



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Promet  
Modul: Logistika

**VLOGA LOGISTIČNEGA PROCESA V PODJETJU  
IBI KRANJ, d. d.**

**Mentor:** Janko Pirkovič

**Kandidat:** Boris Logonder

**Kranj, marec 2007**



## ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, direktorju logističnega centra BTC Ljubljana Janku Pirkoviču, za vso pomoč in vodenje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se podjetju IBI Kranj, katerega vodi direktor Matjaž Božič, za sofinanciranje stroškov študija, ter sodelavcem za pomoč pri razjasnitvi nekaterih pojmov.

Zahvaljujem se tudi Ani Peklenik, prof. ki je lektorirala moje diplomsko delo.

Posebna zahvala gre moji družini, ženi Ani, hčeri Petri ter sinovoma Alešu in Blažu, za razumevanje in moralno pomoč pri študiju, čeprav so bili prikrajšani za marsikatero uro družinskega življenja.



## POVZETEK

Diplomsko delo v teoretičnem delu zajema opredelitev logistike, in sicer: značilnosti logistike, njen pomen, cilje, vlogo dobavne verige, outsourcing in elemente logističnega sistema.

V empiričnem delu je predstavljena delniška družba IBI Kranj. Bolj podrobno je opisana nabava, skladiščenje, distribucijska logistika, transport in informacijski sistem.

Diplomska naloga je zaključena s predlogi za izboljšanje dela na področju logistike v podjetju, saj je to eno izmed vse večjih in pomembnejših področij, na katerih se podjetje ne sme zadovoljiti le s povprečnimi rezultati.

**Ključne besede:** logistika, transport, nabava, skladiščenje, zaloge, dobavna veriga, outsourcing, informacije.

## ABSTRACT

The diploma work in teoretical part includes a definition of logistics, the meaning of logistics, its characterisctics, the aims and a part of supply sequence. There are described an outsourcing and the elements of logistics system.

In the empirical part is presented the joint-stock company IBI Kranj. In greater details are described a purchasing in the company, a warehousing, the distributional logistics, a transport and the information system.

In the conclusion of diploma work are some sugestions for work improvement in the area of logistics. That is one of the biggest and most important places where the company can not satisfied with just an average results.

**Keywords:** logistics, transport, purchasing, warehousing, stocks, supply chain, outsourcing, information

**KAZALO**

<b>1 UVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA.....	6
1.2 CILJI, NAMEN IN OSNOVNE TRDITVE .....	6
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE .....	7
1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA.....	7
<b>2 TEORETIČNE ZNAČILNOSTI IN OPREDELITEV LOGISTIKE</b> .....	<b>8</b>
2.1 LOGISTIKA KOT ZNANOST IN KOT AKTIVNOST .....	8
2.2 POMEN LOGISTIKE .....	9
2.3.1 <i>Pojem in pomen podjetniške logistike</i> .....	10
2.3.2 <i>Cilji podjetniške logistike</i> .....	12
2.4 POMEN LOGISTIKE NA NARODNO GOSPODARSTVO .....	13
2.5 DOBAVNA VERIGA.....	14
2.6 OUTSOURCING.....	16
Tabela:1 Logistične storitve v zunanji oskrbi .....	17
2.7 VLOGA LOGISTIČNIH STROŠKOV V PROIZVODNEM PODJETJU .....	17
<b>3 ELEMENTI LOGISTIČNEGA SISTEMA</b> .....	<b>19</b>
3.1 TRANSPORT .....	19
3.1.1 <i>Zunanji transport</i> .....	20
3.1.2 <i>Notranji transport</i> .....	22
3.2 SKLADIŠČENJE.....	22
3.3 ZALOGE .....	25
3.4 MANIPULACIJE Z BLAGOM .....	27
3.5 INFORMACIJE, KOMUNIKACIJE IN KONTROLA .....	27
3.6 KADRI.....	28
<b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA IBI KRANJ, D. D.</b> .....	<b>30</b>
4.1 SPLOŠNI PODATKI.....	30
Tabela 2: Lastniška struktura družbe na dan 31. 12. 2005 .....	30
Tabela 3: Merila .....	31
Graf 1: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2005 .....	31
Slika 1: IBI Kranj.....	32
4.2 RAZVOJ PODJETJA .....	33
4.3 PROIZVODNJA IN PROIZVODNI PROGRAM.....	34
4.3.1 <i>Tkanine za vzmetnice</i> .....	34
4.3.2 <i>Tkanine za oblazinjeno pohištvo</i> .....	35
4.3.3 <i>Vreče – polizdelki iz IBI-tkanin</i> .....	35
Tabela 4: Proizvodnja po skupinah tkanin (v metrih) .....	35
4.4 BLAGOVNE ZNAMKE .....	36
4.5 VIZIJA IN POSLANSTVO.....	37
4.6 ISO-STANDARD .....	38
4.6.1 <i>Standard ISO v IBI-ju</i> .....	38
<b>5 VLOGA LOGISTIČNEGA PROCESA V PODJETJU IBI KRANJ, D. D.</b> .....	<b>40</b>
5.1 NABAVA MATERIALA IN PLANIRANJE .....	40
5.1.1 <i>Oddelek nabave v podjetju IBI Kranj</i> .....	41
5.2 SKLADIŠČENJE.....	45
5.2.1 <i>Skladiščenje v podjetju IBI</i> .....	46
5.3 DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA.....	50



5.3.1 Prodajne poti v podjetju IBI .....	50
5.4 TRANSPORT V PROIZVODNEM PODJETJU .....	50
5.4.1 Zunanji transport v IBI-ju.....	51
5.4.2 Notranji transport v IBI-ju .....	52
5.5 INFORMACIJSKI SISTEM ZA PODPORO LOGISTIKE V PODJETJU.....	53
5.5.1 Informacijski sistem v IBI-ju.....	54
<b>6 PREDLOGI IZBOLJŠAV NA LOGISTIČNEM PODROČJU V PODJETJU IBI KRANJ, D. D. ....</b>	<b>56</b>
6.1 SKLADIŠČE VHODNIH MATERIALOV .....	56
6.2 SKLADIŠČE GOTOVIH ALI KONČNIH IZDELKOV .....	56
6.3 INTEGRACIJA .....	57
<b>7 SKLEP.....</b>	<b>59</b>
<b>8 LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>62</b>

## **1 UVOD**

### **1.1 Opredelitev področja in opis problema**

V diplomski nalogi bomo predstavili dejavnosti logistike. Pri logistiki gre za pretok materiala in informacij ali natančneje za logistične elemente, ki so potrebni za premagovanje prostora in časa. Elementi logističnega sistema so naslednji: nabava, zunanji transport, notranji transport, skladiščenje, zaloge, manipulacije z blagom, informacije in kontrola ter kadri. Premagovanje prostora in časa spada med primarne potrebe vsake družbe, ker proizvodnja materialnih proizvodov in informacij ni niti časovno in prostorsko istovetna z ostalimi poslovnimi procesi (nabava, prodaja in poraba).

Logistika je razmeroma mlada veda, ki se temeljiteje razvija šele zadnjih petdeset let, vendar pa zelo hitro pridobiva na pomenu in postaja vse pomembnejši element konkurenčne prednosti vsakega podjetja. Vsako podjetje bi moralo oblikovati svojo logistično strategijo, konkurenčno prednost pa si zagotoviti z ustrezno usklajenostjo vseh materialnih in z njimi povezanih informacijskih tokov, pravilnim angažiranjem lastnih in tujih zmogljivosti ter s preglednostjo celotne dobavne verige.

Dobra organiziranost logistične službe v podjetju je odvisna od politike podjetja. Potrebna je optimalna kombinacija dejavnosti, da bi bilo delo čim učinkovitejše. Zato je nujno potrebno spremljati in uvajati novosti, ki jih na področju logistike ponuja tržišče.

### **1.2 Cilji, namen in osnovne trditve**

Namen diplomskega dela je analizirati področje logističnega sistema v podjetju IBI Kranj, d. d. in na podlagi tega izdelati predloge za njegovo izboljšanje.

Ker je Slovenija del Evropske unije, vse večji pa je vpliv globalizacije, je trg izredno velik, zato so zahteve do logistike še večje, saj nastajajo prostorske in časovne razlike med dobavitelji, proizvajalci in kupci. Povečane razdalje pomenijo tudi morebitno povečanje števila udeleženih prevoznikov, transportni nosilci pa so lahko različni. Vse to so dejavniki, ki močno vplivajo na stroške logistike.

Cilji naloge so:

- opredelitev logistike s teoretičnega vidika;
- proučiti potek logističnih procesov v izbranem podjetju;
- ugotoviti, na katerem področju v podjetju so najbolj vidne slabosti in pomanjkljivosti, kar zadeva logistiko;
- proučiti možnosti za izboljšanje logistične dejavnosti;
- izdelati predloge izboljšav.

Trditve, ki jih bomo skušali dokazati v svojem delu:

- stroške bi podjetje lahko zmanjšalo s povečanjem pozornosti na področju logistike;
- v samem podjetju je potrebna povezanost med posameznimi oddelki, s tem pa bi se doseglo boljše komuniciranje, kar bi vodilo k zmanjševanju stroškov in privedlo do kvalitetnejših storitev;
- z nekaterimi spremembami bi podjetje doseglo boljše rezultate poslovanja.

### **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

V večini slovenskih podjetij logistika ni tako razvita kot v večini podjetij razvitih držav, to pa pomeni, da imamo pri nas še veliko rezerv na tem področju. Predpostavljamo, da logistika v podjetju predstavlja zelo pomemben element konkurenčne prednosti podjetja.

Pri raziskavi se bomo omejili na proučevanje dejavnosti le tistih oddelkov v podjetju, ki so povezani z logistiko. Druga omejitev pa je dostopnost podatkov. Tako bomo zajeli bomo le tiste podatke, ki so dostopni javnosti in zaposlenim, s katerimi se bomo pogovarjali.

### **1.4 Predvidene metode raziskovanja**

Naša raziskava bo poslovna, saj gre za proučevanje dejavnosti logistike podjetja.

Uporabili bomo dinamično metodo raziskovanja, kar pomeni, da bomo proučili sedanje stanje logistike in spremembe, ki se lahko obetajo.

V okviru pristopa bomo uporabili naslednje metode:

- metoda, s katero bomo opisovali dejstva, procese in ugotovitve;
- metodo klasifikacije, s katero bomo definirali določene pojme;
- komparativno metodo, s katero bomo prišli do novih sklepov in predlogov;
- metodo za povzemanje spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev.

V okviru analitičnega pristopa pa bomo uporabili naslednje metode:

- metodo sinteze in
- metodo analize.

## **2 TEORETIČNE ZNAČILNOSTI IN OPREDELITEV LOGISTIKE**

### **2.1 Logistika kot znanost in kot aktivnost**

Logistika je razmeroma mlada veda o ugotavljanju, načrtovanju, krmiljenju in nadzoru nad materialnimi in informacijskimi tokovi od dobavitelja do končnega uporabnika.

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

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

Kot veda se je logistika v gospodarstvu začela hitro razvijati v obdobju od leta 1950 do 1970 na podlagi izkušenj, ki so jih imele ZDA z oskrbovanjem zaveznikov po vsem svetu, in sicer s sredstvi, ki so pospeševala hitrost in zaščito pošilk (zaščitno pakiranje, palete, kontejnerji). Zlasti se je logistika pričela razvijati v šestdesetih letih 20. stoletja v ZDA, ko se je po prejšnjem pomanjkanju blaga (trg prodajalca) začela doba nasičenosti z blagom, kar je zaostriло konkurenco med podjetji (trg kupca) in iskanje prednosti pred konkurenti. Te prednosti pa je omogočila logistika z geslom »dostaviti kupcu pravo blago ali material v pravilni količini in kakovosti, ob pravem času na pravo mesto za optimalno ceno«.

Logistika vsebuje vse materialne tokove, in sicer: tok nabavljenega materiala v podjetje, tok v proizvodnem procesu in tok izdelkov do kupcev. Izhodiščno točko predstavlja prodajni plan podjetja in z njim povezan plan izdelkov. Funkcijska logistika mora vsebovati planiranje materiala, oskrbo s surovinami in drugim materialom, notranji transport, skladiščenje in fizično distribucijo.

Logistika si zato prizadeva sodelavce in vodstvo spodbuditi h kooperativnemu, interdisciplinarnemu delovanju. Zahteva širši vidik opazovanja, ki presega ozko področje posameznikovega delovanja, pogum za lastno odgovornost in





sposobnost komuniciranja, da bi lahko bolje obvladovali kompleksnost. Logistična miselnost se osredotoča na dve osrednji načeli: celostnost in usmerjenost na kupca (servis). Logistične funkcije se nanašajo na transport, skladiščenje in pretovor, procese, ki premostijo prostorske in/ali časovne razdalje. Operativnim nalogam je potrebno prišteti še razpolagalne in administrativne funkcije. Logistika v funkcijskem smislu je tako seštevek vseh ciljno naravnanih koordinacijskih, administrativnih, dispozitivnih in operativnih ukrepov, ki so povezani s transportom, skladiščenjem in manipuliranjem z blagom in s pripadajočimi energijskimi in informacijskimi tokovi v podjetju ter med podjetjem in okoljem.

Logistika v takem smislu je npr. transportiranje, skladiščenje, pakiranje, izbiranje vozil za določene transportne naloge, izbiranje lokacije skladišča, določanje ravni servisa in koordiniranje logističnih delnih sistemov. Pri koordinacijski funkciji logistike je potrebno dodati, da v teoriji še ni popolnoma enotnega stališča, kakšno vlogo ima ta funkcija, ali je ena izmed funkcij ali pa je osrednja funkcija, ki je samostojen sestavni del logistike. Naše stališče je, da je koordiniranje potrebno razumeti kot glavno nalogo vodenja podjetja. V tem smislu je ob upoštevanju materialnih in informacijskih tokov potrebno na eni strani oblikovati delna logistična področja in na drugi strani vzpostaviti povezave med temi delnimi področji in drugimi področji podjetja, tako da je mogoče uresničiti celostni optimum glede logistike kot miselnosti. Potemtakem je vidik logistike kot funkcije podrejen vidiku logistike kot miselnosti. Tretji vidik opazovanja logistike, logistika kot institucija, se pojavi, kadar logistiko izenačimo s konkretno organizacijsko enoto, npr. z logističnim oddelkom podjetja. To pomeni, da dejavnost organiziranja, ki pripada vodstvenim nalogam, pri tem ni vključena. Ne glede na to pa je organizacijsko enoto, institucijo potrebno razumeti kot rezultat permanentnega procesa organiziranja. Pri tem je potrebno upoštevati, da organizacija ni sama sebi namen, temveč se prilagaja, in s tem tudi njena oblika, ciljem podjetja in logističnim ciljem, oz. da jo je treba presojeti po njenem prispevku k uresničevanju ciljev.

## **2.2 Pomen logistike**

Pomen logistike je v zadovoljevanju potreb po premagovanju prostorskih in časovnih razlik med viri materiala in proizvodnim podsistemom organizacije.

Logistika se v zadnjem času neprestano spopada z novimi izzivi ter se spreminja hitreje kot kdajkoli prej. Največji pomen pri tem gre pripisati vse naprednejši tehnologiji. To se kaže npr. v spremljanju gibanja materiala, npr. elektronska identifikacija paketov, satelitsko sledenje kamionov in sistem avtomatskega vodenja. Največji vpliv pa je pripisati prihodu sodobnih komunikacij.

V procesu globalizacije industrije in trgovine ter zaradi potreb konkurenčnosti so logistične zahteve vedno večje. Tako mora biti logistika:

- orodje za obvladovanje oskrbovalnih verig,
- zanesljiva, točna in hitra,
- varna in stroškovno sprejemljiva,

- hitro odzivna,
- zmožna oskrbovati po sistemu »just-in-time«,
- vsebovati sisteme za informacijsko spremljanje in sledenje pošilk,
- temeljiti na elektronskem poslovanju.

Samo logistiko lahko obravnavamo z dveh vidikov:

- s podjetniškega vidika, tj. podjetniška ali poslovna logistika,
- z vidika narodnega gospodarstva, tj. narodnogospodarska logistika ali makro-logistika.

### 2.3.1 Pojem in pomen podjetniške logistike

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

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

1. spremembe tržišča iz tržišča prodajalcev v tržišče kupcev;
2. tehnoloških sprememb, zlasti na področju transporta, komunikacij in elektronske obdelave podatkov;
3. razvoja teorije sistemov;
4. razvoja vojaške logistike in iz tega izvirajoča uporaba količinskih tehnik;
5. kot način za reševanje podjetniških problemov.

