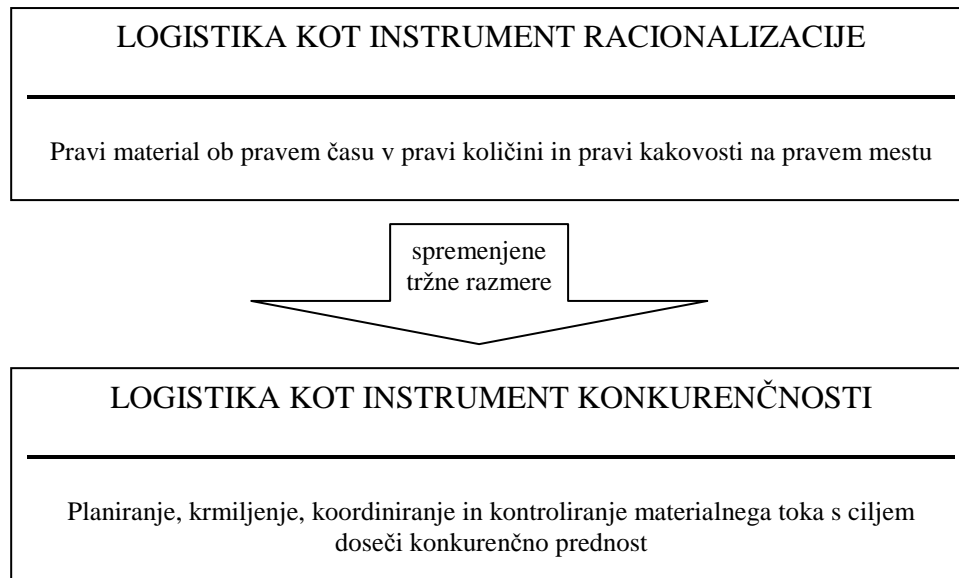
- globalizacija poslovanja v industriji in trgovini ter globalizacija trgov;
- spremembe v obsegu in strukturi blagovnih tokov in večji konkurenci;
- odprava ovir pri trgovanju in prostem pretoku blaga, kapitala in ljudi;
- vplivi liberalizacije trga;
- učinki delovanja enotnega evropskega trga;
- povečan pritisk javnosti in državnih organov za zaostritev varnostnih in ekoloških standardov.

Za številna podjetja je logistika pomemben dejavnik uspešnosti in konkurenčnosti. V večini slovenskih podjetij je logistična dejavnost razdrobljena po glavnih sektorjih podjetja, kot so na primer nabava, skladiščenje nabavnega materiala, skladiščenje gotovih izdelkov, odprema in transport, vodenje zalog.

Dolgo časa se je logistiki pripisoval le pomen instrumenta racionalizacije. Pričakovalo se je torej, da bodo logistične naloge izpolnjene z minimalnimi stroški. Dandanes pa glede na spremenjene tržne razmere se od logistike pričakuje mnogo več. Zaradi tega so se spremenile tudi naloge v logističnih podsistemih podjetja. Tako npr. naloga nabavne logistike ni več le

zagotavljanje razpoložljivosti potrebnih materialov, ampak tudi dolgoročna integracija dobaviteljev v logistično verigo (Logožar, 2004, str. 36).

Slika 3: Sprememba pomembnosti podjetniške logistike



Vir: K. Logožar, Poslovna logistika: elementi in podsistemi, 2004, str. 38.

2.7 Pomen logistike za narodno gospodarstvo

Logistični sistem je pomemben razvojni dejavnik narodnega gospodarstva. Nanj vplivajo potrebe tržišča, število novih proizvodov, stroški pretoka materiala, naraščanje mednarodne menjave ter uvajanje sodobnih transportnih sredstev.

V razmerah globalizacije pomen logistike stalno narašča (Cedilnik et al., 2007, str. 116):

- logistika je neobhodna sestavina globalne poslovne in tržne strategije;
- logistika ostaja nesporno sredstvo za povečevanje konkurenčnosti podjetja in za zadovoljevanje potreb kupcev kjerkoli v svetu;
- učinkovita logistika mora zagotavljati zniževanje stroškov, oblikovanje diferencirane ponudbe kupcem in čim boljši servis kupcem;
- logistiko praviloma kontrolirajo globalni prodajalci blaga;
- logistika je instrument globalnega managementa dobavnih verig.

Glavna značilnost logistike je v tem, da omogoča po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času prilagojen dovoz stvari tako, kot so potrebne za izvedbo proizvodnih, storitvenih in potrošnih procesov. Iz tega izhaja, da ima logistika vpliv na celotno gospodarstvo, saj

učinkuje na njegove stroške, ter vsebuje rešitve, ki ne zadevajo le posameznega poslovnega sistema (Cedilnik et al., 2007, str. 116).