S temi različnimi vplivnimi področji okolja je fizična distribucija in manipulacija blaga dosegla stopnjo kompleksnosti, ki je s konvencionalnim opazovanjem ne moremo zadovoljivo proučevati. Uvedba celostnega načina razmišljanja je torej nujnost. Ti vplivni dejavniki vodijo do novega funkcionalnega vidika popolnosti podjetja, k sistemu, iz katerega se je razvila koncepcija podjetniške logistike in v njenem okviru marketinška logistika. Materialni tok je pri marketinški logistiki enak kot pri distribucijski logistiki, vendar če ga presojamo kot del marketinških instrumentov, ki služijo pridobivanju kupcev, govorimo o marketinški logistiki. Zlasti situacija na tržišču kupcev povzroča, da odjemalec določa dobavitelju dobavno pripravljenost in kakovost dobave (npr. just-in-time). Povpraševanje po blagu in storitvah zato določa cilje podjetniškega logističnega (pod)sistema in cilje njegovih med-organizacijskih logističnih odnosov. Podjetniška logistika je v razvitejših gospodarstvih že dokaj prisotna disciplina, vendar pa njen pomen še vedno nezadržno narašča, njena uporabnost pa se v praksi širi na različna področja



dejavnosti. Podjetniška logistika se v praksi spreminja v okviru vsakokratnih dejavnikov okolja. S potrebno fleksibilnostjo se prilagaja trendom relevantne družbe. Podjetniška logistika je del določenega sistema in zato ne odreja zgolj lastnih ciljev. Je skupek dejavnosti, ki zasnujejo, izvajajo in krmilijo tok logističnih objektov na osnovi določenih ciljev sistema (npr. lastnega podjetja) in izbranih strategij za njihovo udejanjanje.

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

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

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

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

Zato sta po nekaterih avtorjih nujno potrebni povezanost vseh vrst prvin podjetniške logistike in povezanost vseh udeležencev v logističnih kanalih pretoka blaga. Pri temeljnih poslovnih procesih nabave, proizvodnje in prodaje nastajajo številne premostitvene potrebe. Tako se kažejo na eni strani potrebe po premeščanju v gospodarstvu zaradi delitve dela, dislociranosti in časovne razporeditve nabave, proizvodnje in porabe. Na drugi strani se s premoščanjem prostorske in časovne neenakomernosti med proizvodnjo in porabo blaga soodloča o strukturi, prostorski in časovni organiziranosti preoblikovalnih sektorjev s pogoji transfera.

Smoter logistike je, da zagotavlja po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času ustrezne logistične objekte, ki so potrebni za izvedbo proizvodnih, storitvenih in potrošniških procesov. Pri tem vplivajo okoliščine, povezane z logističnimi

storitvami, povratno na organiziranost gospodarstva in na njegove prostorske in časovne premostitvene zahteve.

V večini slovenskih podjetij je logistična dejavnost razdrobljena po glavnih sektorjih podjetja, kot so npr. nabavna logistika in skladiščenje nabavnega materiala v nabavnem oddelku, skladiščenje gotovih izdelkov, odprema in transport v marketingu, vodenje zalog v finančnem oddelku itd. Poznamo tudi »formalno« organiziranost, ki pomeni, da imamo v podjetju poseben oddelek za logistiko, ki pa vedno ne zajema vseh logističnih elementov, npr. vodenja zalog.

Podjetniška logistika v razvitih državah je po ocenah 15 let pred slovensko podjetniško logistiko. V teh državah so logistični oddelki enakovredni vsem ostalim oddelkom v podjetju ter svojo dejavnost izvajajo v koordinaciji z drugimi oddelki. Razmišljajo tudi o procesnem vodenju logistike, ki jo delno izvajajo timi, sestavljeni iz raznih delovnih področij.

### 2.3.2 Cilji podjetniške logistike

Z vidika vodenja podjetja so dobro postavljeni cilji odločilnega pomena za menedžment organizacije. Cilji povezujejo dejavnike organizacije, predstavljajo usmeritve v poslovanju in odločanju ter nenazadnje omogočajo vrednotenje uspešnosti in olajšajo medsebojno koordinacijo. (Mihelič, 2001).

Glavni cilji dobrega vodenja logističnih storitev so:

- znižanje stroškov logistike, ki dosegajo včasih v podjetjih tudi 30 % in več prodajne cene. To se doseže s skrajšanjem poti, s primernim znižanjem zalog, z naročanjem primernih količin blaga, da bi se izognili čezmernim zalogam, s koncentracijo tovorov, s pravilnim pakiranjem, z uvedbo ustrezne mehanizacije, s sodobno informacijsko tehnologijo itd.;
- izboljševanje kakovosti logistike pri kupcih, kar dosegamo npr. z večjo hitrostjo in točnostjo dobav, z opravljanjem logističnih storitev »od vrat do vrat«, z dostavo blaga ob pravem času in na pravem kraju, z veliko zanesljivostjo, z dostavo blaga v zahtevani obliki, nepoškodovano in po primerni ceni;
- varstvo okolja – nanj najbolj vplivajo zlasti trije elementi logistike, in sicer: pakiranje (embalaža), transport (onesnaževanje zraka in vode, hrup) in skladiščenje (izraba prostora);
- humanizacija dela – pri organiziranju in izvajanju logističnih dejavnosti je potrebno posebno pozornost posvečati preprečevanju poklicnih bolezni.

Glavni cilj logističnega sistema je optimalna preskrba proizvodnje in optimalna dobava naročenih dobrin porabnikom oziroma kupcem. To pomeni za proizvodno podjetje premagovanje prostorskih in časovnih razlik med dobavitelji, nabavo, proizvodnjo, prodajo in porabniki. Pri vsem tem je zelo pomembno upoštevati optimalne proizvodne količine, optimalne količine naročanja, čas preskrbe, zanesljivost preskrbe ter kvaliteto dobavnega servisa.

Med zelo pomembne cilje logističnega sistema se šteje naslednje:

- ustrezna vključitev v celoten poslovni proces podjetja in izpolnjevanje vseh nalog;
- z ustrezno notranjo organizacijo vseh dejavnosti, ki so odgovorne za materialno preskrbo, zagotavljanje njihovega koordiniranega delovanja pri izvrševanju postavljenih nalog;
- s sodelovanjem v kadrovanju in izobraževanju, z ustreznim uvajanjem v delo, z razvijanjem odgovornosti in dobrih odnosov zagotavljati strokovnost in povezanost službe, uspešno opravljanje njenih nalog in smotrno naravnan razvoj v službi zaposlenih delavcev;
- zagotavljanje planske preskrbe vsega potrebnega materiala v zahtevanih količinah in kvalitetah, pravočasna dostava na zahtevana mesta in s tem omogočiti nemoteno delo v proizvodnji in drugih službah v podjetju;
- zagotavljanje uspešne distribucije gotovih proizvodov do kupcev v skladu z njihovo časovno in prostorsko opredeljenimi zahtevami;
- prizadevanje za čim boljšo likvidnost podjetja, kar skuša doseči s smotrnim razporejanjem finančnih zmogljivosti, z usklajevanjem dobav s finančnimi zmogljivostmi, s hitro distribucijo proizvodov in čim hitrejšim obračanjem zalog;
- vzdrževanje solidnih odnosov z dobavitelji in kupci ter zagotavljanje obojestranske zanesljivosti dobav;
- tekoče obveščanje v podjetju o stanju in spremembah na tržišču ter o celotnem zunanem in notranjem poslovanju z materialom in proizvodi;
- urejeno planiranje, evidentiranje in celotno administrativno poslovanje, zagotavljanje preglednosti in kontrole dela ter celotnega poslovanja v podjetju.

V podjetjih, v katerih prevladuje funkcionalno razmišljanje, je velika pozornost namenjena prilagodljivosti. Logistika in prilagodljivost se med seboj dopolnjujeta. Cilj logistike je odpravljanje pomanjkljivosti v funkcionalnem razmišljanju in zagotovitev boljših storitev za kupce.

Tako je za realizacijo posameznih ciljev poslovnega sistema potrebno sprejemanje ukrepov tudi na drugih področjih njegovega poslovanja. Tako npr. ne moremo doseči boljše izrabe transportnih zmogljivosti, če ne bomo v ta namen prilagodili tudi informacijskega sistema. Tako mora pri ciljnih obstajati nekakšna hierarhija, kar pomeni, da morajo biti posamezni cilji nadrejeni drugim ciljem.

## **2.4 Pomen logistike na narodno gospodarstvo**

Bistvo logistike je, da zagotavlja po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času ustrezne logistične objekte, ki so potrebni za izvedbo proizvodnih, storitvenih in procesov trošenja. Različni viri navajajo, da ustvarja logistika v razvitih tržnih gospodarstvih od 10 do 11 % bruto družbenega produkta (BDP) teh držav. Iz tega izhaja, da ima logistika zelo velik vpliv na celotno narodno gospodarstvo, saj



močno vpliva na produktivnost, stopnjo inflacije, obrestne mere, porabo in stroške energije, močno vpliva na organiziranost in razvitost države, vzpodbuja razvoj znanosti, nakup prevoznih sredstev, graditev objektov ter močno vzpodbuja globalizacijo materialnih in informacijskih tokov.

V današnjih razmerah globalizacije pomen logistike stalno narašča, saj je odgovorna za dodajanje prostorske koristnosti proizvodov in tako skrbi za učinkovite premike surovin, zalog in končnih proizvodov z mesta nastanka na mesto porabe.

Logistika je v bistvu sestavina globalne poslovne in tržne strategije, ki ostaja nesporno sredstvo za povečanje konkurenčnosti gospodarstva in za zadovoljevanje potreb kupcev kjer koli po svetu. Sama logistika je instrument globalnega menedžmenta dobavnih verig, ki jo praviloma kontrolirajo globalni prodajalci blaga.

## **2.5 Dobavna veriga**

Dobavna veriga je tok materiala, informacij, plačil ter storitev, ki poteka od dobaviteljev surovin, skozi tovarne in skladišča do končnih uporabnikov. Tako lahko rečemo, da je dobavna veriga skupek procesov, katerih cilj je zadovoljiti kupca. Vključuje nabavo, proizvodnjo, distribucijo, odstranitev odpadkov, transport, skladiščenje in informacijsko tehnologijo. Pri tem je pomembno, da je pravo blago ob pravem času na pravem mestu, v pravi količini in kakovosti ter za optimalno ceno.

Razvoj dobavne verige je pospešila želja po znižanju zalog, ki so se kopičile na točkah prehoda blaga v dobavni verigi, ter zmanjšanju števila teh točk. Razlog za povezovanje v dobavni verigi je potreba po maksimalnem izkoristku nakladnih faktorjev na transportnih sredstvih, zmanjšanju praznih voženj, optimalna lokacija tovora in standardizacija sistemov, ki povečajo izkoriščanje vozovnih in skladiščnih zmogljivosti.

Podjetja v dobavni verigi sicer v konkurenci med seboj ne nastopajo individualno, ampak v sklopu druge dobavne verige, kar pomeni, da nastopajo v konkurenci kot člani dobavne verige v celoti proti članom druge dobavne verige kot celote, pri tem pa je potrebno upoštevati učinke celotne verige.

Za proizvodna podjetja je značilna linearna dobavna veriga. Le-to sestavljajo tri pomembne komponente:

1. dobavitelji, katerih glavna naloga je nabava in dobava materiala in surovin,
2. notranje funkcije, ki zajemajo vse procese, ki jih določeno podjetje potrebuje. Aktivnosti v tem segmentu so ravnanje z blagom, zaloge, proizvodnja in kontrola kakovosti,





3. distributerji, katerih glavna naloga je vključevanje procesov, ki so potrebni, da se blago dostavi končnim odjemalcem. Glavne aktivnosti so pakiranje, skladiščenje in dostava.

Optimalna logistika je možna le, če je delo vseh podjetij, ki sodelujejo v dobavni verigi, koordinirano. Zelo pomembna je tesna informacijska povezava med sodelujočimi podjetji, kar privede do skrajšanja časa dobav in zmanjševanja zalog v korist vsem podjetjem v verigi.

V sodobni logistiki dobavne verige so potrebni tudi izzivi, zato se uspešna in razvijajoča se podjetja odzivajo na globalizacijo z razvijanjem mednarodnih oskrbovalnih verig. Pri tem poskušajo vpeljati katerega od sistemov varčne proizvodnje, kot so:

- dobava v trenutku potrebe (JIT=just in time),
- majhne zaloge,
- načrti za proizvodnjo,
- prilagodljiva proizvodnja majhnih serij,
- nič tovarniških napak,
- tesno tehnično sodelovanje z dobavitelji.

Podjetja se sicer usmerjajo v globalizacijo in varčno proizvodnjo, vendar je bilo do sedaj opravljenih le malo raziskav o nujnem medsebojnem vplivu. Do take ugotovitve je prišel David Levy v članku objavljen v reviji Sloan Management Review leta 1997 z naslovom »Ali so strategije kompatibilne«.

Menedžerji se sicer zavedajo logističnih problemov, ki se pojavljajo v delovanju mednarodnih dobavnih verig, kot so npr:

- dolgi dobavni roki,
- drage letalske tovarnine,
- velike zaloge,
- nenatančna napoved prodaje,
- zastoji v reševanju tehničnih problemov.

Nekatere raziskave kažejo, da menedžerji prevečkrat podcenjujejo stroške, ki se pojavljajo v varčni proizvodnji, ker se nagibajo k planiranju relativno stabilne oskrbovalne verige in ne upoštevajo, da na geografsko razpršeno verigo lahko vplivajo različne prekinitve oziroma motnje.

Dober primer je JIT (»just in time«). Tu gre v bistvu za dobavo, ki mora biti izvršena točno na dogovorjeni datum in ob točno določenem času. Nekatera podjetja zahtevajo od dobaviteljev celo več dobav dnevno in vsaka od njih mora biti dostavljena v določenem roku – nekaj urah. Seveda je to nemogoče, če sestavine uvažamo po morju. Poleg tega pa so tovarne povezave iz oddaljenih lokacij manj pogoste, manjše pošiljke pa so obremenjene z visokimi tovarninami. Tako v dostavi blaga nastajajo nepredvideni zastoji zaradi slabega vremena, carinske in dokumentarne birokracije ali možnih občasnih stavk. Ker pa

oddaljenost povečuje dobavne roke, so za zapolnitev le-teh potrebna skladišča in večje zaloge. Več podjetij ima zato v bližini tovarn najeta skladišča, vendar to ni isto kot resnična dobava JIT, ki poteka neposredno iz tovarne.

## **2.6 Outsourcing**

Izraz »outsourcing« je skovanka iz besedne zveze »outside resource using« kar pomeni uporabo zunanjih virov. Izraza Outsourcing oziroma zunanje izvajanje dejavnosti sta se pričela uporabljati, ko so podjetja prišla do spoznanja, da ne morejo biti najboljše na vseh področjih svojega delovanja in je bolje, če del svoje dejavnosti prepustijo zunanjim izvajalcem, ki so specializirani za opravljanje določene dejavnosti.

Koncept zunanjega izvajanja je primeren za vrsto funkcijskih področij v podjetju: nabavo, prodajo, logistiko, proizvodnjo. Vsako podjetje se mora samo odločiti, katere storitve bo prepustilo zunanjim izvajalcem in bodo posledično prispevali k večji konkurenčni prednosti ob minimalnem tveganju, pri tem se seveda upoštevajo kakovost, hitrost izvedbe in stroški.

Zunanji izvajalci podjetja imajo zaradi svoje specializiranosti možnost ponuditi višjo raven kakovosti izdelka ali storitve, posebna znanja, več izkušenj na podobnih področjih zaradi sodelovanja podjetji, ki so imela podobne težave. Podjetja, ki bi rada naredila vse sama, imajo ponavadi višje stroške raziskav, razvoja in trženja. Za uspešno zunanje oskrbovanje, torej dolgoročno in stabilno sodelovanje, je nujno potrebno, da sodelujejo pri tem vsi udeleženci (strokovnjaki iz nabave, proizvodnje, marketinga, logistike in kontrole).

Pozitivne strani outsourcinga so:

- usmeritev na ključne sposobnosti podjetja in opredelitev aktivnosti, ki jih bodo izvajali zunanji izvajalci;
- povezovanje koncepta zunanjega oskrbovanja s temeljno strategijo podjetja;
- ocenjevanje in izbira zunanjih izvajalcev;
- možnost nadzora nad izvajanjem aktivnosti zunanjih izvajalcev.

Negativne strani outsourcinga pa so:

- slabosti z vidika stroškov,
- slabosti z vidika delovne sile,
- slabosti z vidika tehnologije in tehnološkega znanja,
- slabosti z vidika informacij,
- odvisnost od zunanjega izvajalca.



Tabela 1: Logistične storitve v zunanji oskrbi

<b>Storitve</b>	<b>Delež od vseh podjetij v %</b>
Transportne storitve	85 %
Skladiščenje	53 %
Odprema	47 %
Pakiranje	33 %
Komisioniranje	33 %
Razbremenilna logistika	32 %
Etiketiranje	31 %
Carinsko posredovanje	27 %
Clearing	12 %
Montaža	10 %
Kontrola kakovosti	10 %
Finančne storitve	9 %
Organizacija logistike	9 %

Vir: Logožar, 2004

## **2.7 Vloga logističnih stroškov v proizvodnem podjetju**

Sodobno konkurenčno okolje zahteva, da podjetja nenehno znižujejo stroške poslovanja in učinkovito oskrbujejo trg. Konkurenčne prednosti postajajo nujnost, ki jo mora imeti vsako podjetje.

Pri ocenjevanju logistike moramo upoštevati številne dejavnike, med katerimi so bistvenega pomena tudi stroški logistike. Stroški logistike so prikazani v raznih stroškovnih kategorijah, zato jih je težko zajeti v popolnosti. Ocenjevalec stroškov mora dobro poznati koncept logistike in na razpolago mora imeti vse finančne podatke poslovnega sistema. Z analizo stroškov se ugotovi absolutni znesek stroškov logistike, ki ga je treba primerjati s skupnimi stroški. Zanesljivi podatki pa so v praksi ponavadi zelo težko dosegljivi, na njihovo dosegljivost pa vpliva več dejavnikov:

- namen računovodskih sistemov, ki na splošno zagotavljajo stalne podatke o sistemu obračunavanja stroškov, izvrševanja terjatev lastnikov in posojilodajalcev;
- upoštevanje organizacije podjetja;
- pogosto logistični stroški niso opredeljeni, ker mnogi niso prikazani kot izdatki za podjetje;
- slaba računovodska definicija stroškov;
- zapleteni odnosi – distribucijske stroške je pogosto težje opredeliti kot npr. proizvodne stroške.

Skupne logistične stroške pa predstavlja vsota naslednjih stroškov:



- transportnih stroškov,
- skladiščnih stroškov,
- stroškov naročanja in informiranja,
- stroškov materiala na zalogi,
- stroškov vodenja zalog.

Vsi naštetni stroški so med seboj močno povezani in vplivajo drug na drugega. Minimalne stroške logistike se da doseči z uravnoveženim zniževanjem vseh stroškov.

## **3 ELEMENTI LOGISTIČNEGA SISTEMA**

Za uspešno uresničevanje vseh nalog logistike in uspešno doseganje zastavljenih ciljev je potrebno dobro poznavanje vseh njenih elementov. Le-ti so med seboj tesno povezani in na različne načine vplivajo na stroške transporta, skladiščenja ter upravljanja s proizvodi.

Logistični proces se lahko razdeli na naslednje elemente:

- mesta predaje – to so dobavitelji, skladišča, proizvodni obrati s skladiščenjem in manipulacijami;
- mesta sprejema – to so kupci, skladišča, proizvodni obrati s skladiščenjem in manipulacijami;
- transportne poti – to so točke manipuliranja (terminali, postaje, luke) in skladiščenja;
- oskrbovanje z energijo in informacijami na sprejemnih in točkah predaje ter na transportnih poteh.

Členitev, ki se je uveljavila v praksi in jo uporablja tudi večina avtorjev, pa je:

- zunanji transport,
- notranji transport,
- skladiščenje,
- zaloge,
- manipuliranje z blagom,
- informacije, komunikacije in kontrola,
- kadri.

### **3.1 Transport**

Transport spada med najstarejše oblike družbene dejavnosti. Že v prvotnih oblikah človeške družbe je bila prisotna potreba po prevozu ljudi in blaga, saj brez transporta ni pridobivanja dobrin. Kot samostojna gospodarska panoga se je transport začel razvijati šele v srednjem veku, vendar je bila takrat zmogljivost transportnih sredstev še zelo majhna, prevozi pa so bili omejeni na določena območja. Kot posledica iznajdb, razvoja in znanosti ter boljše organiziranosti se je transport začel temeljiteje razvijati ob koncu srednjega veka. V današnjem času pa si obstoja človeške družbe brez transporta sploh ne moremo več zamisliti, in tudi tržnega gospodarstva brez transporta ne bi bilo.

Dokler je bilo mednarodno gospodarstvo manj razvito, je lastnik blaga največkrat sam s svojimi prevoznimi sredstvi prevažal blago porabnikom. Z razvojem mednarodne trgovine in z vzporednim razvojem prevoznih sredstev in naprav se pojavi posebna skupina prevoznikov blaga. Intenzivnejša trgovina, večje razdalje, pojav vzporednih vrst prevoznitva postanejo osnova za delovanje posrednikov, ki



posredujejo med lastnikom blaga in različnimi prevozniki. Tem posrednikom rečemo špediterji, ki med lastnikom blaga in prevoznikom, na račun lastnika blaga, toda v svojem imenu, sklenejo prevozno pogodbo.

Razvitost transportne dejavnosti je izraz splošnega stanja kake države, oziroma transport bistveno vpliva na splošni gospodarski razvoj. S premagovanjem prostorskih razlik med proizvodnjo in porabo transport omogoča realizacijo reprodukcijskega procesa. Transport močno razvija in širi blagovno proizvodnjo ter razvija tržišče. Glede na njegovo pomembno vlogo v narodnem gospodarstvu ga je potrebno razvijati celovito in vzporedno z drugimi gospodarskimi dejavnostmi.

### 3.1.1 Zunanji transport

Osnovna naloga zunanjega transporta je pravočasen dovoz surovin, nedokončanih proizvodov, polproizvodov, sestavnih delov in drugih materialov ter odvoz gotovih proizvodov. K zunanjemu transportu štejemo tudi prevoz delovne sile. Za uspešno in učinkovito izvajanje takih nalog mora podjetje izbrati najprimernejše prevozno sredstvo in prevozne poti glede na lokacijo svojih obratov ter lokacijo dobaviteljev in kupcev. Podjetje se mora po možnosti vedno odločiti za najkrajšo oziroma najbolj optimalno prevozno pot. Glede na izbrano prevozno pot se lahko podjetje odloča med naslednjimi možnostmi prevoza: železniški, cestni, vodni, zračni prevoz oziroma transport po ceveh.

Poleg izbire prevozne poti in prevoznega sredstva se podjetje običajno odloča še med možnostjo lastnega prevoza (lastni vozni park) ali najem tujih prevoznikov. Za lastni prevozni park se podjetje pogosto odloča na osnovi tradicije ali nezaupanja v storitve javnega prevoza, in sicer zaradi želje po zanesljivosti, pri čemer pa so stroški drugotnega pomena. Lastne vozne kapacitete pomenijo za podjetje običajno višjo ceno, s tem pa si podjetje pridobi tudi večjo prilagodljivost, kadar mora opraviti hitre in nepredvidljive Transporte. V praksi se največkrat uporabljajo različne kombinacije. Del transporta opravijo z lastnimi transportnimi sredstvi, za ostalo pa najamejo tuje prevoznike.

Zunanji transport je tako nujen pogoj za reprodukcijo, saj kraj porabe in proizvodnje običajno ne sovpadata. Tako zunanji transport s premagovanjem prostorskih razlik omogoča uresničitev reprodukcijskega procesa. Zato je bistven dejavnik prostorske delitve dela, ki razvija in širi blagovno proizvodnjo in trg ter vzpodbuja razvoj nezadostno razvitih držav oziroma nerazvitih regij.

Pri obravnavanju problematike zunanjega transporta se podjetju vedno postavi dve osnovni vprašanji, in sicer:

1. katera je najustreznejša transportna varianta in
2. kako zagotoviti najracionalnejše opravljanje transportnih nalog.

Ker je sam cilj odločanja o transportu zagotoviti, da bo blago premeščeno z enega na drugo mesto na najvarnejši, najhitrejši in najbolj ekonomičen način, mora podjetje upoštevati naslednje posebnosti transportnih storitev:

- prevoznih storitev ni mogoče proizvajati na zalogo;
- povpraševanje po prevoznih storitvah je izpostavljeno velikim nihanjem (dnevna, tedenska, mesečna, letna);
- storitvena zmogljivost prevozniškega podjetja je praviloma naravnana na zadovoljevanje povpraševanja ob konicah;
- povpraševanje je največkrat izvedeno iz povpraševanja po blagu, in tako cena ne vpliva toliko na celotno povpraševanje po prevoznih storitvah;
- povpraševanje je največkrat neparno, kar pomeni, da med dvema krajema v obe smeri ni enakih količin blaga, ki bi bile predmet prevoza;
- velika fleksibilnost transportnih sredstev na delnih transportnih tržiščih omogoča ob vsakem času veliko konkurenčnost med prevozniki;
- sam prevoz se opravlja v času in prostoru zunaj podjetja; medtem ko se proizvajajo druge storitve v prostoru znotraj podjetja;
- na transportno tržišče je vpliv države izredno velik;
- javna podjetja so v ostri konkurenci s privatnimi podjetji;
- delež stalnih stroškov v prevoznih dejavnostih je izredno visok (tudi do 80 % celotnih stroškov);
- potreba po kapitalu in vezavi kapitala ter stroški osebja v prometnem sektorju so zelo visoki (med 60 in 80 %);
- prevoz za lastne potrebe in prevozniška podjetja so v ostri medsebojni konkurenci.

Pri sprejemanju transportnih odločitev je vedno treba upoštevati in primerjati dejavnike kakovosti transporta, ki so:

- hitrost transporta;
- cena oziroma stroški transportne storitve, ki imajo velik vpliv na prodajno ceno blaga, s tem pa tudi na njegovo konkurenčnost;
- rednost transporta, ki vpliva na rednost oskrbe z surovinami, na stabilnost cen in s tem na zmanjšanje skladiščnih stroškov;
- točnost transporta, ki vpliva na odločitev podjetja glede na višino varnostnih zalog, le-te pa imajo velik vpliv na stroške distribucijske logistike;
- dostopnost in pogostost transporta, ki vpliva na zmanjšanje potrebnih zalog surovin ali blaga pri kupcih, s čimer se stroški za zaloge in skladiščni prostor bistveno zmanjšajo;
- varnost transporta.

Zunanji transport je sestavni del celotne logistične dejavnosti organizacije, zato mora tesno sodelovati z ostalimi logističnimi službami v podjetju. Služba zunanjega transporta je največkrat vezana na komercialni, nabavni, prodajni ali splošni sektor v podjetju.



### 3.1.2 Notranji transport

Razliko med notranjim in zunanjim transportom lahko definiramo s tem, da se prvi odvija v okviru gospodarske dejavnosti, drugi pa zunaj okvirov gospodarske dejavnosti. Tovrstni transport nekateri imenujejo tudi pogonski, industrijski, tehnični ali interni transport. Sam notranji transport ima tudi specifičen režim preventivnega in investicijskega vzdrževanja.

Notranji transport je nujen sestavni del proizvodnega procesa vsakega podjetja in njegovo delo traja, dokler podjetje sploh funkcionira. Zajema premikanje blaga, surovin, polproizvodov, nedokončanih proizvodov, gotovih izdelkov in drugih dodatnih materialov znotraj podjetja. Vključuje torej transport v predelavi oziroma proizvodnji, skladišču, med predelavo in skladiščenjem, transport med proizvodno-predelovalnimi obrati in transport med skladišči znotraj podjetja. Zelo pomembna je ustrezna povezanost službe notranjega transporta, prilagojena mora biti značilnostim predelave in povezana z drugimi službami v podjetju; v tesni povezavi pa mora biti s planom proizvodnje. To je mogoče predvsem z zbiranjem in posredovanjem potrebnih informacij.

V notranjem transportu je potrebno upoštevati številne dejavnike, ki vplivajo na izbiro transportnega sredstva, in sicer: tehnične, ekonomske in nevarnostne značilnosti. Pri prvih je treba upoštevati nosilnost transportnega sredstva in vprašanje, ali je v notranjem transportu potrebno nepretrgano ali pretrgano premikanje. Pri vsem tem je potrebno upoštevati obliko transportnega sredstva in njegovo mobilnost v zvezi s prostorom, v katerem se bo premikalo. Ekonomske značilnosti nam povedo, kakšna je rentabilnost posameznih transportnih sredstev in kolikšni so obratovalni stroški. Pri izbiri transportnih sredstev je nedvomno treba upoštevati tudi nevarnostno značilnost, saj so upoštevajoč prostor, čas, način proizvodnje, razpoložljivo delovno silo lahko različna transportna sredstva različno »ne-varna« za poškodovanje ljudi in tovora med obratovanjem.

Pri urejanju notranjega transporta je potrebno, da podjetje upošteva tudi druge dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost izvajanja njegovih nalog. S tem sta mišljena predvsem razmestitev poslovnih objektov (predelovalni obrati, skladišča, prodajni obrati ipd.) in teren, na katerem so le-ti postavljeni, ter na proizvodni program in s tem povezano uporabljeno tehnologijo in tehnološke postopke. Podjetje ne sme pozabiti niti na oblikovanje parkirnih oziroma tovornih enot niti na vrsto in stanje transportnih sredstev, ki jih bo uporabljalo.

### 3.2 Skladiščenje

Skladiščenje je sestavni del vsakega logističnega sistema. Ima zelo pomembno vlogo pri doseganju zadovoljstva kupca. Je aktivnost, ki povezuje proizvajalca in kupca.

Osnovna naloga skladiščne službe je sprejemanje, varovanje in izdajanje surovin, polproizvodov, proizvodov in drugega blaga, poleg tega pa mora zagotavljati

informacije o stanju, pogojih in razpoložljivosti skladiščenega blaga. Vse posle v skladiščih opravljajo ali organizirajo skladiščniki, ki so lahko pravne ali fizične osebe, ti pa delo opravljajo v svojem imenu in za račun komitentov. V skladišču se opravljajo naloge, kot so urejanje dokumentacije v zvezi z sprejetim in izdanim blagom, namestitvev blaga v skladišča in pakiranje, če je potrebno, lahko pa tudi druge posle v zvezi s tem (sortiranje, merjenje, tehtanje ...).

Smoter skladiščenja je premagovanje časovnih razlik med fazami proizvodnega procesa ter med proizvodnjo in porabo. Uskladiščenje pomeni v bistvu časovno izravnavo med dvema sistemoma, ki nista časovno usklajena. Pri premagovanju časovne razlike mora material ohraniti količinsko in kakovostno zahtevane standarde. Skladišča morajo biti oblikovana tako, da omogočajo čim krajše transportne poti, čim manj premeščanja in drugih manipulacij ter preprečujejo zastoje. Izpolnjeni morajo biti tudi varnostni ukrepi, da ne pride do kraje ali poškodb.

Po osnovni nalogi razlikujemo režijska skladišča in specializirana podjetja – javna skladišča. Javna skladišča so storitvena podjetja, ki se ukvarjajo s spravljanjem in hrambo blaga, ki jim ga zaupa komitent in jim zato plača skladiščenje. Skladiščna podjetja opravljajo tudi storitve, kot so: pretovor, odpravljanje in dostavljanje pošiljk, pripravo blaga za tržišče, posredovanje pri prodaji.

Uporaba javnih ali lastnih skladišč ima svoje prednosti in slabosti. Ena glavnih prednosti uporabe javnih skladišč je, da ne zahteva investicij uporabnika v zemljo, gradnjo in opremo. Javna skladišča lahko nudijo številne specializirane storitve, in sicer na bolj ekonomičen način kot lastna skladišča. Pomanjkljivosti javnih skladišč pa so lahko v slabi komunikaciji. V lastnih skladiščih ima podjetje večji nadzor nad blagom, dolgoročno gledano lahko povzročajo manj stroškov in omogočajo boljšo izkoriščenost kadrov.

Danes se skladiščni dejavnosti posveča veliko več pozornosti kot v preteklosti in to iz naslednjih razlogov:

- hiter razvoj zahteva prilagoditev skladiščne dejavnosti novim pogojem dela z vidika zmanjševanja stroškov oz. vezave obraznih sredstev;
- kompleksni proizvodni sistemi zahtevajo stalnost v oskrbovanju z reprodukcijskim blagom;
- sodobni trgovini je postavljena naloga pravočasnega, količinskega, kakovostno in časovno usklajenega oskrbovanja potrošnikov v širšem prostoru.

Za ustrezno premostitev časa in prostora v reprodukcijskem sistemu je potrebno skrbno planiranje in natančno uravnavanje dotoka blaga v proizvodnjo in odtoka iz nje. S tem lahko zmanjšamo tudi število oskrbnih prodajnih skladišč.

Pripravljenost skladišča obsega pripravljenost vrst količin blaga po mestu in času tako, da se uporabnost blaga ne spremeni. Da bi to dosegli, moramo vse



dejavnosti podrediti ohranitvi kakovosti uskladiščenega blaga ter izvajati kontrolo v vseh fazah procesa.

Vrsto skladišča označuje vrsta blaga, stopnja koncentracije, skladiščne enote, vrsta proizvodnje, razpoložljiv prostor ter drugi elementi skladiščnega procesa. Ena od možnih delitev skladišč je:

- vrste skladišč glede na reprodukcijski proces (proizvodno, trgovinsko, prehodno),
- skladišče glede na stopnjo predelave ali obdelave (skladišče osnovnega blaga, pomožnega blaga, vmesna skladišča, skladišča gotovih izdelkov),
- skladišča glede na stopnjo integriranosti (centralna ali porazdeljena),
- skladišča glede na vrsto izgradnje (zunanja nepokrita, zunanja pokrita, pokrita regalna, pokrita klasična),
- skladišča glede na organizacijske posebnosti (rezervna skladišča, skladišča za izravnavo, skladišča za posebno blago, skladišča za konsignacijo).

Zamisel o sodobni ureditvi skladišča se je porodila pri velikih podjetjih, ki so spoznala, da lahko strošek logistike predstavlja celo polovico cene izdelka (predvsem pri izdelkih z nizko prodajno ceno in enostavno proizvodnjo). Koristno je analizirati napake, ki se pojavijo pri delu v skladišču, ter postaviti zelene cilje. Poleg stroškov, ki nastanejo zaradi napak, to škoduje tudi ugledu točnega in zanesljivega skladišča.