3 CILJI LOGISTIKE

Najpomembnejši cilji vodenja logističnega procesa so naslednji (Logožar, 2004, str. 59):

- znižanje stroškov logistike, kar se dosega s skrajšanjem poti, primernim znižanjem zalog, naročanjem primernih količin blaga, koncentracijo tovora, pravilnim pakiranjem, uvedbo ustrezne mehanizacije, sodobno informacijsko tehnologijo itd.;
- izboljševanje kakovosti oziroma izboljšanje logističnega servisa, kar dosežemo na primer z večjo hitrostjo in točnostjo dobave, opravljanjem logističnih storitev »od vrat do vrat«, dostavo blaga ob pravilnem času in na pravem kraju, veliko zanesljivostjo, dostavo blaga v zahtevani obliki in nepoškodovano, primerno ceno itd.;
- varstvo okolja, na kar najbolj vplivajo trije elementi logistične dejavnosti: pakiranje (embalaža), transport (onesnaževanje zraka in voda, hrup) in skladiščenje (izraba prostora);
- humanizacija dela – pri organiziranju in izvajanju logističnih dejavnosti je treba posebno pozornost posvečati ergonomiki dela in preprečevanju poklicnih bolezni.

Med ostale pomembnejše cilje logističnega sistema pa uvrščamo naslednje cilje (Logožar, 2004, str. 59):

- zagotavljanje planske preskrbe potrebnega materiala v zahtevanih količinah in z zahtevano kakovostjo, pravočasna dostava in izpolnitev pogojev za nemoteno delo v proizvodnji in drugih službah podjetja;
- vključevanje logističnega sistema v poslovni proces podjetja ter zagotavljanje njihovega koordiniranega delovanja pri opravljanju nalog;
- vzdrževanje ustreznih odnosov z dobavitelji in kupci ter zagotavljanje obojestranske zanesljivosti dobave;
- nabava ustreznega blaga po čim nižjih cenah in skrb za njihovo dostavo, prevzem, skladiščenje in notranji transport ter distribucijo gotovih proizvodov do kupcev;
- zagotavljanje zanesljivost in točnost logističnega sistema pri opravljanju njegovih nalog;

- obveščanje posameznih oddelkov v podjetju o stanju ter spremembah na trgu in o zunanjem in notranjem poslovanju z blagom in proizvodi.

4 NALOGE PODJETNIŠKE LOGISTIKE

Ogorelc (2004, str. 280) je mnenja, da organiziranost podjetniške logistike mora izhajati iz nalog, ki jih je treba opraviti za doseganje ciljev logističnega sistema in podjetja kot celote. Naloge lahko zato razdelimo na:

- naloge, ki se nanašajo na logistični sistem kot celoto (naloge načrtovanja in naloge nadzora)
- naloge v posameznih fazah logističnega procesa

Druge naloge podjetniške logistike so:

- usklajevanje logistike z drugimi poslovnimi dejavnostmi,
- izbira logistične tehnologije in opreme,
- spodbujanje in sodelovanje pri študijah za izboljšanje logističnega procesa itd.

Glede na temeljne faze logističnega procesa ločimo (Ogorelc, 2004, str. 280):

1. naloge fizične preskrbe

- razvijanje in stalni nadzor fizične preskrbe, ki naj doseže načrtovani preskrbovalni servis ob primernih stroških;
- določanje ravni preskrbovalnega servisa (v soglasju z nabavo in proizvodnjo);
- organiziranje in vodenje dela operativnih služb, kot so nabavna skladišča, zunanji transport, notranji transport;
- načrtovanje in nadzorovanje zalog v skladiščih surovin in embalaže;
- kontrola servisa preskrbe (mesečna, četrletna, letna);
- evidentiranje in kontrola stroškov aktivnosti fizične preskrbe itd.

2. naloge notranje logistike

- načrtovanje, usklajevanje in nadzor notranje logistike, da se doseže optimalni pretok materiala v procesu proizvodnje;
- izvajanje bazičnih procesov (transporta, embaliranja, manipuliranja) v soglasju z nabavo, proizvodnjo in prodajo;
- svetovanje glede vprašanj logistike v proizvodnem procesu (npr. razmestitev proizvodnih naprav);
- evidentiranje in kontrola stroškov notranje logistike itd.

3. naloge fizične distribucije

- načrtovanje fizične distribucije, ki naj doseže optimalni dobavni servis ob primernih stroških;
- določanje ravni dobavnega servisa (v soglasju s proizvodnjo in prodajo);
- vodenje operativnih služb: centralnega skladišča gotovih izdelkov, področnih skladišč, zunanjega transporta;
- načrtovanje in kontrola zalog (soodvisnost s prodajo, proizvodnjo, financami);
- kontrola dobavnega servisa (mesečna, četrtna, letna);
- evidentiranje in kontrola stroškov aktivnosti fizične distribucije itd.

5 ORGANIZIRANOST LOGISTIČNE FUNKCIJE

V zvezi z organiziranjem logistične funkcije v podjetjih se nam postavlja vprašanje, kako lahko ugotovimo njene funkcije in kako jih lahko razmejimo od drugih področij poslovanja podjetja. Za vsako podjetje je zato potrebno najti najustreznejšo obliko organiziranosti. Z obliko organiziranosti razumemo skupek internih struktur in povezav, ki združujejo neko organizacijo v celoto in ki določajo njeno funkcijo.