Veliko napak se pojavi v samem vodenju oziroma spremljanju materiala v skladišču. Možnost napak pri ročnem vpisu in vodenju materiala se odpravi tako, da se uvede črna koda, ki pri avtomatskem branju prinaša le do 0,003 % napak. S črtno kodo so na paketu zapisani podatki o proizvajalcu izdelka, količini, teži, prostornini, datumu zapadlosti in drugi pomembni podatki.

Metode razvrščanja materiala v skladišču rešujejo enega od ključnih problemov racionalizacije skladiščnega prostora. Pomembno je vedeti, kako pravilno napolniti in izkoristiti skladiščni prostor z zalogami materiala. Metode razvrščanja omogočajo tudi enostavnejši pretok materiala, lažje iskanje le-tega, varnost blaga ter opreme, pri tem pa povzročajo manjše stroške skladiščenja. Sam izbor metode razvrščanja je odvisen od več faktorjev: fizično-kemičnih značilnosti, velikosti skladiščnega in manipulativnega prostora, stopnje mehanizacije v skladišču in od usposobljenosti skladiščnih delavcev.

Pri razvrščanju materialov je potrebno upoštevati določena pravila:

- težji material se postavi nižje, lažji višje,
- material, ki se uporablja pogosteje, se postavi blizu izhoda iz skladišča,
- material večje vrednosti se dodatno zaščiti.

Vsak prostor v skladišču mora biti označen s številkami, črkami ali kombinacijo črk in števil. V skladišču mora biti tudi plan skladiščnega prostora, da se ve, kje se določen material nahaja.





Pri skladiščenju pa se lahko pojavi tudi vprašanje, ali proizvodna podjetja resnično potrebujejo skladišča kot del logističnega sistema. Če so količine potrebnega materiala znane in fiksne in se le-tega lahko dobavlja sproti, teoretično skladišče ni potrebno. Vendar so količine redko kdaj natančno določene, transport ni vedno 100-odstotno zanesljiv, zato bi lahko prišlo do nepotrebnih stroškov. Stroški skladiščenja in upravljanja z materiali so upravičeni, ker so pogojeni s transportom in proizvodno-nabavnimi stroški. Skladiščenje lahko vpliva na nižje stroške transporta, in sicer z dobavami večjih količin materiala. Cilj vsakega podjetja je ekonomično skladiščenje, ki je posledica primerjave stroškov skladiščenja, proizvodnje in transporta.

### **3.3 Zaloge**

Potreba po zalogah obstaja tako rekoč v vseh podjetjih. V proizvodnih podjetjih morajo imeti zaradi kontinuiranega toka proizvodnega procesa določene zaloge materiala, polproizvodov, zaloge nedokončane proizvodnje ter zalogo gotovih izdelkov. Cilj vsakega podjetja je, da so zaloge čim manjše, ter da se čim hitreje obrnejo in preoblikujejo v finančna sredstva, potrebna za nov krog procesa poslovanja.

Zaloga pomeni količino blaga, uskladiščeno v skladišču nekega podjetja. Kljub temu da se skušajo sodobna podjetja zalogam izogniti, se le-te pojavljajo v različnih oblikah in na različnih mestih logistične verige. Poznamo:

- zaloge vhodnih materialov,
- zaloge pomožnega režijskega materiala in
- zaloge rezervnih delov.

V proizvodnem procesu imajo zaloge več pomenov, in sicer zagotavljajo kontinuiteto proizvodnje, kompenzirajo napake nepravilnega planiranja ter imajo ekonomski učinek.

Zaloge je potrebno sproti spremljati in spreminjati. Dejavniki, ki vplivajo na višino zalog, se neprestano spreminjajo in tudi prodaja ter proizvodnja ne potekata vedno enakomerno, zato zaloge ne morejo biti vedno enake. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na obseg zalog, so:

- likvidnost podjetja in s tem v zvezi možnosti za izrabo razmer na tržišču,
- odvisnost od tržišča, predvsem od razmerja med ponudbo in povpraševanjem,
- proizvodna intenzivnost v porabi materiala,
- krajevne komunikacije in transportne zmožnosti,
- individualne možnosti prodajnega in proizvodnega programa in
- cilji splošne poslovne politike.

Ker zaloge vežejo nase velika finančna sredstva in povečujejo stroške poslovanja, je potrebno poiskati optimalni obseg zalog. Zaradi nihanja proizvodnje in prodaje ter zaradi drugih dejavnikov se optimalni obseg zalog spreminja. Iz tega sledi, da je bolje določiti optimalno gibanje zalog, ki se ga določi z opazovanjem varnostne, operacijske, signalne in maksimalne zaloge.

- Varnostna zaloge predstavlja nekakšno rezervo, ki služi za premostitev pomanjkanja materiala ob nepričakovanih dogodkih, kot so zamude v dobavi, nenadno povečanje potreb kupcev, zaradi napak v proizvodnji itd.
- Operacijska zaloge je zaloge podjetja za normalno proizvodnjo v času naročanja enega cikla.
- Signalna zaloge predstavlja višino zaloge, pri kateri se sproži postopek ponovne nabave materiala.
- Maksimalna zaloge pa predstavlja mejo, do katere je še gospodarno skladiščiti material.

Različni proizvodni procesi uporabljajo veliko različnih vrst materialov, ki imajo različne lastnosti in način obnašanja v proizvodnji in na tržišču. Nekateri materiali so s strokovnega vidika manj pomembni za poslovanje podjetja, ker se jih potrebuje v manjših količinah. Materialne postavke je smotrno enkrat letno razdeliti v tri skupine:

- Skupina A: sem spadajo materiali, ki povzročajo najvišje stroške. Ponavadi predstavljajo od 5 do 10 % vseh materialov v podjetju oziroma od 70 do 80 % vseh materialnih stroškov podjetja.
- Skupina B: sem spada približno od 20 do 30 % skupnega števila vseh materialov, ki povzročajo od 20 do 30 % celotnih materialnih stroškov.
- Skupina C: ta skupina predstavlja veliko količino materialov, od 50 do 70 %, ki se uporablja v velikih količinah. Delež stroškov njihove porabe pa je le od 5 do 10 %.

Z razvrstitvijo materialov v tri skupine se lahko ugotovi, za katere materiale naj bi se uvedla oskrba »just in time«.

Za kontrolo zalog so na razpolago različne metode. Za katero od njih se podjetje odloči, je odvisno od različnih kriterijev. Najpomembnejše je, da se podjetje seznanji z možnostmi, ki so na razpolago, kar pomeni, da te različne metode pozna.

Najnatančnejša med metodami za kontrolo zalog je metoda vseh normativov (metoda MSV), pri kateri se določi maksimalno, signalno in varnostno zaloge ter se izračuna optimalno naročeno količino. Njene prednosti so v preciznosti in zagotavljanju uporabe različnih kriterijev, ki vplivajo na višino zalog. Metoda ima vgrajen sistem varnostnih zalog, ki zahteva poseben postopek pri njihovem trošenju. Ta metoda operira z vedno enako naročeno količino in zagotavlja stalno preglednost nad višino zalog. Pomanjkljivosti te metode pa se kažejo v njeni kompliciranosti. Zahteva tekoče in ažurno spremljanje vseh sprememb v zalogah, roki naročanja istega materiala so različni, pri istem dobavitelju se pojavlja vedno

večje število naročil. Zaradi takih sprememb je potrebno večkrat spremeniti normative.

### **3.4 Manipulacije z blagom**

Več elementov skupaj tvori proces manipuliranja z blagom. Prvi element je transport surovin, polproizvodov in proizvodov v skladišče, skozenj in ven ali iz proizvodnega obrata. Manipuliranje z blagom je tisti element logističnega sistema, ki vpliva na kakovost in hitrost transporta in skladiščenja. Sem sodijo npr. pregledovanje kvalitete, prekladanje blaga, pakiranje, paletizacija, nameščanje materiala v skladišča, prevzem surovin in proizvodov iz skladišč, sortiranje itd. Navedene operacije imenujemo neposredne logistične manipulacije, saj pomenijo pretok blaga v neposrednem logističnem toku. Učinkovit transport znotraj podjetja pomaga kontrolirati stroške in izboljšuje oskrbo podjetja in kupcev. Drugi element je čas. Rezervni deli, surovine in proizvodi morajo biti na voljo, ko nastane potreba po njih v proizvodnji ali na izhodih iz podjetja. To, da je proizvod v podjetju, ne pa na pravem mestu ob pravem času, lahko povzroči kadrom velike težave, posledično pa večje stroške. Tretji element pa je količina. Blago mora vedno potovati v pravi količini tako med proizvodnimi obrati kot proti končnim porabnikom. Zadnji od pomembnih elementov manipuliranja z blagom je prostor. Sistem manipuliranja mora učinkovito izrabljati razpoložljiv prostor tako v skladišču kakor tudi v proizvodnih obratih. Zavedati se je potrebno, da je prostor drag in mora biti zato čim bolj optimalno izkoriščen.

Poleg naštetih manipulacij so poznane tudi posredne manipulacije, ki izhajajo iz komercialno-administrativnih postopkov. Operacije, ki se štejejo za tovrstne manipulacije, so: urejanje dokumentacije za prevoz, carinske formalnosti, kontrola kvalitete itd.

Vse manipulacije zagotavljajo, da poteka transportni proces brez zastojev, hitro in varno ter v fazi mirovanja blaga zagotavljajo potrebne storitve zaradi njihove oskrbe in varovanja ob čim manjših stroških.

### **3.5 Informacije, komunikacije in kontrola**

V poslovnem logističnem sistemu so informacijski procesi tesno povezani s fizičnimi procesi. Vse informacije so za vsako podjetje zelo pomembne, saj so povod za reakcijo. Če je prava informacija hitro na razpolago, lahko takoj sledi reakcija, v primeru, da informacija ni popolna, lahko pride do napačne reakcije. Integracija informacijskih in komunikacijskih sistemov ni potrebna le za izmenjavo podatkov, ampak tudi za spremljanje blaga do končnega prodajnega mesta. Vključevanje elektronske obdelave podatkov je torej neizogibno, saj pospešuje tok informacij, kar pa ima za blagovni tok dragocene prednosti, kot je npr. pridobitev časa. Hitra in zanesljiva izmenjava informacij vpliva na konkurenčno sposobnost izvajalcev logističnih storitev in drugih udeležencev v logističnem kanalu.



Za učinkovito vodenje logističnega procesa so potrebne zlasti naslednje informacije:

- stanje blaga po vrsti in lokaciji,
- podatki o blagu in proizvodnji,
- podatki o času in materialu, ki je potreben za izdelavo,
- podatki o prevoznih stroških na različnih lokacijah,
- podatki o povpraševanju po blagu,
- podatki za analizo povpraševanja kupcev,
- podatki o zalogah in času, ki je potreben za izdelavo predvidenega blaga.

Najpomembnejši dejavnik informacijsko-komunikacijskih tokov so prav ljudje. Vendar pri ljudeh prihaja včasih tudi do nesporazumov in nerazumljivosti, ki so posledica mnogih elementov človeške psihe. Zaradi tega je potrebno, da se tako v oblikovanje informacijsko-komunikacijskih tokov kakor tudi v oblikovanje celotne organizacije vključi čim več strokovnjakov raznih strok, vključujoč organizatorje in informatike.

Vse aktivnosti in procese v logističnem sistemu je potrebno natančno kontrolirati. Sama kontrola se deli na operativno in upravljalno. Operativno izvaja podjetje med posameznimi procesi, npr. med izvrševanjem naročil se izvaja kontrola pravilnosti računov in drugih dokumentov. Sem se šteje tudi kontrola zalog v skladišču, kontrola spoštovanja zastavljenih rokov in druge potrebne kontrole. Upravljalna kontrola se izvaja tako, da sintetizira podatke o posameznih procesih in aktivnostih ter pojavih znotraj njih v okviru določenega časa.

### **3.6 Kadri**

Kadri so pomemben element logističnega sistema, saj nepravilna zasedba delovnih mest lahko povzroči niz nepravilnosti, kot so: netočna in nepravočasna nabava in s tem nepravilne zaloge, nestrokovno in neurejeno skladiščenje, nepravilna izbira transportnih poti in sredstev, poškodbe in izgube blaga pri skladiščenju ali transportu, pomanjkljivosti pri zavarovanju blaga, nepravilno ravnanje z blagom itd.

V zadnjem času je že opazno pomanjkanje strokovnega znanja, zato postajajo potrebe po znanju vse večje, saj je le-to nujno potrebno za izkoriščanje priložnosti, ki jih ponujajo hitre tehnološke spremembe.

Logistika je področje poslovanja, kjer se prepletajo tehnični in ekonomski problemi. Zaradi tega se postavljajo posebne potrebe glede kadrov, ki upravljajo logistiko. Kdor upravlja logistično dejavnost, mora biti usposobljen za tehnično in ekonomsko razmišljanje in sklepanje. Znati mora pretehtati in primerjati stroške logistike z učinki logistične storitve ter povezanost posameznih delov logističnega sistema.

Vodja poslovne logistike bi načelno moral:



- poznati soodvisnost znotraj celovitega logističnega področja, kakor tudi soodvisnost logistike z drugimi poslovnimi procesi,
- imeti dobro znanje ekonomije,
- poznati in uporabljati metode sodobne organizacije dela,
- izkoriščati možnosti, ki jih ponujajo dosežki na področju logistične tehnologije in tehnike,
- biti odprt do sodobnih metod in tehnik dela ter jih znati uporabljati za uspešno sodelovanje s specialisti,
- imeti solidno tehnično znanje za razumevanje proizvodnih procesov,
- imeti strokovno znanje, ki si ga pridobi s študijem in izkušnjami v praksi,
- posebno dobro poznati informacijske sisteme, kar je osnovni pogoj za spremljanje blaga, obdelavo podatkov, pisanje poročil, znati uporabljati zunanje podatke.

Vsako podjetje bi moralo izdelati program kadrov za logistiko, pripraviti koncept izobraževanja, analizirati delovne razmere ter preizkusiti ljudi v logističnem procesu oziroma izvesti testiranje sposobnosti za opravljanje določenih del.

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA IBI KRANJ, d. d.**

### **4.1 Splošni podatki**

V podjetju IBI Kranj, d. d., proizvodnja žakarskih tkanin, so tradicija, znanje in podjetniška miselnost, usmerjeni v prihodnost, temelj, na katerem gradimo svoje delo. Podjetje z večletno tradicijo smo razvili v inovativno in prodorno podjetje z visoko izobraženimi strokovnjaki na področju tekstilne tehnologije, prepoznavno na svetovnih trgih. Zasnovali smo trdno vizijo in poslanstvo, ki ju izboljšujemo s sodelovanjem z nekaterimi pomembnimi poslovnimi partnerji po vsem svetu.

Po sprejetem statutu ima družba enočlansko upravo, ki jo je imenoval nadzorni svet. 1. 7. 2002 je nadzorni svet za upravo imenoval direktorja Matjaža Božiča.

*Tabela 2: Lastniška struktura družbe na dan 31. 12. 2005*

Naziv lastnika	Vrednost osnovnega kapitala v SIT na dan 31.12.2005	Delež v % 31.12.2005	Število delnic 31.12.2005	Delež v % 31.12.2004	Indeks 05/04	Razlike odst.točke
1	2	3	4	5	6=3/5	7=3-5
NFD Holding d.d.	204.260.000	19,0	20.426	18,8	101	0,2
KD Holding d.d.	183.940.000	17,1	18.394	16,9	101	0,2
Slovenska odškodninska družba	177.670.000	16,5	17.767	9,8	168	6,7
Božič Anton	82.780.000	7,7	8.278	7,2	107	0,5
IBI Kranj d.d.-zaposleni	69.690.000	6,5	6.969	8,0	81	-1,5
Prah Borut	61.070.000	5,7	6.107	5,6	102	0,1
GBD	51.960.000	4,8	5.196	2,6	185	2,2
Tanay Tatjana	51.000.000	4,7	5.100	4,7	100	0,0
Prah Milan	36.170.000	3,4	3.617	3,3	103	0,1
Klemenčič A.	30.000.000	2,8	3.000	2,8	100	0,0
Vehovec D.	30.000.000	2,8	3.000	2,8	100	0,0
Adriatic Slovenika d.d.	21.690.000	2,0	2.169	2,0	100	0,0
Wirth G.	16.740.000	1,6	1.674	1,5	107	0,1
Kavčič M.	12.920.000	1,2	1.292	1,3	92	-0,1
Kapitalska družba	0	0,0	0	6,5	0	-6,5
Ostali	45.870.000	4,2	4.587	6,2	68	-2,0
<b>Skupaj</b>	<b>1.075.760.000</b>	<b>100,0</b>	<b>107.576</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>0,0</b>

*Vir:* IBI, Letno poročilo za leto 2005.

Osnovni kapital družbe na dan 31. 12. 2005 je znašal 1.076 mio SIT in je bil razdeljen na 107.576 navadnih prosto prenosljivih imenskih delnic v nematerializirani obliki z nominalno in emisijsko vrednostjo 10.000 SIT. Na dan 31. 12. 2005 je knjigovodska vrednost delnice znašala 31.873 SIT (133,00 EUR) in se je glede na leto 2004 zmanjšala za 12 %.