V večini slovenskih podjetij je logistična dejavnost organizirana neformalno, in sicer tako, da je razdrobljena po glavnih sektorjih podjetja; npr. nabavna logistika in skladiščenje nabavnega materiala, skladiščenje gotovih izdelkov, odprema, transport, vodenje zalog itd. V razvitih tržnih gospodarstvih so logistični oddelki enakovredni vsem ostalim oddelkom podjetja (formalna organiziranost) in svojo dejavnost izvajajo v koordinaciji z drugimi oddelki (Cedilnik et al., 2007, str. 131).

Logistična dejavnost je v podjetju lahko organizirana tradicionalno ali kot samostojna organizacijska enota. Pri tradicionalni organiziranosti so posamezne logistične dejavnosti vključene v različne organizacijske enote (sektorje, oddelke, službe). Pri takšni organiziranosti je odgovornost za upravljanje materialnega toka porazdeljena na več organizacijskih enot, kar pa lahko povzroči neuskkljenost le tega. Na drugi strani pa združevanje logističnih aktivnosti v samostojno organizacijsko enoto omogoča celovito upravljanje materialnega toka, kar lahko označimo za bistveno prednost.

5.1 Oblike organiziranja poslovne logistike

- centralizirana oblika
- decentralizirana oblika
- kombinirana oblika

5.2 Organizacijske strukture poslovne logistike

5.2.1 Linijska struktura

Linijska organizacijska struktura je najstarejša oblika. V takšni strukturi zavzema centralno mesto vsakega oddelka vodja, ki je v celoti odgovoren za pravilno delovanje oddelka. Pri takšni strukturi se logistika upravlja z enega mesta, od koder prihajajo navzdol jasna navodila in omejitve. Vsi sodelavci zunaj hierarhičnih stopenj imajo sicer različen rang, vsi skupaj pa so si enaki kot izvajalci direktiv iz enega središča. Obstaja tudi nevarnost, da pride do velikih poslovnih tveganj.

5.2.2 Linijsko štabna struktura

Tukaj gre za linijsko obliko, ki so ji dodani štabni organi. Štabni sodelavci so specialisti za posamezna logistična področja, zato so zadolženi za dajanje nasvetov vodjem, sami pa nimajo pravice odločanja. Naloge štaba so, da analizira, načrtuje, razvija nove metode, svetuje in s tem pomaga liniji pri doseganju operativnih ciljev.

5.2.3 Projektna skupina

Projektna organizacijska struktura je posebna oblika kombinirane organizacijske strukture. Primerna je za izvajanje obsežnejših nalog, ki jih imenujemo projekti. Za vsak projekt je potrebno določiti vodjo, ki ima kontrolo nad vsemi funkcijami, dejavnostmi in viri za izvršitev projekta in je v celoti odgovoren za izvajanje projekta.

5.2.4 Matrična struktura

Matrična organiziranost je primerna v podjetjih, kjer hkrati izvajajo večje število manjših projektov. Pri tej organiziranosti ostanejo sodelavci podrejeni vodjem svojih organizacijskih enot, čeprav delajo nekaj časa na različnih projektih. Ta struktura je precej dinamična, zato jo lahko v vsakem trenutku prilagodimo zahtevam in posebnostim podjetja.

6 ELEMENTI LOGISTIKE V PODJETJU BETI MODA D.O.O.

6.1 Zaposleni

Beti Moda je imela na dan 31. 12. 2007 152 zaposlenih, kar je 45 manj kot leto prej in kar 97 zaposlenih manj kot konec leta 2005. V družbi je mogoče opaziti veliko zmanjševanje števila zaposlenih zaradi številnih reorganizacij. Število zaposlenih upada zaradi prestrukturiranja in prilagajanja novim razmeram na trgu. V letošnjem letu, tj. 2008 naj bi prišlo do velikega odpuščanja in tako bi v družbi ostalo le še 25 zaposlenih.

Tabela 2: Prikaz števila zaposlenih v Beti Moda v letih 2005 – 2007

Datum	31. 12. 2005	31. 12. 2006	31. 12. 2007
Število zaposlenih	249	197	152

Vir: Interni podatki podjetja, 2007.

Kljub temu, da sodi tekstilna industrija med delovno intenzivne dejavnosti, je struktura razvojno neugodna, saj je delež visoko izobraženega kadra zelo nizek. V družbi bi tako morali več vlagati v izobrazbo in izpopolnjevanje zaposlenih ter tako zvišati raven usposobljenosti in storilnosti obstoječega kadra.

6.2 Organizacija logistike podjetja

Logistika je v podjetju Beti Moda organizirana tradicionalno, kar pomeni, da so posamezne logistične funkcije porazdeljene po sektorjih. Podjetje je razdeljeno na pet sektorjev, in sicer:

- prodaja
- design in tehnologija
- konfencioniranje
- proizvodnja
- logistika

Iz tega je razvidno, da v podjetju deluje tudi manjši samostojni oddelek za logistiko, v katerem sta le dva zaposlena, in sicer voznik tovornega avtomobila ter nabavni referent. Ostale naloge logistične funkcije opravljajo zaposleni iz drugih sektorjev. Pod prodajni sektor tako spada centralno skladišče gotovih izdelkov. Tukaj je zaposlenih več skladiščnikov in komisionarjev, ki so podrejeni vodji skladišča. V podjetju pa je poleg skladišča gotovih izdelkov tudi skladišče pomožnega in osnovnega materiala. Le to spada pod sektor za design in tehnologijo. Zaposleni v tem skladišču so podrejeni vodji skladišča, ta pa nabavni službi. Skladiščenje torej ne poteka v celoti centralizirano, saj je razdeljeno med oddelki.

6.3 Nabava

Nabava je poslovna dejavnost podjetja, ki je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov in za zagotovitev potrebnih informacij. To dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja, kot so: oblikovanje nabavne politike, planiranje, analiziranje, evidentiranje in kontroliranje potreb in možnosti. Redno mora tudi vzpostavljati in vzdrževati stike z dobavitelji (Dravinec, 2004, str. 8).

V sistemu Beti je bila do polletja 2005 nabava organizirana kot ena služba podjetja, umeščena v krovno podjetje. Od julija 2005 naprej, ko so nastale organizacijske spremembe, pa ima vsaka družba organizirano lastno nabavno službo. V nabavni službi sta dva zaposlena. Vse zahteve posameznih služb in oddelkov, tako za osnovne surovine, pomožni material kot rezervne dele in ostalo potrebno za nemoten proces, se dostavijo v nabavno službo, ki izpelje naročilo. Nabava sodeluje tudi pri vseh investicijah (Letno poročilo podjetja, 2006).

Cilji nabave v družbi Beti Moda so predvsem nižanje vhodnih cen, krčenje obsega dobaviteljev, podaljšanje plačilnih pogojev, doseganje dobavnih rokov ter zmanjševanje števila reklamacij, pa tudi obsega zalog.

Na podlagi opravljene raziskave nabavnega tržišča in celovite analize obstoječega stanja so v podjetju ugotovili, da je eno od ključnih področij za nadaljnje izboljševanje poslovanja tako imenovana internacionalizacija nabavnih virov. Trendi globalizacije podjetje prisiljujejo v posnemanje strategij konkurentov, ki se v veliki meri oskrbujejo direktno pri proizvajalcih na bližnjem Vzhodu. Seveda pa to zahteva boljše planiranje proizvodnih zmogljivosti ter usklajevanje prodaje z nabavo.

6.3.1 Postopek nabave materiala v družbi Beti Moda

Na podlagi pridobljenih podatkov s pomočjo predkalkulacije se naredi plan nabave v nabavnem oddelku. Na osnovi materialnih potreb se najprej preverijo zaloge. Če teh ni oziroma so nezadostne, pride do nabave materiala. Potem se napišejo naročila, ki se jih posreduje dobavitelju. Ta nato pošlje potrditev naročila s predvidenim rokom dobave. Ko je pošiljka pripravljena, dobavitelj pošlje odgovarjajočo fakture ter pošlje obvestilo o odpremi pošiljke in v tem primeru je plačilo dogovorjeno. Ko je blago pripravljeno, je najprej potrebno izvršiti plačilo.

Nato se na osnovi fakture pripravi uvozno dispozicijo za špediterja, na osnovi katere se blago carini. Ko blago prispe z originalnimi odgovarjajočimi dokumenti, špediter vloži pri pristojni carinarnici uvozno deklaracijo. Ko je blago sproščeno v prost promet, ga dostavijo v podjetje.

Špediter nato zaračuna stroške carinskega posredovanja kot tudi stroške transporta. V tem primeru gre za pariteto EXW – kar pomeni iz tovarne in transport plača podjetje samo.

6.4 Transport

6.4.1 Notranji transport

Kot notranji transport razumemo vsa dela v okviru podjetja, ki so povezana s transportom in prekladanjem surovin, pomožnega materiala, polizdelkov, izdelkov ter odpadkov. V podjetju Beti Moda za notranji transport uporabljajo ročni viličar, električni viličar in vozičke. Do notranjega transporta prihaja predvsem v skladiščih podjetja, kjer je potrebno izvajati razne premike osnovnega in pomožnega materiala ter končnih izdelkov.

6.4.2 Zunanji transport

Glavna dejavnost zunanjega transporta v podjetju je zagotovitev dostave blaga kupcu. Beti Moda uporablja za prevoz blaga prevoz po cesti.

Zunanji transport je v Beti Moda, podobno kot v ostalih proizvodnih podjetjih, do nedavnega potekal tako, da so večino prevozov opravljali sami. Drugi del prevozov, ki je bil namenjen na mednarodni trg, pa so naročali preko zunanjih izvajalcev. Pri tem se je pojavljal problem pravočasne dobave. Ker so bili odvisni od poslovanja prevoznikov, so morali v podjetju biti zelo previdni pri organiziranju dobav. V podjetju so bili mnjenja, da je bolje imeti svoj lasten vozni park, če so hoteli zagotoviti dovolj kvalitetno in pravočasno dostavo. Vendar so kasneje ugotovili, da je bolje najeti zunanje izvajalce. Danes se dviga kvaliteta prevoznih storitev, saj tudi na prevozniškem trgu vlada huda konkurenca, zato se vsi trudijo za hitro in kakovostno izvajanje storitev tudi na tem področju.