Podjetje IBI se je leta 1998 vpisalo v sodni register kot delniška družba – IBI Kranj, d. d., proizvodnja žakarskih tkanin. Po določbi 52. člena ZGD spada družba IBI Kranj, d. d., med velike družbe (gl. Tabelo 3), ker izpolnjuje dve merili od treh, in sicer presega število zaposlenih in vrednost sredstev.

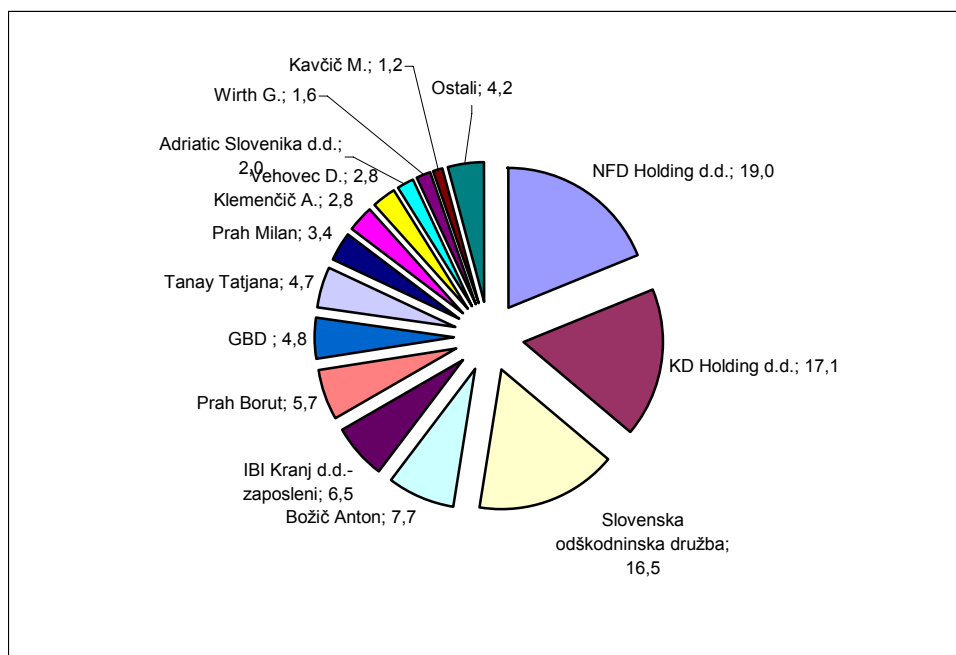
Tabela 3: Merila

Merila	Dejansko stanje v IBI Kranj, d. d., 31. 12. 2005
Nad 250 zaposlenih	262 zaposlenih
Nad 6,8 mrd SIT čistih prihodkov od prodaje	3,38 mrd SIT čistih prihodkov
Nad 3,4 mrd SIT sredstev	5,3 mrd SIT sredstev

Vir: IBI, Letno poročilo za leto 2005

Ko primerjamo lastniško strukturo konec leta 2005 z lastniško strukturo konec leta 2004, ugotovimo, da se je delež delnic, ki pripadajo zaposlenim v podjetju, zmanjšal za 1,3 odstotne točke.

Graf 1: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2005



Vir: IBI, Letno poročilo za leto 2005

V lastniški strukturi je imela na dan 31. 12. 2005 največji delež Nacionalna finančna družba (19 %), sledila je KD Holding, d. d., s 17,1-odstotnim deležem, Slovenska odškodninska družba je imela 16,5 % deleža in zaposleni v IBI Kranj, d. d., 6,5-odstotni delež.

Do konca osemdesetih let je bil razvojni model podjetja IBI pojem uspešnosti v tekstilni industriji. V začetku devetdesetih let pa je podjetje zašlo v težave strateškega značaja, ki so v letih 1999 in 2000 prerasle v velike izgube in s tem ogrozile obstoj podjetja. Glavni vzroki so bili pomanjkanje vizije in znanja vodilnih, napačna strategija diverzifikacije produktnega portfelja, slabo poznavanje trgov in



razmeroma šibek lastni prodajni tim, nerazvit kontroling in neustrezna informacijska podpora ter prenizka produktivnost v vseh primarnih in podpornih delih procesa. Pri vsem tem pa je podjetje ohranilo stabilen finančni položaj, kar mu omogoča financiranje programa restrukturiranja, ki je nujno potreben, da bi se vzpostavila in nato ohranjala mednarodna konkurenčnost podjetja.

V podjetju IBI smo v letu 2005 z 291 zaposlenimi ustvarili 3.441 mio SIT celotnih prihodkov in imeli skoraj 3.871 mio SIT odhodkov. Zaradi večjih odhodkov kot prihodkov smo v podjetju ugotovili izgubo v znesku 429,8 mio SIT. Z upoštevanjem finančnih prihodkov in odhodkov ter izrednih prihodkov in odhodkov znaša v letu 2005 čista izguba 200 mio SIT, ki smo jo v skladu z ZGD-F pokrili z zmanjšanjem rezerv iz dobička. Zaloge so se v letu zmanjšale za 135 mio SIT.

*Slika 1: IBI Kranj*







## **4.2 Razvoj podjetja**

Razvoj tekstilne industrije v Sloveniji sega v leto 1828, ko je v mestu Ajdovščina začela delovati prva tekstilna tovarna. Leta 1837 se ji je pridružila Mehanična predilnica in tkalnica v Ljubljani, leta 1842 Bombažna predilnica Prebold in leta 1885 Bombažna predilnica in tkalnica Tržič.

Zgodovina podjetja IBI se je začela leta 1929, ko sta Anton Božič in Adolf Prah v Kranju ustanovila samostojni podjetji za izdelavo bombažnih in volnenih tekstilnih izdelkov. V vsakem podjetju je zaposlitev našlo okoli 50 Kranjčanov. Božič je kmalu začel izdelovati žakarske tkanine, Prah pa je postavil novo predilnico.

Leta 1936 sta podjetji preživeli veliko tekstilno stavko, v kateri so sodelovali tudi njihovi zaposleni. Tedanja vlada Ljudske republike Slovenije je leta 1946 nacionalizirala obe tekstilni podjetji, ju združila z vrsto manjših obrtnih delavnic iz Kranja in bližnje okolice ter tako ustanovila državno podjetje z imenom Industrija bombažnih izdelkov Kranj (IBI Kranj). Kljub temu da sta obe podjetji v času nacionalizacije poslovali pozitivno, je novonastali IBI v obdobju od leta 1947 do leta 1955 zelo nazadoval. Proizvodnja je potekala v dveh ločenih obratih, storilnost je bila nizka, oprema delno zastarela, direktorji so se menjavali. S prihodom Franca Omana na mesto direktorja leta 1955 so se razmere začele spreminjati.

V naslednjih dveh desetletjih se je IBI razvijal v moderno, s sodobno tehnologijo opremljeno podjetje. Zastarelo proizvodnjo je zamenjala sodobna industrijska proizvodnja, pozneje pa specializirana proizvodnja, ki je omogočila izdelavo žakarskih tkanin za notranjo opremo.

Zelo pomembno za IBI je tudi obdobje med letoma 1972 in 1989, saj je bil v tem času uveden proces neprekinjene proizvodnje. To pomeni, da so bili skrajšani ali celo odpravljene čakalni časi med delovnimi operacijami v celotnem proizvodnem procesu.

Leta 1989 je podjetje zaključilo prvi del investicijskega programa, s katerim se je posodobila strojna oprema v tkalnici, kjer so stare tkalske stroje zamenjali z visoko produktivnimi brezčolničnimi statvami z žakari, ki so omogočile izdelavo kakovostnejših žakarskih tkanin. Po letu 1989 so se investicije v strojno opremo še nadaljevale in v obdobju od 1989 do 2001 je IBI investiral v nove vrhunske predilne in tkalske stroje ter posodobil barvarno in plemenitilnico.

Leta 1998 postane IBI Kranj delniška družba in pridobi naziv: IBI Kranj, proizvodnja žakarskih tkanin, d. d.

Podjetje IBI nadaljuje z vlaganjem v investicije in od 395 mio SIT planiranih investicij za leto 2005 smo realizirali 313,6 mio SIT, in sicer v tkalnico 235,4 mio SIT, koriščenje odpadnih vod 54,3 mio SIT, v informacijski sistem 17,3 mio SIT. (Letno poročilo za leto 2005)

V letih svojega obstoja, povezanega s trdim delom in finančnim vlaganjem v donosne investicije, se je z začetne osnove s 50 zaposlenimi podjetje do danes



razvilo in zraslo v eno od najsodobnejših in najrazvitejših tekstilnih podjetij s svojo predilnico, tkalnico, barvarno in plemenitilnico.

### **4.3 Proizvodnja in proizvodni program**

Podjetje IBI Kranj, d. d., je podjetje z več kot 70-letno tradicijo. Danes proizvede okoli šest milijonov tekočih metrov dekorativnih tkanin in spada med srednje velike proizvajalce žakarskih tkanin za vzmetnice v Evropi. V letu 2005 smo proizvedli 6,1 mio m tkanin, kar je 9 % več kot v enakem obdobju preteklega leta oziroma 2 % več, kot smo načrtovali. (Letno poročilo za leto 2005)

Družba IBI Kranj je eno redkih tekstilnih podjetij, ki izvozi večino svoje proizvodnje in ima moderno tehnologijo. V podjetju je izpeljan neprekinjen proizvodni proces od vlaken do končnih izdelkov brez vmesnega skladiščenja. Glavna dejavnost podjetja je tkanje tekstilij, druge dejavnosti, vpisane v sodni register, pa so: priprava in predenje tekstilnih vlaken, plemenitenje tekstilij, proizvodnja umetnih vlaken, trgovina s tekstilom na debelo in drobno, raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju naravoslovja in tehnologije, tehnično preizkušanje in analiziranje.

IBI Kranj, d. d., izdeluje v svoji proizvodnji pestro tkane žakarske dekorativne tkanine za notranjo opremo, in sicer dekorativne tkanine za vzmetnice, oblazinjeno pohištvo in odprta ležišča.

Osnovna dejavnost družbe IBI Kranj, d. d., je proizvodnja žakarskih tkanin. Več kot 75,3 % celotne vrednosti prodaje predstavljajo tkanine za vzmetnice, sledijo vreče za vzmetnice (20 %), tkanine za oblazinjeno pohištvo (4,1 %) in drugo (0,6 %).

#### **4.3.1 Tkanine za vzmetnice**

Tkanine za vzmetnice so izdelane iz naravnih in umetnih materialov, obdelane so z najsodobnejšimi apreturami proti bakterijam (blagovni znamki Sanitized in Actigard), proti drsenju, gorenju in krčenju. Proizvajamo navadne tkanine za vzmetnice, elastične tkanine za vzmetnice, tkanine iz bikomponentnih vlaken in antibakterielne tkanine.

Novosti, ki jih uvajamo, temeljijo na tridimenzionalnem videzu, elastičnosti tkanin in prijetnem otipu. To je bistvo inovacij, ki jih predstavljamo pod blagovno znamko IBI Developments. Elastične tkanine smo zavarovali z lastno blagovno znamko IBI Developments weave and stretch. Z njo želimo poudariti posebnosti tkanin in povečati prepoznavnost IBI-ja kot proizvajalca elastičnih tkanin za notranjo opremo. Kolekcije temeljijo na kontrastih v oblikovanju in fantazijskih perspektivah. Gre za svobodo domišljije, prepletanje linij in grafičnih efektov. Osnovne in votkovne niti se zlijejo v celoto različnih kultur, različnih oblik. Vsaka ima svojo zgodbo in vzbuja drugačna občutja.

### 4.3.2 Tkanine za oblazinjeno pohištvo

Odlike tkanin za oblazinjeno pohištvo so moderen dizajn in visokokakovostno oplemenitenje. Izdelane so iz mešanice naravnih in umetnih materialov.

Zavedamo se, da je podjetje živ organizem, da so medosebni odnosi pomembni. Vodi nas prepričanje, da so le zadovoljni kupci pravi kupci, zato si v podjetju prizadevamo zadovoljevati porabnikova pričakovanja, želje in zahteve, tako da investiramo v visokokakovostne materiale in sledimo smernicam v svetu.

### 4.3.3 Vreče – polizdelki iz IBI-tkanin

Polizdelke iz IBI-tkanin imenujemo vreče za vzmetnice. Nekatere vzmetnice so namreč oblečene v pralno prevleko, ki imajo obliko vreče. Le-to preprosto snamemo, tako da odpnemo zadrgo, in jo operemo v pralnem stroju. Namestitev nazaj na vzmetnico je preprosta in ni zamudna. Najpomembneje je, da je vzmetnica čista, brez madežev ter neprijetnega vonja.

V letu 2005 smo prodali 191.260 kosov vreč za vzmetnice, kar je skoraj šestkrat več kot v preteklem letu oziroma 3,5-krat več, kot je bilo načrtovano. Vrednostno pa smo prodali za 952 mio SIT vreč, kar je 6,4-krat več kot leta 2004. S tem je bila načrtovana prodaja štirikrat presežena. (Letno poročilo za leto 2005)

V proizvodnem programu (gl. Tabela 4) najmočnejšo skupino predstavljajo tkanine za ležišča (97,4 %). Proizvodnja omenjene skupine se je v letu 2005 glede na leto 2004 povečala za 2 %.

Tabela 4: Proizvodnja po skupinah tkanin (v metrih)

Vrsta tkanin	Dejansko 2004	Delež V %	Plan 2005	Delež V %	Dejansko 2005	Delež V %	Indeks 8=6/2	Indeks 9=6/4
1	2	3	4	5	6	7	8=6/2	9=6/4
Tkanine za ležišča	5.865.722	95,9	5.116.400	97,5	4.368.751	97,4	74	85
Pohištvene tkanine	224.941	3,7	107.600	2,1	80.584	1,8	36	75
Ostalo	24.839	0,4	21.000	0,4	34.203	0,8	138	163
<b>Skupaj v m</b>	<b>6.115.503</b>	<b>100,0</b>	<b>5.245.000</b>	<b>100,0</b>	<b>4.483.538</b>	<b>100,0</b>	73	85
<b>Skupaj v m<sup>2</sup></b>	<b>12.972.935</b>		<b>11.137.000</b>		<b>9.505.101</b>		73	85
Št.povp.zap.	312		300		291		93	97
<b>produktivnost v m<sup>2</sup>/zaposlenega</b>	<b>41.580</b>		<b>37.123</b>		<b>32.664</b>		79	88

Vir: IBI, Letno poročilo za leto 2005.

Pohištvene tkanine so v letu 2005 predstavljale le še 1,8 % proizvodnega programa in proizvodnja le-teh se je glede na leto 2004 zmanjšala za polovico. Ostalo (zavesa in prti) predstavlja le 0,8 % proizvodnega programa. Analiza proizvodnega programa kaže strateško usmeritev podjetja v prihodnosti, to je zmanjševanje proizvodnje pohištvenih tkanin in usmerjenost pretežno v

proizvodnjo in prodajo tkanin za vzmetnice. Produktivnost v kvadratnih metrih na povprečnega zaposlenega se je v letu 2005 glede na leto 2004 zmanjšala za 12 %, čeprav smo znižali število zaposlenih.

#### **4.4 Blagovne znamke**

Blagovna znamka je ime, oblika, oznaka, simbol ali katera koli druga značilnost izdelka, ki določa razliko med izdelki različnih proizvajalcev. Z njo lahko označimo bodisi posamezni izdelek bodisi skupino izdelkov ali vse izdelke nekega proizvajalca. Blagovne znamke pomagajo potrošnikom, da lažje razlikujejo izdelke, ki jih želijo kupiti za zadovoljevanje svojih potreb. Če blagovna znamka izraža tudi status kupca, se verjetnost ponovnega nakupa bistveno poveča. Ko kupci sprejmejo neko blagovno znamko, se proizvajalčev tržni delež tega izdelka najprej poveča, nato pa na višji ravni ustali. To lahko pomeni, da lahko blagovnim znamkam z visoko stopnjo zvestobe kupcev podjetje določi višjo ceno, ki jo kupci tudi sprejmejo.

Konkurenca na trgu raste in je vedno močnejša. Pomembna je dodana vrednost izdelka. Preživijo le najboljši. Tega se zavedamo tudi v IBI-ju, zato si prizadevamo zadovoljevati želje naših kupcev. Poleg različnih vrst dizajna, barv in kvalitet tkanin ponujamo tudi različna plemenitenja tkanin. Tkanino oplemenitimo glede na želje kupcev in želje končnih uporabnikov.

Kupcem so na voljo naslednji izdelki:

- IBI DEVELOPMENTS weave and stretch – elastične tkanine smo zavarovali z lastno blagovno znamko. Z njo želimo poudariti posebnosti tkanin in povečati prepoznavnost IBI-ja kot proizvajalca elastičnih tkanin za notranjo opremo.
- ACTIGARD – vsestransko higiensko zavarovanje – je svetovno prepoznaven simbol za higieno in čistočo. Je tehnološka inovacija na področju tkanin, ki predstavlja vsestransko higiensko zavarovanje, preprečuje neprijetne vonjave in daljša obstojnost izdelkov.
- SANITIZED – vsestranska higienska zaščita – dermatološko testirano – je svetovno znani simbol za zavarovanje proti bakterijam, glivicam in neprijetnim vonjem. Apertura Sanitized preprečuje nastanke bakterij, plesni in glivic.
- MEDICOTT – proti alergijam za zahtevne kupce – blagovna znamka je ena od najnovejših inovacij na področju bombažnih tekstilij za vzmetnice. Varuje tkanino pred nastajanjem plesni in posledično pred razmnoževanjem pršic. Tkanina, obdelana po postopku medicott, ima med svojimi kupci velik ugled. Postopek omogoča odstranjevanje naravnih primesi, ki privlačijo plesni, iz bombažnih vlaken.