V preteklosti je podjetje imelo več vozil kot tudi več zaposlenih šoferjev za izvajanje prevozov pošiljk. Danes pa ima v lasti le en kamion in enega zaposlenega šoferja. Poleg tega uporablja prevoze kooperantov, za manjše količine blaga pa najema prevoze hitre pošte ali hitrega prevoza. Do tega je prišlo predvsem zaradi prevelikih stroškov vzdrževanja, saj so v podjetju na podlagi analiz ugotovili, da je za podjetje prevelik strošek upravljanje z velikim številom lastnih prevoznih sredstev. Tako raje najamejo privatne prevoznike in na ta način skušajo minimizirati stroške.

Problem, ki se pojavlja pri zunanjem transportu, je torej obvladovanje stroškov le tega. Menim, da stroški transporta v podjetju predstavljajo pomembno postavko. Do neke mere so

jih že znižali, in sicer z zmanjšanjem števila lastnih prevoznikov. Tako se danes raje odločajo za privatne prevoze.

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

Stroške je možno zmanjšati tudi pri notranjem transportu, ki poteka v samem podjetju. To lahko dosežejo na račun skrajšanja transportnih poti, zmanjšanja manipulativnega prostora, spremembo organizacije transportnih poti, zaporedno postavitvijo faz izdelave, paletnim sistemom, z združevanjem pošiljk, večjo koordinacijo služb priprave, prodaje in skladiščnega poslovanja. Sklepamo torej lahko, da obstajajo številne možnosti za zmanjšanje stroškov transporta.

6.5 Skladiščenje

Skladiščno poslovanje podjetja zajema poslovanje z vhodnimi materiali, polizdelki in končnimi izdelki, le ti pa se skladiščijo v za to predvidenih skladiščih:

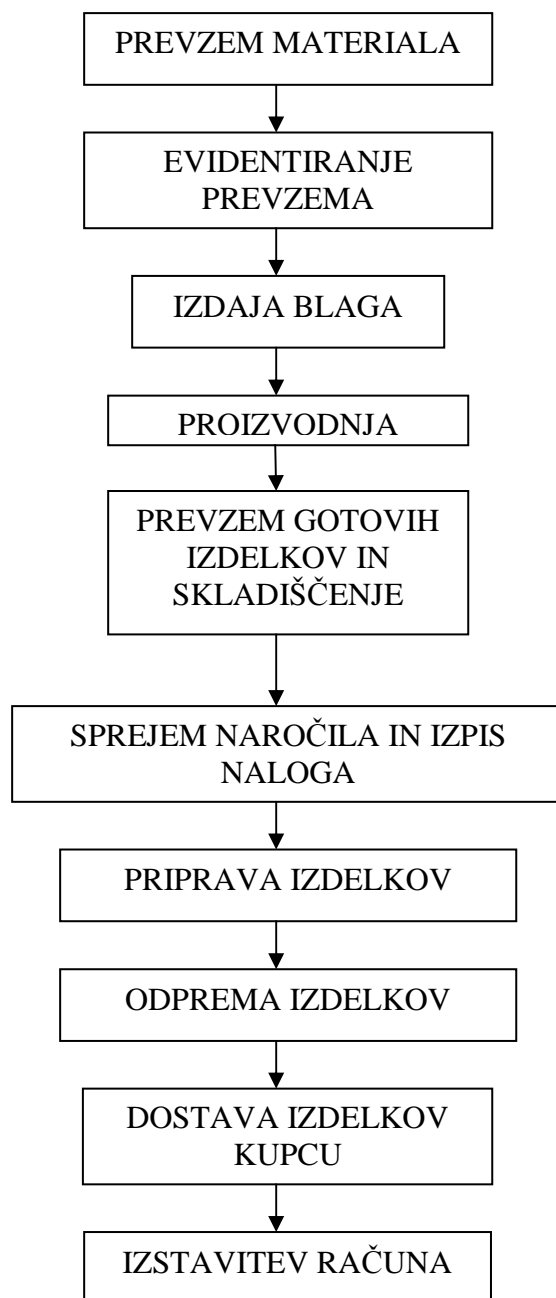
- skladišče osnovnega materiala
- skladišča pomožnega materiala
- skladišče gotovih izdelkov

Skladiščenje poteka z uporabo plana lokacije. Vsako skladišče je razdeljeno na posamezne sekcije, ki so tudi številsko označene. Tako imajo v računalniku za vsako šifro osnovnega ali pomožnega materiala (npr. sukanca, gumbov, etiket itd.), tudi za končne izdelke določeno lokacijo. To je potrebno določiti pri vsakem prevzemu in tako omogočiti lažje uskladiščenje.

Vsa tri skladišča so v lasti podjetja, zato za skladiščenje v podjetju ne najemajo zunanjih izvajalcev.

6.5.1 Potek skladiščnega poslovanja

Slika 4: Hodogram aktivnosti skladiščnega poslovanja v podjetju Beti Moda



Vir: Materialno skladiščno poslovanje, 1998.

Na osnovi transportnih dokumentov ali spremnega lista skladiščnik pregleda število tovorkov (palet, bal, kartonov) in s podpisom na dokumentu potrdi prejem blaga. Količine se preverjajo s štetjem, tehtanjem ali merjenjem. Če se število tovorkov ne ujema z dokumentom, ki spremlja blago, ali so vidne zunanje poškodbe, skladiščnik na dokumentu naredi pisni zaznamek. V primeru poškodovane pošiljke se naredi reklamacijski zapisnik.

Na podlagi naročila dobavitelja ter dokumenta, ki spremlja pošiljko, se naredi količinski prevzem. Kontrolor kvalitete opravi pregled v skladu s predpisom o kakovosti. V primeru neskladja s predpisi prav tako pride do reklamacijskega zapisnika, ki se posreduje dobavitelju. Skladiščnik računalniško evidentira prevzem blaga in naredi dokument imenovan prevzemnica. Potrebno je izpisati tudi obesne etikete, ki vsebujejo naslednje podatke:

- številko bale,
- partijo,
- šifro ter barvo izdelka,
- širino,
- neto dolžino,
- dobavitelja,
- lokacijo, na kateri je blago skladiščeno,
- datum prihoda,
- kvaliteto.

Našteti podatki so potrebni, saj predstavljajo »osebni dokument« izdelka.

Na podlagi tako imenovane prevzemnice nastane dnevnik prevzemov, ki je potreben za kontrolo kakovosti.

Dobavljeno blago je ustrezno pakirano (pomožni material v PVC vrečkah in kartonskih škatlah, pletivo v PVC foliji ...) kot je določeno v standardu kakovosti ali kako drugače dogovorjeno. Blago je tudi ustrezno označeno z nalepkami oziroma z obesnimi etiketami.

Transport vhodnih materialov se izvaja z ročnimi vozički oziroma viličarji. Pri nakladanju skladiščnik skrbi, da se embalaža ne poškoduje.

6.6 Zaloge

Družba med zalogami izkazuje naslednje postavke:

- zalogo materiala
- nedokončano proizvodnjo
- proizvode
- trgovsko blago

Količinska enota zaloge materiala in trgovskega blaga se ob začetnem prepoznanju ovrednoti po nabavni ceni, ki jo sestavljajo nakupna cena, uvozne in druge nevračljive dajatve ter neposredni stroški nabave. Nakupna cena se zmanjša za dobljene popuste. Zaloge nedokončane proizvodnje in gotovih proizvodov vrednotijo tako, da so v zaloge vključeni proizvodjalni stroški.

Pri izkazovanju zalog materiala družba uporablja metodo stalnih (planskih) cen. Mesečno ugotavlja odmike pri nabavi po skupinah materiala in na tej podlagi določi odmike pri porabi materiala. Družba pri izračunavanju odmikov upošteva tudi začetno stanje.

Zaloge končnih izdelkov v Beti Moda niso prevelike, saj po zaključevanju kolekcije vedno naredijo plan proizvodnje na podlagi naročil.

6.7 Informacije

Informacijski sistem družbe je do leta 2006 temeljil na programski opremi, ki je bila razvita in dopolnjevana s strani lastne službe za informatiko, temeljil pa je na operacijskem sistemu Open VMS, hierarhičnih podatkovnih bazah in programskem jeziku COBOL. Sistem je bil zaznamovan kot transakcijski informacijski sistem, kar pomeni, da je bil podrejen spremljanju in evidentiranju poslovnih transakcij, uporabnik sam pa si ni mogel kreirati oblike in vsebine poročil.

V letu 2006 je bila sprejeta odločitev o postopni zamenjavi poslovnega informacijskega sistema družbe. Odločili so se za informacijski sistem, ki ga je kasneje ustvarilo podjetje Pro-bit iz Slovenskih Konjic. Tako so s 1. 1. 2007 začeli s kompletnim novim informacijskim sistemom. Ob uvedbi so se pojavljale številne težave, vendar so pri odpravljanju le teh pomagali tudi zaposleni. V podjetju so danes s sistemom zadovoljni, saj je sodoben, hiter in fleksibilen.

V podjetju se zavedajo tudi pomembnosti informatizacije logističnih procesov. Menijo, da bi z uspešno informatizacijo skladiščnega poslovanja veliko pridobili na fleksibilnosti, kakovosti in sledljivosti, zmanjšali pa bi tudi stroške zalog. Takšen proces bi bil sicer precej zahteven, vendar bodo v prihodnje morali razmišljati tudi o tem, če bodo hoteli slediti trendom sodobne organizacije.