- BIONEEM – zaščita pred pršicami – je naraven proizvod, ki ga kot eterično olje pridobivajo iz semen indijskega drevesa »neem«. Moti hormonski sistem insektov, pršic in drugih baterij, tako da onemogoča prehranjevanje in razmnoževanje. Bioneem ne vpliva na človeški organizem, človeku in okolju je prijazen in neškodljiv.
- SLEEP FRESH – suho in čisto – človek povprečno odda med spanjem iz telesa pol litra različnih tekočin. Sleep fresh je apreturna inovacija na področju tekstilij za vzmetnice, ki zagotavlja optimalni prenos vlage in tekočin med spanjem in uporabniku tako omogoča zdrav in prijeten spanec.
- STRESS FREE – mirno in sproščeno – je najnovejša inovacija na področju tekstilij za vzmetnice, ki s svojim antistatičnim apreturnim nanosom omogočajo antistresno – mirno spalno območje. Učinek je dvojen: sama tkanina ni elektrostatična in se ne navzame prahu iz okolja, hkrati pa tkanina nevtralizira morebitno drugo elektrostatično energijo v spalnem območju uporabnika in jo ves čas spanja neopazno oddaja stran od uporabnika v oddaljen zračni prostor okoli njega.

#### **4.5 Vizija in poslanstvo**

»Imamo jasno vizijo za bližnjo prihodnost, napol jasno vizijo na srednji rok in sanje, ki jih je treba razjasniti, na dolgi rok.« (Abell, 1995).

Pri besedi kakovost skoraj vedno pomislimo na različne standarde in certifikate, s katerimi se ocenjuje in ugotavlja ustreznost izdelka. Vsi ti podatki vlivajo zaupanje kupcem.

Kupcu se zdi najpomembnejše, ali proizvod ustreza njegovim željam, potrebam in pričakovanjem. Ali je kakovost stalna? Ali se izboljšuje? Ali tudi ostali elementi poslovanja tvorijo ustrezen nivo kakovosti? Ali znamo odpravljati napake in kakšni so naši odzivni časi?

Vsako podjetje opredeljuje svoje poslanstvo, zato mora upoštevati svoje razlikovalne sposobnosti in tržne priložnosti, ki se mu ponujajo.

- **Razlikovalne sposobnosti** – obsegajo znanje in strokovnost podjetja na področju proizvodnje, financiranja, trženja, vodenja in uporabe virov. Nekatera podjetja so bolj uspešna na proizvodnem ali trženjskem področju; druga imajo več finančnih sredstev in učinkovito izkoriščajo prednosti finančne moči.
- **Tržne priložnosti** – ko vodstvo opredeljuje poslanstvo, mora usklajevati svoje zmogljivosti s tržnimi priložnostmi. Tržna priložnost nastane, ko okoliščine omogočajo, da podjetje vstopi na nek trg. Tudi različni drugi

dejavniki (npr. spremembe vrednot in preferenc kupcev, tehnološke inovacije, rast trga) ustvarjajo tržne priložnosti.

Glede na navedeno bi poslanstvo oziroma vizijo IBI-ja strnili v naslednjih točkah:

- postati uspešna in donosna družba, ki ustvarja dodano vrednost in s tem zagotavlja zadovoljstvo kupcev, delničarjev, zaposlenih in okolja, ter postati prepoznavno v visokokakovostnem razredu tkanin in polizdelkov za vzmetnice;
- ostati eden od srednje velikih proizvajalcev in prodajalcev žakarskih tkanin v Evropi;
- imeti marketinško usmerjene sodelavce z visoko mero ustvarjalnosti, odgovornosti, motiviranosti, lojalnosti in zadovoljstva;
- dvig ravni splošnih in posebnih znanj zaposlenih, potrebnih za prehod na zahtevnejše tehnologije dela.

## **4.6 ISO-standard**

ISO (International Organization for Standardization) je nevladna mednarodna organizacija za standardizacijo, ustanovljena leta 1947, s članicami v 130 državah. Izidi dela organizacije ISO so mednarodni standardi, imenovani ISO. Prvi mednarodni standard je bil sprejet leta 1951.

Namen ustanovitve organizacije ISO je lažja izmenjava izdelkov, storitev in razvoj sodelovanja na področju intelektualne, znanstvene, tehnološke in gospodarske aktivnosti.

ISO-standardi so dokumentirani dogovori o tehničnih specifikacijah, ki se uporabljajo kot pravila, definicije lastnosti in ki zagotavljajo, da izdelki, procesi in storitve ter materiali ustrezajo namenu. Mednarodni standardi ISO omogočajo, da lažje živimo in delamo. Npr. format kreditne, telefonske, bančne kartice ipd. mora ustrezati standardu, ki natančno določa zapise, velikost in debelino, da takšne kartice lahko uporabljamo povsod po svetu.

Organizacijo ISO sestavlja 2700 tehničnih odborov, pododborov in delovnih skupin.

### **4.6.1 Standard ISO v IBI-ju**

V IBI-ju smo v letu 2001 pridobili mednarodni standard ISO 9001. Ta standard spodbuja vzpostavitev procesnega pristopa pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju



učinkovitosti sistema vodenja kakovosti z namenom, da se z izpolnjevanjem zahtev odjemalcev poveča njihovo zadovoljstvo.

ISO 9001 lahko uporabljajo notranje ali zunanje stranke, vključno s certifikacijskimi organi, za ocenjevanje sposobnosti organizacije glede izpolnjevanja zahtev odjemalcev, ki jih postavi organizacija sama. Da organizacija deluje učinkovito, mora identificirati in voditi številne povezane aktivnosti. Aktivnost, ki porablja vire in ki jo vodimo z namenom, da omogoči spremembo vhodov v izhode, lahko obravnavamo kot proces. Izhod enega procesa pogosto tvori vhod v drugi proces.

Namen tega mednarodnega standarda ni, da bi zahteval enotno strukturo sistemov vodenja kakovosti ali poenotenje dokumentacije. Sama vzpostavitev sistemov vodenja kakovosti mora biti strateška odločitev organizacije, ker načrtovanje in izvajanje sistemov vodenja vplivata na spreminjajoče se potrebe organizacije.

V IBI-ju imamo v pridobivanju tudi standard ISO 14001. Ta mednarodni standard podrobno določa zahteve sistema ravnanja z okoljem in je pripravljen tako, da ga je mogoče uporabiti v organizacijah vseh vrst in velikosti ter prilagoditi različnim zemljepisnim, kulturnim in družbenim razmeram.

Mednarodni standardi za ravnanje z okoljem naj bi vsem organizacijam priskrbeli elemente učinkovitega sistema ravnanja z okoljem, ki jih je mogoče povezati z drugimi zahtevami vodenja, tako da organizacijam pomagajo doseči okoljske kot tudi gospodarske cilje. Namen teh standardov, tako kot tudi drugih mednarodnih standardov, ni ustvarjati netarifnih trgovinskih ovir niti povečati ali spreminjati zakonskih obveznosti organizacije.



## **5 VLOGA LOGISTIČNEGA PROCESA V PODJETJU IBI KRANJ, d. d.**

### **5.1 Nabava materiala in planiranje**

Nabava je poslovna dejavnost vsakega logističnega podjetja in je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov za zagotovitev potrebnih funkcij. To dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja, kot so oblikovanje nabavne politike, planiranje, analiziranje, evidentiranje in kontroliranje potreb in možnosti. Redno mora vzpostavljati in vzdrževati stike z dobavitelji.

Osnovna cilja nabave sta:

- preskrba vseh porabnikov znotraj podjetja z ustreznimi količinami potrebnega materiala ustrezne kakovosti,
- težiti k čim večji gospodarnosti vseh dejavnosti.

Od doseganja teh ciljev je odvisna uspešnost gospodarjenja v nabavi, posredno pa tudi poslovna uspešnost celotnega podjetja. Potrebno je poiskati takšne strukture nabavnih dejavnosti in tako oblikovane procese v njih, da bo celotno delovanje nabave omogočalo plansko preskrbo ob optimalnih stroških.

Pri analizi delovanja nabave je potrebno najprej proučiti, kako in koliko dejansko dosegamo cilje. Neplanska preskrba podjetja ali celo nepreskrbljenost povzročata zastoje v drugih funkcijskih področjih podjetja, predvsem v proizvodnji. Proizvodnja zahteva točno določeno vrsto materiala in njegovo ustrezno kakovost, kar je lahko tudi merilo za uspešnost. Neustrezen material povzroča težave v proizvodnem procesu, včasih tudi izgube v delovnem času, predvsem pa slabši izkoristek materiala, večji delež odpadka ali izmeta, posledično pa tudi manjši dobiček.

Cilje dosega z opravljanjem številnih nalog. Vedno je treba ugotoviti ustreznost uporabljanja tehnik in urejenost nabavnih postopkov ter način njihovega neposrednega izvajanja.

Pri oblikovanju nabavne dejavnosti se išče optimalno kombinacijo vseh različnih možnosti in omejitev. Ustrezno oblikovanje nabavne dejavnosti in njeno funkcioniranje je odvisno od pravilno postavljenega informacijskega sistema. Zagotoviti je potrebno ustrezen pretok številnih in različnih informacij od zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na delo nabave.

Nabavlja se v glavnem iz dveh razlogov, in sicer:

- za neposredno zagotavljanje zahtev porabnikov materiala,
- za dopolnitev zalog v skladišču.

Pri neposredni porabi je nabava odvisna od porabnikov materiala, ki morajo z različnimi metodami točno in pravočasno določiti svoje potrebe. Nabava mora glede na dolžino nabavnih rokov in drugih nabavnih pogojev pravočasno naročiti



potrebne količine materiala. Pri naročanju materiala za dopolnjevanje zalog pa ima potrebno vlogo tudi skladiščna služba. Le-ta mora ugotavljati potrebe porabnikov in v bistvu je skladiščna služba tista, ki naroča material pri nabavi.

Nabava mora natančno ugotoviti in določiti vse posamezne elemente nabavnih potreb, predvsem pa:

- vrsto potrebnega materiala,
- njegovo zahtevano kakovost,
- potrebno količino posameznega materiala,
- roke, v katerih je material potrebno dostaviti.

Različni viri zahtev nabavnih potreb zahtevajo tudi različne postopke za zadovoljevanje teh potreb. Delo nabave je mnogo lažje, če so nabavne potrebe urejene in znane dovolj zgodaj. Pred izdelavo nabavnega plana so potrebne temeljite priprave, ki morajo zagotoviti realnost samega plana in ekonomičnost posameznih predvidenih akcij. Samo planiranje materialnih potreb se začne v prodajnem oddelku s sestavljanjem prodajnega plana. Z ustreznim naročanjem materiala želimo zagotoviti založenost z materiali in možnost tekočega zadovoljevanja potreb, istočasno pa čim nižje zaloge. Zahtevi sta si v bistvu nasprotujoči, zato je treba poiskati optimalno kombinacijo med njima. K majhnim količinam teži predvsem skladišče zaradi manjših zalog in s tem tudi manjših skladiščnih stroškov. Nabava pa teži k čim večjim naročenim količinam, ker lahko tak nakup prinese številne prednosti. Potrebno je poiskati takšno naročeno količino, ki bo v največji meri zadovoljila več različnih zahtev in potreb.

### 5.1.1 Oddelek nabave v podjetju IBI Kranj

Oddelek nabave v tekstilnem podjetju IBI ima nalogo izvajati nabavni proces od povpraševanja, ponudbe, priprave pogodb, razreševanja reklamacij za vse vrste surovin, kemikalij, rezervnih delov, osnovnih sredstev in potrošnega materiala ter pripravo planov, analiz in poročil o nabavi vseh surovin in ostalega materiala.

V oddelku nabave podjetja IBI so zaposleni 4 ljudje: vodja nabave, vodja področja nabave, komercialist in referent nabave. Vodja nabave je istočasno tudi vodja proizvodnje, zato ima naziv vodja proizvodnje in materialnega poslovanja, ter ima vsa pooblastila za odobritev nabave materiala v vrednosti, določeni po poslovniku uprave. Za koordiniranje nabave je vzpostavljena nabavna koordinacija, ki jo vodi direktor.

Organizacijski predpis določa postopek nabave vseh materialov za vse procese v IBI-ju s ciljem, da se zagotovi nemotena dobava kakovostnih surovin (prej, barvil, kemikalij) in ostalih materialov (osnovna sredstva, utenzilije, rezervni deli za stroje, maziva, pisarniški material, zaščitna sredstva ter drobni inventar).

Nabavljeni material, ki se med proizvodnim procesom vgradi v končne izdelke, ali pa se v končne izdelke prenaša njihova vrednost, zato neposredno vplivajo na njihovo kakovost in ceno. Z vsemi dobavitelji materialov imamo v IBI-ju

vzpostavljeno tesno sodelovanje in sistem povratnih informacij s ciljem stalnega izboljševanja dobavljenih materialov ter preprečevanja dobave neskladnih proizvodov oziroma materialov.

Nabavna služba v našem podjetju izvaja nabavo vseh naročenih materialov, ki so potrebni za proizvodnjo tkanin. Ker je glavna dejavnost podjetja tkanje žakarskih tkanin za notranjo opremo, kamor sodijo dekorativne tkanine za vzmetnice in oblazinjeno pohištvo, so preje iz vlaken in filamentov ena glavnih surovin, ki jo pridobiva nabava. Poleg različnih prej (bombažna, poliestrska, viskozna, lanena in lycra ali mešanice le-teh v različnih mešanicah z enojnim ali dvojnim sukanjem) je naloga nabave tudi nabava pomožnih tekstilnih sredstev, kot so razna barvila in kemikalije. Poleg že naštetih nabavljamo tudi osnovna sredstva (stroje in njihovo opremo), utenzilije, rezervne dele, splošni material, maziva in pisarniški material. Ker se v IBI-ju zavedamo velike konkurence na trgu, precej naporov vložimo v razvoj novih vrst tkanin, tako da tudi delež nabavljenih razvojnih surovin ni zanemarljivo majhen. Vsak material v našem podjetju ima svojo šifro, pod katero je voden.

### **Postopek nabave**

Osnova za izdelavo računalniškega plana nabave surovin je mesečni in letni plan prodaje, ki ga izdelata prodaja in marketing. Sam mesečni in letni plan nabave surovin in ostalega materiala služi le kot orientacija za nabavo. Dejanska nabava preje kot glavne surovine za izdelavo tekstilij temelji na sklepih nabavne koordinacije, po kateri so preje razvrščene v tri skupine:

1. splošne preje, ki morajo biti vedno na zalogi, nabava samostojno odloča o nabavi;
2. specialne in nove preje, kjer prodaja in razvoj določita zalogo, pri tem pa mora biti določena signalna zaloga;
3. preje, ki se naročijo izključno na osnovi naročila kupca. Pri tej skupini priprava dela nabavi izda interni nalog za nabavo.

Kemikalije, barvila in pomožna tekstilna sredstva se naročajo po internem nalogu proizvodnje.

Po internem organizacijskem predpisu IBI-ja morajo biti interna naročila surovin in ostalih materialov napisana na posebnih obrazcih, imenovanih OB:

- OB 06.01-1: z obrazcem te vrste se naročajo osnovna sredstva;
- OB 06.01-2: s tem obrazcem se naročajo rezervni deli in utenzilije, interni naročniki pa so lahko obratovodje in vodje izmen v barvarni;
- OB 06.01-3: te vrste obrazec ustreza naročanju splošnega materiala, interni naročniki pa so vodje priprave dela, obratovodje, vodje izmen v barvarni, vodja tehničnega razvoja, vodja zagotavljanja kakovosti, vodja prodaje in marketinga, vodja financ in računovodstva, vodja informatike, vodja kadrov in splošnih zadev, vodja dezenature, vodja servisa strank in vodja skladišča;

- OB 06.01-4: s tem obrazcem se naročajo barve in kemikalije, interni naročniki so lahko le obratovodja in vodje izmen v oddelku barvarna;
- OB 06.01-5: s to vrsto obrazca se naročajo preje različnih mešanic sestave materiala in načinov izdelave, interni naročnik je lahko le vodja priprave dela;
- RR-nalog: s tem obrazcem se naročajo razvojne surovine, interni naročnik je le vodja tehničnega razvoja.

Vsa interna naročila morajo vsebovati vse potrebne podatke za identifikacijo naročenega materiala, za kar je odgovoren podpisnik internega naročila.

Vodja proizvodnje in materialnega poslovanja po prejemu internega naročila letega pregleda in ga s podpisom odobri ali zavrne.

Nakup osnovnih sredstev (strojev) lahko s svojim podpisom odobri le direktor.