7 PREDLOGI IZBOLJŠAV V LOGISTIKI PODJETJA BETI MODA

Logistične dejavnosti v podjetju Beti Moda so razbite na več oddelkov, kar pomeni, da njihovo delovanje ni usklajeno, kljub temu, da je medsebojno prepleteno. To je tudi eden izmed razlogov, da pri izvrševanju ciljev posameznih oddelkov prihaja do navzkrižij. S tega vidika bi podjetju predlagala večjo centralizacijo poslovanja, torej večji nadzor celotnega procesa z enega mesta. V podjetju že obstaja oddelek za logistiko, ki pa ima le dva zaposlena. To je vsekakor premalo, zato bi ga bilo potrebno razširiti. V isti oddelek bi lahko vključili skladišča. Tudi nabava in prodaja bi morali biti nadzorovani z istega mesta. S tem bi bil logistični oddelek lahko enakovreden ostalim oddelkom podjetja.

Kot je že bilo predstavljeno v nalogi, se v podjetju Beti Moda do neke mere poslužujejo zunanjih izvajalcev, odločajo se za tako imenovani outsourcing. Predvsem se odločajo za najem pri transportu. Poleg tega pa najemajo tudi kooperante za šivanje izdelkov. S tem skušajo minimizirati stroške dela, saj je delovna sila pri nas dokaj draga. Kooperanti za šivanje so na Hrvaški ter v Bosni in Hercegovini. Predlagam, da v prihodnje še naprej širijo poslovanje s kooperanti.

Zaradi vedno večjega outsourcinga lastne proizvodnje v države z nižjimi stroški dela se v zadnjih letih izrazito zmanjšuje vloga podjetja kot proizvajalca konfekcijskih izdelkov. Zato predlagam, da se na ta račun poveča vloga kreacijsko-logističnega centra. To pomeni, da naj v bodoče več vlagajo v same kreacije, snovanje izdelkov in tehnološki razvoj. Poleg tega pa tudi na boljšo organiziranost celotne logistike.

Kot eno izmed izboljšav predlagam tudi postopno uvajanja dobav ob pravem času (just in time). Predvsem bi to bila dobra odločitev za skladišče gotovih izdelkov, kjer se neprestano srečujejo s prevelikimi zalogami. S tem bi zmanjšali potrebe po dodatnih skladiščnih površinah in delovni sili, s tem pa bi znižali stroške.

Pomembna stvar, kateri v obravnavanem podjetju posvečajo premalo pozornosti, je tudi izobraževanje zaposlenih, ki se ukvarjajo z logistiko. Menim, da so zaposleni na tem področju dovolj izkušeni in svoje delo opravljajo kar se da kakovostno, vendar bi jim razna izobraževanja učinkovitost še povečala. V večjem obsegu bi torej bilo potrebno vlagati v izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, saj bi na ta način lahko izkoristili več možnosti, ki jih ponuja razvoj logistike. Bolj bi sledili trendom sodobnih organizacij ter tako postali bolj konkurenčni.

SKLEP

Sama organiziranost logistične funkcije predstavlja podjetju močan izziv, saj se je potrebno neprestano prilagajati razmeram na trgu. Prilagajati se je potrebno transportnim dogodkom, nabavnim in prodajnim gibanjem na tržišču ter pogosto tudi političnim situacijam na posameznem trgu. Organizacija logistike v podjetju mora biti torej v podjetju precej fleksibilna, dinamična in strokovno podprta.

Danes podjetja v vse večji meri izločajo zunanji transport iz podjetja. V mnogih primerih pa se odločajo tudi za izločanje drugih funkcij logistike iz podjetja, na primer skladišč in notranjega transporta. Še posebej so take odločitve smiselne pri dislociranih enotah logistike. Podjetja se torej odločajo za tako imenovani outsourcing oziroma zunanje izvajanje poslovnih aktivnosti. Razlogi za ta korak so predvsem zniževanje operativnih stroškov, strateško osredotočanje na osnovno dejavnost podjetja in predvsem povečevanje konkurenčnih prednosti. Najpomembnejši dejavnik je prav gotovo prihranek pri stroških, storitve pa so v vsakem primeru tudi bolj kakovostne.

Preden se odločimo za izločitev nekaterih dejavnosti in s tem za najemanje zunanjih izvajalcev je potrebnih mnogo analiz, s katerimi se pretehtajo vse dobre in slabe strani neke odločitve. Zavedati se je potrebno, da še tako majhna sprememba lahko prinese ogromne stroške.

V zaključni strokovni nalogi sem analizirala področje logistike v podjetju Beti Moda. Predstavila sem tudi predloge za izboljšavo logistične dejavnosti podjetja, saj je to eno izmed vse pomembnejših področij, kjer se ne bi smeli zadovoljiti le s povprečnimi rezultati. Teoretični del naloge je zajemal opredelitev logistike, njene naloge, značilnosti, cilje, organiziranost, pa tudi pomen.