Ko interno naročilo prispe v nabavo, komercialist ponovno pregleda, če vsebuje vse potrebne podatke za izvedbo nabave, ter operativno izvede naročilo. Če so podatki pomanjkljivi, se interno naročilo zavrne v dopolnitev ali zahteva dodatne podatke. Na osnovi vseh podatkov iz internega naročila se naročilo izdelava in pošlje dobavitelju.

Nabava pisarniškega materiala in zaščitnih sredstev se vrši po vnaprej določeni kvoti, ki je zajeta v letnem planu nabave, posebej za pisarniški material in zaščitna sredstva. Za nabavo pisarniškega materiala komercialist spremlja izdana naročila v okviru plana, sama naročila pa izvaja na podlagi odobrenih internih zahtevkov.

Zaščitna sredstva se prav tako nabavljajo v okviru planske kvote, kakovost zaščitnih sredstev potencialnih dobaviteljev potrjuje oddelek varstva pri delu, interni zahtevki pa morajo biti odobreni s strani vodje proizvodnje in materialnega poslovanja.

### **Izvajanje naročila**

Dobavitelji surovin pomožnih tekstilnih sredstev in drugega materiala so razvrščeni v tri skupine:

1. Razred A – Proizvajalec oziroma dobavitelj je znan in zanesljiv. Komercialne karakteristike posla so znane, dogovorjene in najbolj ugodne. Surovino spremlja certifikat. Reklamacije zaradi kakovosti materialov predhodnih dobav so zanemarljive. Kakovostni prevzem se vrši na osnovi certifikata in analize nekaterih najpomembnejših karakteristik skladno z organizacijskimi predpisi za vhodno kontrolo.
2. Razred B – Proizvajalec oziroma dobavitelj je znan in manj zanesljiv. Komercialne karakteristike posla so znane, dogovorjene in manj ugodne. Surovino spremlja certifikat. Vhodna kontrola je pregled certifikata in analiza vseh karakteristik, skladno z organizacijskimi predpisi za vhodno kontrolo.

3. Razred C – Proizvajalec oziroma dobavitelj ni znan ali pa ni zanesljiv. Surovine spremlja certifikat, vrši se vhodna kontrola vseh pomembnih karakteristik, skladno z organizacijskimi predpisi za nabavo.

V primeru novega dobavitelja surovin ali materialov mora komercialist pridobiti najmanj tri ponudbe, ki ustrezajo že izdelani ali s strani tehnično-proizvodnega področja potrjeni dobaviteljevi deklaraciji kakovosti. Za vsako novo ponudbo, ki ni v skladu z deklaracijo zahtevane kakovosti, komercialist najprej pridobi pisno potrditev tehnično-proizvodnega področja, šele nato pregleda in ugotovi komercialno primernost ponudbe. Praviloma komercialist zahteva od potencialnega novega dobavitelja vzorec za laboratorijsko analizo, ki je osnova za odločitev podpisnikov o primernosti oziroma neprimerni kakovosti novega ponudnika. Vsakega novega dobavitelja potrди vodja proizvodnje in materialnega poslovanja v okviru nabavne koordinacije.

Kriterij kakovosti za prvo redno naročilo surovine je s strani tehničnega razvoja potrjena testna količina. Na osnovi potrjenih kriterijev kakovosti redne dobave se izdelata tehnični predpis podjetja, ki je kasneje kriterij kakovosti redne surovine ali substituta. Kriterij pri izbiri dobavitelja je kakovost surovine predhodnih dobav. Sledi cena in dobavni rok. Kakovost surovin mora zagotavljati dobavitelj s certifikatom, ali pa se surovina pregleda po organizacijskem postopku za vhodno kontrolo.

Nabava razvojnih surovin poteka na osnovi obrazca »RR-nalog«, ki ga izda dezinatura. Vsebovati mora vse podatke za identifikacijo materiala. Tehnično se prevzame predpise po standardu kakovosti in/ali podatke iz morebitne ponudbe ali predračuna. Izdelavo tehnično prevzemnih predpisov predpisuje organizacijski predpis podjetja. Material mora biti definiran kot substitut, zato tehnični razvoj o primernosti materiala obvesti nabavo.

### **Dobava materiala**

Komercialist v nabavi je dolžan spremljati dobavo materiala od naročila naprej. V primeru, da dobavitelj materiala ne potrди želenega roka dobave ali če se dobava sama ne izvrši v dogovorjenem roku, komercialist stopi v stik z dobaviteljem in ugotovi vzrok. Morebitno podaljšanje roka dobave ali spremembe količine mora komercialist v nabavi javiti internemu naročniku. Za potrebe nabavnega procesa mora komercialist v nabavi izdelati oziroma pripraviti vso potrebno dokumentacijo.

### **Likvidacija računa**

Po prevzemu materiala komercialist v nabavi prejme vse dokumente, ki so spremljali blago. Podatki spremnega dokumenta morajo biti skladni z računom. Po preverjanju skladnosti komercialist naredi kalkulacijo, s katero se zaključi vnos celotne nabave v informacijski sistem – združijo se prejem materiala, dobaviteljev račun in ostali stroški.

Račun likvidira komercialist v nabavi tako, da na račun napiše številko ene ali več prevzemnic. Likvidirani računi se skupaj z prevzemnicami oddajo v finance in računovodstvo.

### **Reklamacije surovin**

Nabava na osnovi reklamacijskega zapisnika, ki ga izda vodja zagotavljanja kakovosti, sproži postopek reševanja reklamacije z dobaviteljem. Reklamacije se rešujejo skladno z organizacijskim predpisom za reševanje reklamacij.

V primeru, da gre za opozorilno reklamacijo, se sicer taka surovina pogojno lahko uporabi v proizvodnji, vendar mora tehnolog v proizvodnji surovino dodatno spremljati in takoj opozoriti na morebitna odstopanja. Reklamirana surovina, ki ne sme v proizvodnjo, pa se skladišči v skladišču neskladnih proizvodov in označi z rdečim trakom, na katerem je napis »neskladni proizvod«. Če se pojavi taka surovina, nabava sproži postopek nabave nadomestne količine.

Poročilo o reklamacijah se obravnava mesečno na kolegiju.

Odgovorni za nabavo, to je vodja proizvodnje in materialnega poslovanja, mora na podlagi zbranih podatkov izdelati mesečna, četrletna ter letno poročilo s komentarjem.

## **5.2 Skladiščenje**

Skladišče v proizvodnem podjetju je prostor za shranjevanje zalog surovin, polproizvodov in končnih proizvodov. Osnovna naloga skladišča je, da blagu ohranja isto stanje, oziroma zagotavlja, da blago ne izgublja količine in kvalitete ob pravilnem ravnanju, za kar morajo obstajati za vsako vrsto blaga določena navodila za pravilno skladiščenje in ravnanje z blagom.

Skladiščenje je zelo pomembno področje gospodarjenja v vsakem podjetju, ki pri svojem poslovanju potrebuje skladišče. Samo skladišče deluje kot neke vrste blažilec v materialnih tokovih in s tem zagotavlja možnost za njihov normalni potek. Skladišča morajo biti oblikovana tako, da omogočajo čim krajše transportne poti s čim manj premeščanja in drugih manipulacij, tako da se s tem preprečujejo zastoji v proizvodnji. S tem skladišče omogoča ustrezno delovanje številnih funkcij, kot so nabava materiala, proizvodnja in prodaja. Skladišče zagotavlja njihovo nemoteno oskrbo ob planiranem času.

Glavna naloga skladišča kot funkcije pa je vzdrževanje zalog, čeprav le-te povzročajo velike stroške. Največkrat je v zalogah investiran pomemben del vseh sredstev proizvodnega podjetja, zato skladišču lahko rečemo počivališče kapitala. Ustrezna količina zalog v skladišču podjetja lahko močno vpliva na gospodarnost celotnega podjetja.

Danes se skladiščni dejavnosti posveča veliko več pozornosti kot v preteklosti in to iz naslednjih razlogov:

- hiter razvoj proizvodnih podjetij zahteva prilagoditev skladiščne dejavnosti novim pogojem dela z vidika zmanjševanja stroškov;
- kompleksni proizvodni sistemi zahtevajo stabilnost v oskrbovanju z reprodukcijskim blagom;
- sodobni trgovini je postavljena naloga pravočasnega, količinskega, kakovostno in časovno usklajenega oskrbovanja potrošnikov v širšem prostoru.

Za ustrezno premostitev časa in prostora v reprodukcijskem sistemu je potrebno skrbno planiranje in natančno uravnavanje dotoka blaga v proizvodnjo in odtoka iz nje. S tem se lahko tudi zelo zmanjša število oskrbnih skladišč.

Vrsto skladišča označuje vrsta blaga, stopnja koncentracije, skladiščne enote, vrsta proizvodnje, razpoložljiv prostor ter drugi elementi skladiščnega procesa.

Pripravljenost skladišča obsega pripravljenost na vrsto blaga, količin blaga po mestu in času, tako da se uporabnost in kvaliteta blaga ne spremeni. Da se to doseže, je potrebno vse dejavnike podrediti ohranitvi kakovosti in količini uskladiščenega blaga ter izvajati kontrolo v vseh fazah proizvodnega procesa. Pri skladiščenju v proizvodnih podjetjih se večkrat pojavi vprašanje, ali podjetje resnično potrebuje skladišče in če ga, kakšno? Če so količine potrebnega materiala znane in fiksne ter se le-tega lahko dobavlja sproti, teoretično skladišče sploh ni potrebno. Ker pa so količine malokdaj točno določene, oziroma transport ni vedno 100-odstotno zanesljiv, bi v takem primeru lahko prišlo do zastoja proizvodnje in s tem tudi do visokih nepotrebnih stroškov, ki nastanejo ob izpadu proizvodnje.

Stroški skladiščenja in upravljanja z materiali so največkrat upravičeni, ker so pogojeni s transportom in proizvodnjo. Skladišče lahko vpliva tudi na nižje stroške transporta, in sicer z dobavami večjih količin materiala, zato je cilj vsakega podjetja ekonomično skladiščenje, ki je posledica oziroma izračun primerjave stroškov skladiščenja, proizvodnje in transporta.

### 5.2.1 Skladiščenje v podjetju IBI

Organizacijski predpis, ki velja v IBI-ju, določa, da je namen skladiščenja zagotoviti pravočasno, ustrezno, prepoznavno in varno skladiščenje surovin (preje, barvil, kemikalij) in ostalih materialov (rezervnih delov, utenzilij, maziv, pisarniškega materiala, zaščitnih sredstev in drobnega inventarja) ter izdajo le-teh. Odgovoren za izvajanje organizacijskega predpisa je vodja področja – skladišča, za nadzor nad izvajanjem predpisa pa je zadolžen vodja proizvodnje in materialnega poslovanja.

V podjetju imamo skladišče vhodnih materialov, ki je razdeljeno na:

- skladišče surovin (prej in filamentov),
- skladišče kemikalij in barvil,





- skladišče rezervnih delov in pomožnega materiala ter
- skladišče gotovih ali končnih izdelkov, to je tkanega blaga, ki je pripravljeno za prodajo.

Vsako od naštetih skladišč vodi po en skladiščnik, ki je odgovoren za sprejem in izdajo, s potrebnimi transportnimi delavci, ki se po potrebi premeščajo po skladiščih, kjer se pokaže potreba. Odgovoren za vsa skladišča pa je vodja področja – skladišča.

### **Prevzem materiala v skladišče**

Ob prispetju surovin ali ostalih materialov v IBI vratar usmeri prevoznika v pravo skladišče. V skladišču vrši skladiščnik prevzem surovin ali ostalih materialov na podlagi dobavnice dobavitelja. Ob prevzemu skladiščnik preveri vsebinsko in količinsko ustreznost pošiljke glede na naročilo nabavne službe, ter s podpisom in žigom podjetja potrdi prejem. Samo naročilo nabavne službe dobi skladiščnik preko računalniške mreže. Na dobavnici mora biti napisana točna vrsta in neto količina pošiljke, ki jo skladiščnik vnese v računalniško bazo podatkov. V primeru, da se količina razlikuje od naročene na naročilnici nabavne službe, količinsko odstopanje skladiščnik takoj javi nabavni službi, ki korigira količino na naročilnici.

Ob raztovoru, ki je glede na količino ali težo opravljen z viličarji ali ročno, se prejeta blago uskladišči na za to določeno mesto, nato pa skladiščnik naredi prevzemnico, katere en izvod ostane v skladišču, en izvod pa prejme nabava. Za filamente in preje pa še en izvod dobi kontrolna služba.

Za preje in filamente skladiščnik poleg prevzemnice naredi še identifikacijski karton v dveh izvodih z interno kodo sledljivosti. En karton se namesti na mesto, kjer je surovina skladiščena, drugi pa ostane v skladišču. Na identifikacijskem kartonu so podatki: o dobavitelju, količini lot, računalniška oznaka materiala, številka naročila in datum prevzema. Koda je napisana tudi na prevzemnici, ki omogoča sledljivost materiala do končnega izdelka, ki ga uporablja kontrolna služba.

Za materiale, ki so v procesu vhodne kontrole, skladiščnik vzorce, oba identifikacijska kartona in kopijo prevzemnice odnese v kontrolno službo vhodnih surovin. Ustreznost kakovosti materiala izpolni služba za zagotavljanje kakovosti materiala na identifikacijskem kartonu, od katerega en karton obdrži za lastno evidenco, drugi izvod pa vrne v skladišče. Tako skladišče dobi informacijo o ustrezni kakovosti pošiljke.

V primeru, da kakovost pošiljke ne ustreza, se pošiljka uskladišči v skladišče neustreznih materialov in označi z rdečim poudarjenim tiskom »NEUSTREZNO«.

Za označevanje partij v skladišču služi identifikacijski karton, ki je nameščen na mestu skladiščenja. Za dodatno lažjo prepoznavnost za transportne delavce v skladišču skladiščnik ročno s flomastrom označi, katera paleta pripada določeni partiji.



## Izdaja materiala iz skladišča vhodnih materialov

Izdajo in prejem materiala oziroma surovin vrši skladiščnik, odvisno od tega, za katero skladišče oziroma vrsto materiala gre. Volumensko večji in težji material se odpelje do potrebnega mesta z viličarjem, manjši pa z ročnimi vozički.

**V tkalnico** se izda potreben material na osnovi 2-dnevnega plana proizvodnje. Skladiščnik napiše izdajo materiala in v računalniški bazi odpiše izdani material. V primeru vračila neporabljenega materiala v skladišče se količina stehta in napiše »minus izdaja«.

V enoti Priprava na tkanje, ki spada pod oddelek tkalnice, izdaja materiala oziroma surovin iz skladišča poteka tako, da vodja izmene v pripravi za tkanje ustno sporoči potrebe materiala v skladišče, za izdani material pa skladiščnik napiše prenosnico.

Ostanki natika:

Priprava na tkanje neuporabljene filamente ustrezno zapakira, stehta največji in najmanjši navitek ter ustrezno označi: lot, partijo, število navitkov, težo in šifro materiala. V takem stanju filamente nato skladiščnik prevzame nazaj v skladišče s prenosnico ter ustrezno količino izdaje materiala vnese v računalniško bazo podatkov.

Ostanki preje:

- v primeru, da gre v navitku za isti lot, se preja donatika in vrne v skladišče na enak način kot filamenti,
- v primeru da lot ni enak, navitki pa so večji od 2 cm, se preja porabi za votek,
- ostanki navitkov, ki so manjši od 2 cm, pa se razrežejo, zapakirajo, stehtajo ter vrnejo v skladišče kot odpadne niti.

**V barvarno** se izdajajo potrebna barvila in kemikalije. Laborant v barvarni izdela seznam potrebnih barvil in kemikalij. Skladiščnik na podlagi tega seznama izda potrebne kemikalije in barvila ter napiše dokument za izdajo materiala.

**V plemenitilnico** se izdajajo apretirna sredstva. Apretirna sredstva so skladiščena v svojem skladišču. Pri porabi apretirnih sredstev se le-ta vpisujejo na za to določen seznam, skladiščnik pa enkrat dnevno odpisuje porabo materiala.

## Postopek prevzema v skladiščenja in odpreme končnih izdelkov

Prevzem končnih izdelkov (blaga) skladišče prevzema iz proizvodnje oziroma adjustirnice. Blago mora biti zavito v folijo ali s trakom po zahtevah odjemalca in označeno z etiketami različnih barv (bel rob I. klasa, rdeč rob II. klasa, zelen rob III. klasa), na katerih je črtna koda. Etiketete tako identificirajo vsako balo tkanine posebej. Etiketete vsebujejo naslednje podatke:

- šifro blaga,
- naziv ali ime artikla,
- širino,

- dessen,
- barvo osnove,
- barvo votka,
- kvaliteto,
- dolžino role v t. m.,
- način vzdrževanja,
- datum izdelave v tkalnici,
- številko tkalskega stroja,
- zaporedno številko role,
- surovinski sestav in vrsta apreture.

Komadi oziroma role blaga morajo biti pred skladiščenjem označeni tudi z žigom kontrole, s katerim se potrди ustreznost tkanine. Kontrolna služba izdela tudi adjustirni list, ki spremlja končne izdelke v skladišče, tam pa se hranijo najmanj 6 mesecev.