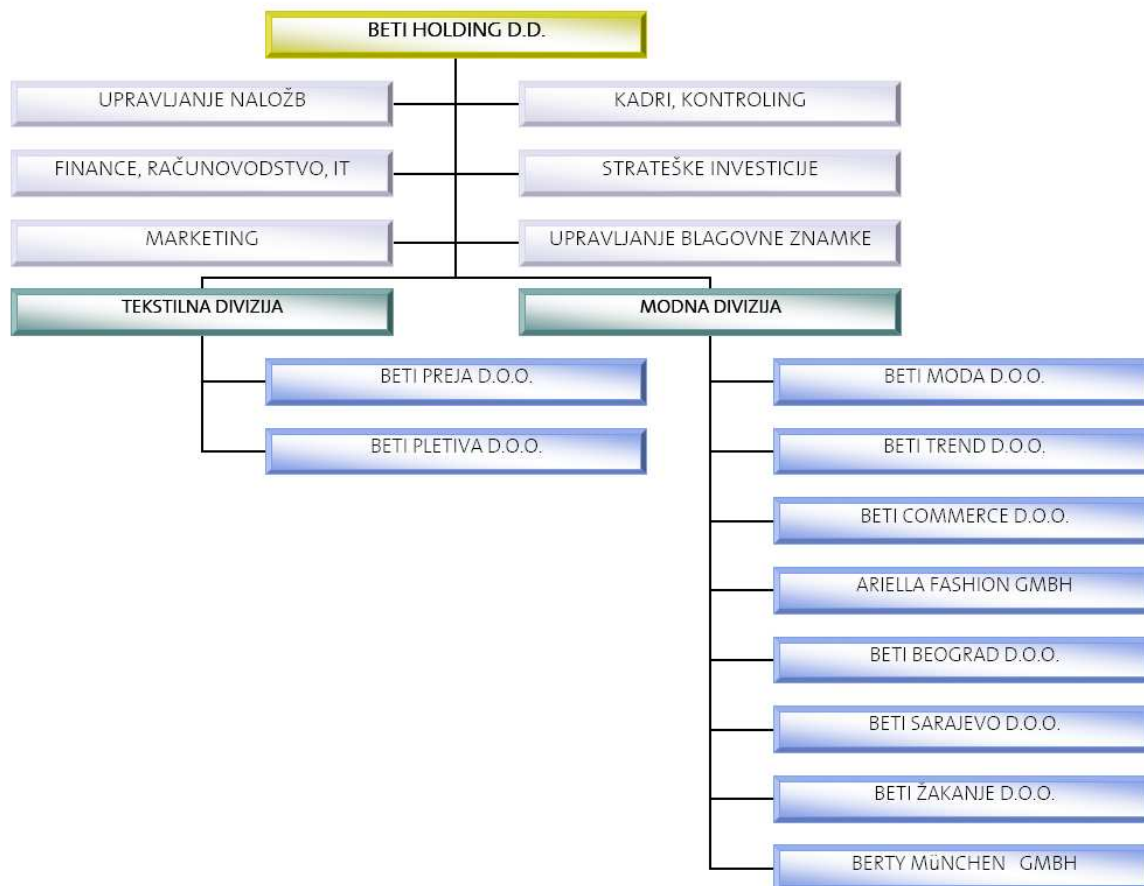
Na začetku zastavljene cilje sem v celoti dosegla. Ugotovila sem, da bi podjetje lahko z nekaterimi organizacijskimi spremembami lahko doseglo precej boljše rezultate pri celotnem poslovanju. Pri tem ima glavno besedo vodstvo podjetja, od katerega je v celoti odvisno, ali bo logistična služba v bodoče drugače organizirana ali pa bo ostala na enaki ravni kot danes. Menim, da bi v prihodnje logistični oddelek moral biti enakovreden drugim oddelkom podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Bergant, B. & Ivanko, Š. (1999). *Poslovanje podjetja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
2. Cedilnik, M., Knez, M. & Semolič, B. (2007). *Logistika in poslovanje logističnih podjetij*. Celje: Fakulteta za logistiko.
3. Dravinec, J. (2004). *Analiza logističnega procesa v podjetju TPV Johnsons Controls d. o. o.* Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
4. Hlebec, M. (2004). *Možnosti širjenja poslovanja podjetja Beti na nemški trg*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. *Letno poročilo Beti d. d. 2005*.
6. *Letno poročilo Beti d. d. 2007*.
7. *Letno poročilo Beti Moda d. o. o. 2006*.
8. *Letno poročilo Beti Moda d. o. o. 2007*.
9. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
10. Makovec Brenčič, M. et al. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. *Materialno skladiščno poslovanje – organizacijski predpis* (interno gradivo podjetja), 1998.
12. Oblak, H. (1997). *Mednarodna poslovna logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
13. Ogorelc, A. (1989). *Logistika: Organiziranje in upravljanje transportnih in drugih logističnih procesov in sistemov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
14. Ogorelec, A. (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
15. Potočnik, V. (2002a). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
16. Potočnik, V. (2002b). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. *Vezilo - Ob tridesetletnici Beti 25. 11. 1986* Drobci iz naše zgodovine.
18. Žohar, F. (2005). *Logistika in transport*. Celje: Visoka komercialna šola.

8 PRILOGE

8.1 PRILOGA 1 – Makro organizacijska struktura skupine Beti



8.2 PRILOGA 2 – Organigram podjetja Beti Moda d. o. o.

8.3 *PRILOGA 3* – Primeri nabavnih dokumentov podjetja Beti Moda d. o. o.