Blago, naloženo na paletah v adjustirnici, prevzema evidentičar s čitalcem črtne kode po že znanih kupcih in izdela prejemnico za skladišče. Ko je blago računalniško prejeto v skladišče, se naloženo na paletah transportira s paletnim vozičkom v skladišče gotovih izdelkov. V skladišču pa se na podlagi prejemnice podatki o blagu prenesejo v računalniško bazo podatkov.

Končni izdelki se v skladišču sortirajo po kupcih. V primeru poškodbe embalaže ali etikete pri transportu iz proizvodnje v skladišče skladiščnik poskrbi za zamenjavo.

Odprema blaga iz skladišča se izvrši na podlagi naloga za odpremo, ki ga skladišče prejme iz servisa strank. Na nalogu za odpremo morajo biti podatki o kupcu, vrsti blaga, količini, datumu odpreme in načinu odpreme.

Na nalogu za odpremo je napisana količina, ki se odpremi, vendar zaradi odstopanja od dolžine v tekočih metrih le-ta lahko odstopa za 10 %.

S čitalcem črtne kode evidentičar odpiše blago iz zaloge skladišča gotovih izdelkov ter napiše dobavnico za odpremo, ki vsebuje vse potrebne podatke za transport. V primeru, da se blago transportira v tujino, dodatno dokumentacijo izdela servis strank.

Istočasno evidentičar napiše dokument odpreme, ki se glasi na dobavnico in služi za notranjo kontrolo odpreme iz podjetja, ki jo vratar pri izhodu iz podjetja zahteva od prevoznika. Dokument odpreme mora vsebovati vse po organizacijskem predpisu predpisane podatke.

Vsi dokumenti, ki so povezani z odpremo in so podpisani, se arhivirajo v skladišču gotovih izdelkov.



## **5.3 Distribucijska logistika**

Naloge distribucijske logistike se največkrat opredeljuje kot splet ukrepov, ki se nanašajo na vse odločitve v zvezi s potjo neke surovine, proizvoda ali storitve od proizvajalca do končnega prejemnika. Distribucijska logistika vsebuje izbiro prodajnih kanalov in v tem okviru tudi fizično distribucijo surovin oziroma proizvodov.

### **5.3.1 Prodajne poti v podjetju IBI**

Na izbiro prodajnih poti vedno vplivajo: vrsta in obseg proizvodnje, obseg prodaje, stroški prodaje ter finančna zmogljivost podjetja. Vsako podjetje mora zato narediti temeljito tržno raziskavo, ki pokaže izbiro prodajnih poti.

Podjetje IBI svoje izdelke v večini izvozi, in sicer prevladuje izvoz v države Evropske unije, v katere poteka prodaja proizvodnega programa, to je tkanin za notranjo opremo. Omeniti moramo, da v podjetju prevladuje neposredna prodaja kupcem, manjši del prodaje pa poteka preko posrednikov. Posrednih prodajnih poti, to je preko agentov, se IBI poslužuje le za prodajo na trge Finske in delno za trg Italije.

Z distribucijsko logistiko se v IBI-ju ukvarja oddelek servis strank, ki deluje v okviru oddelka prodaja in marketing.

Države, v katere se največ izvažajo, so: Velika Britanija, Nemčija, Avstrija, Italija, Češka, Finska, Poljska, Hrvaška, BiH, v zadnjem času pa se povečuje izvoz v Rusijo, Estonijo in Litvo.

Skupna prodaja v podjetju IBI je v letu 2005 znašala 9.822.413 tekočih metrov tkanin, od tega 8.328.702 tekočih metrov na tuje trge in 1.493.711 tekočih metrov tkanin na domači trg. (Poslovno poročilo za leto 2005)

Cilj, ki ga želi podjetje doseči, je dostaviti blago kupcu ob pravem času z ustreznim prevoznim sredstvom, s čim nižjimi stroški in to nepoškodovano. Glavni aktivnosti v procesu distribucijske logistike sta odprema blaga iz skladišča in transport do kupca.

## **5.4 Transport v proizvodnem podjetju**

V vsakem proizvodnem podjetju so odločitve glede transporta bistvenega pomena. Ko ima podjetje vse informacije glede zahtev porabnika, ki se nanašajo na varnost in hitrost premeščanja blaga, se je potrebno odločiti o vrsti in načinu transporta. Z večanjem hitrosti in zanesljivosti transporta se večajo tudi stroški, ki imajo značaj proizvodnih stroškov. V proizvodnih podjetjih se transport deli na zunanji in notranji transport.



### 5.4.1 Zunanji transport v IBI-ju

Osnovna naloga zunanjega transporta v IBI-ju je pravočasen dovoz surovin in materiala, ki ga podjetje uporablja v svojem proizvodnem procesu, ter odvoz gotovih izdelkov v manjšem obsegu, pa tudi odvoz prazne embalaže ter osnovnih sredstev (strojev) v popravilo ali morebitno obdelavo.

V našem podjetju se z organiziranjem zunanjega transporta ukvarja servis strank, ki deluje v okviru prodaje in marketinga, in se pojavlja kot ena zadnjih v logistični verigi do kupcev.

Nalog za odpremo blaga iz skladišča gotovih ali končnih izdelkov dobi skladišče od servisa strank, ta pa le-tega oblikuje na osnovi potrjenega naročila s strani prodaje in marketinga. Nalog za odpremo vsebuje vse potrebne podatke za organiziranje odpreme blaga oziroma zunanjega transporta.

Servis strank sam izbira prevozne poti in vrsto prevoznega sredstva. V IBI-ju del zunanjih prevozov opravimo z lastnimi prevoznimi sredstvi, saj imamo na razpolago dve tovorni vozili z nosilnostjo 6 ton, eno kombinirano vozilo z nosilnostjo 1,6 tone ter dostavno vozilo za prevoz manjših stvari. Le-tega največ uporablja nabavna služba, občasno pa tudi prodajna služba. Tovorni vozili sta v največji meri namenjeni za prevoz gotovih izdelkov, to je blaga večjega volumna in teže kupcem po Sloveniji, ker imamo v podjetju za ti dve vozili pri gospodarski zbornici registrirano dejavnost samo za domači transport. S kombiniranim vozilom pa zaradi slabih izkušenj s tujimi prevozniki za manjše teže in volumne večino prevozov, tudi v tujino, opravimo sami (največ v Avstrijo, Hrvaško, Češko, Italijo in Nemčijo). Delež transporta, ki ga opravimo sami s svojimi vozili, je približno 10 % vseh prevozov zunanjega transporta, za ostalo pa sklepamo prevozne pogodbe s tujimi prevozniki.

Servis strank zaenkrat organizira prevoze samo po pariteti DDU (Delivered Duty Unpaid), to je dostavljeno – carina ni plačana, in pariteti FCA (Free Carrier) Kranj, franko prevoznik – dogovorjeno mesto nakladanja.

Pri FCA za organiziranje prevoza poskrbi kupec sam ali njegov špediter ter najavi prevozno sredstvo neposredno komercialistu v prodaji in marketingu, ta pa to sporoči servisu strank.

Približno 80 % zunanjega transporta pa opravimo po pariteti DDU, od tega po Sloveniji večinoma sami, v tujino pa razen manjših pošilk z lastnim kombiniranim vozilom v glavnem s tujimi prevozniki.

Pri organizaciji transporta mora servis strank pred nakladanjem upoštevati tudi, zaradi značilnosti določenega tržišča, datum dobave pri kupcu zaradi prometno-političnih dejavnikov, letni čas, oddaljenost infrastrukture in možnost morebitnih izjemnih dogodkov.

## 5.4.2 Notranji transport v IBI-ju

Notranji transport v IBI-ju zajema vsa premikanja materiala v samem proizvodnem procesu. Njegova osnovna naloga je, da vsakemu delovnemu mestu pravočasno dostavi zahtevano količino ustreznega materiala in odpelje vse tisto, kar na tem delovnem mestu nastaja.

Pomen notranjega transporta v IBI-ju stalno narašča. Ker je vsaka proizvodnja dinamičen sistem, se v njem stalno nekaj spreminja, zato je smotno oblikovanje vseh materialnih premikov znotraj podjetja zelo pomembna naloga.

Prva funkcija notranjega transporta v našem podjetju je organiziranje razkladanja surovin in ostalega materiala, ki se uporablja v samem proizvodnem procesu podjetja, ter ga uskladiščiti. Vse to se vrši v skladišču vhodnega materiala. Pred samim razkladanjem skladiščnik najprej določi način razkladanja glede na vrsto in zahteve blaga. Določi tudi prostor in način postavitve materiala v skladišče. Pri vem tem je potrebno zagotoviti varnost ljudi, prevoznih sredstev ter blaga. Skladišče vhodnih materialov razpolaga s prevoznimi sredstvi, in sicer:

- s tremi električnimi viličarji nosilnosti 2 T,
- z enim električnim vozičkom,
- z dvema ročnima viličarjema in
- z enim manjšim ročnim vozičkom za prevoz stvari manjšega volumna in teže.

Naloga skladišča vhodnih surovin in materialov ni le razkladanje in uskladičenje prejetih surovin in materialov, temveč tudi transport le-teh do oddelkov: barvarne, previjalnice, tkalnice, oddelka priprava na tkanje, opleminitilnice in uprave. Poleg tega je naloga skladišča vhodnih materialov nakladanje vračljive embalaže.

Tudi drugi oddelki imajo svoja prevozna sredstva. Tako barvarna in previjalnica razpolagata z:

- enim električnim paletnim vozičkom,
- enim ročnim viličarjem in
- več ročnimi vozički za prevoz navitkov.

Tkalnica in priprava na tkanje razpolagata z:

- enim električnim paletnim vozičkom,
- dvema električnima transportnima vozičkoma za prevoz osnovnih valjev do tkalskih strojev,
- dvema električnima transportnima vozičkoma za transport stkanih bal blaga do stroja za pregled tkanin in
- več ročnimi vozički za prevoz navitkov do tkalskih strojev.

Opleminitilnica razpolaga z:



- enim električnim paletnim vozičkom,
- enim ročnim viličarjem,
- enim ročnim vozičkom »rudl« za prevoz sodov.

Skladišče gotovih ali končnih izdelkov razpolaga z:

- enim električnim paletnim vozičkom,
- enim ročnim viličarjem in
- enim viličarjem na dizelski pogon nosilnosti 2 T za nakladanje palet, na katerih je naloženo blago, ki je prodano, in se tako naklada na vozila, namenjena za zunanji transport. Isti viličar je v souporabi z oddelkom vzdrževanje, kjer je tudi voden kot osnovno sredstvo.

Oddelek vzdrževanje poleg tega razpolaga še z:

- enim viličarjem na dizelski pogon nosilnosti 2,5 T in
- dvema ročnima vozičkoma za prevoz orodja ali manjših rezervnih delov za potrebe vzdrževanja v podjetju.

Sam oddelek vzdrževanja ima med drugim tudi nalogo razklada osnovnih sredstev, ki se kupujejo v podjetju v okviru posodobitve ter naklad le-teh v morebitno zunanje popravilo ali dodelavo. Oddelek vzdrževanja poleg samega razklada osnovnih sredstev le-ta tudi transportira na mesto montaže.

## **5.5 Informacijski sistem za podporo logistike v podjetju**

Informacijski sistem v logističnem procesu proizvodnega podjetja je dejavnost, ki s komunikacijskimi kanali povezuje posamezne logistične procese v organizaciji in zagotavlja ustrezno in pravočasno oskrbo z informacijami, ki so potrebne za učinkovito odločanje na vseh ravneh podjetja (na operativni, taktični in strateški ravni). To omogoča na tak način, da s pomočjo informacijske tehnologije postopkov in ljudi zbira, obdeluje, shranjuje in posreduje potrebne podatke in informacije.

Informacijski sistem za podporo logistike nudi pomoč vodilnim v podjetju pri sprejemanju pomembnih odločitev, kot so:

- izbira prevoza (skupni, po pogodbi ali privatni),
- povečanje ali zmanjšanje zalog,
- spremembe pri oblikovanju embalaranja,
- določanje koristnosti kupcev,
- določanje rentabilnosti nivojev oskrbe kupca,
- izbira med javnimi in privatnimi skladišči,
- določanje števila področnih skladišč in
- določanje stopnje avtomatizacije obdelave naročila.



Informacije, potrebne za odločanje, lahko prihajajo iz različnih virov. Vse informacije morajo biti ustrezne kakovosti. Najpogosteje uporabljeni viri podatkov za skupno podatkovno bazo so:

- sistem obdelave naročila,
- poročila (dokumenti) podjetja,
- zunanji podatki,
- podatki o menedžmentu ter
- operativni podatki.

Dober računalniško podprt informacijski sistem za podporo logistike mora omogočati:

- osveževanje podatkov,
- obdelavo podatkov,
- analizo podatkov in
- oblikovanje in prikaz rezultatov in poročil.

Logistično poslovanje v podjetju je v svojem delovanju pogosto vezano na druge sisteme znotraj podjetja (proizvodnja, finance, prodaja itd.), zato mora informacijski sistem za zagotavljanje potrebnih informacij vzdrževati stalne komunikacijske vezi z informacijskimi sistemi ostalih dejavnosti.

### 5.5.1 Informacijski sistem v IBI-ju

Kakor v drugih podjetjih, tako se tudi v IBI-ju zavedamo, da si brez informacijskega sistema poslovanja praktično ne moremo več zamišljati. Zato je namen informacijskega sistema v našem podjetju obvladovanje dokumentov in podatkov, njihova dostopnost, zaščita in varovanje, vključno s strojno opremo, ki omogoča dostop do podatkov in njihovo obdelavo. Do dokumentov in podatkov v informacijskem sistemu se dostopa s programi, zato organizacijski predpis opisuje tudi postopke za obvladovanje programske opreme.

Odgovornost za obvladovanje podatkov v informacijskem sistemu našega podjetja je na strani vodje informatike.

Dokumenti in podatki so shranjeni na strežniku, zapisani na medijih za shranjevanje podatkov. Dostop do podatkov omogočajo delovne postaje, ki so s strežnikom povezane s komunikacijsko opremo in opremljene z ustrežno programsko opremo, ki je razdeljena na:

- namenske programe, ki so posebej prilagojeni za podporo posameznega področja poslovanja;
- splošni programi, ki so standardni uporabniški programi za urejanje tekstov in preglednic (Excel, Word, Staroffice in OpenOffice) ter
- programsko opremo, ki je potrebna za delovanje namenskih splošnih programov.





Vsak program, ki se uporablja v podjetju, mora biti pred uporabo uvrščen v seznam programske opreme, ki ga vodi vodja službe za informatiko. Postopek uvedbe novega programa se izvaja v sodelovanju s predlagateljem in drugimi potencialnimi uporabniki, za vse to pa ima glavno besedo vodja informatike. Sprememba programa oziroma dopolnitev ne sme posegati v podatkovne strukture namenskega programa in ne povzročiti večje spremembe načina dela ali funkcionalnosti programa.

Varovanje podatkov informacijskega sistema pred nepooblaščenimi osebami sestavljajo:

- fizična zaščita opreme (osrednji računalniki morajo biti nameščeni na predpisanih delovnih mestih pri uporabnikih),
- uporaba legalno nabavljene opreme,
- zaščita dostopa do informacijskega sistema preko mreže in klicnih linij,
- varnostni mehanizmi za dostop do baze podatkov (uporabnik se mora pred dostopom do strežnika predstaviti z uporabniškim imenom in osebnim geslom),
- zaščita pred virusi (instalirana je programska oprema za iskanje in odpravljanje virusov),
- zaščita pred izgubo podatkov (vodja službe za informatiko je dolžan vzdrževati načrt arhiviranja podatkov ter poskrbeti za obnovo v primeru izgube podatkov. Varnostne kopije so arhivirane v ognjevarni omari, ki ni na isti lokaciji kot računalnik).

## **6 PREDLOGI IZBOLJŠAV NA LOGISTIČNEM PODROČJU V PODJETJU IBI KRANJ, d. d.**

### **6.1 Skladišče vhodnih materialov**

V skladišču vhodnih materialov prej in filamentov se uporablja večinoma blokovni način skladiščenja. Regalne opreme je zelo malo. Pri skladiščenju prej in filamentov ni omejitve pri številu palet, zloženih druga vrh druge, tako da se postavlja vprašanje obremenitve spodnjih slojev navitkov in s tem povezane možnosti poškodb. Pri večji zasedenosti skladišča se pojavlja tudi problem dostopnosti do posameznih vrst prej in filamentov.

Predlagamo uporabo sodobne regalne opreme, s čimer bi bil dosežen optimalni izkoristek prostora ter lažja dostopnost do posameznih vrst prej in filamentov.

### **6.2 Skladišče gotovih ali končnih izdelkov**

Blago se iz adjustirnice transportira v skladišče končnih izdelkov na lesenih paletah s pomočjo električnega paletnega vozička. Tkanina je na paletah naložena v petih, šestih ali sedmih vrstah, vse to je odvisno od debeline rol blaga. Debelina role je odvisna od vrste tkanine in zahtev kupcev. Posamezne vrste na paletah so ločene z lesenimi distančniki, ti pa se pri daljšem skladiščenju delno vtisnejo v role tkanine in s tem izničijo likanje blaga. Drugi večji problem se pojavlja pri transportu tkanin, ki vsebujejo več elastičnih materialov, v skladišče. Te role so mehkejše in zato so pri transportu na paletah v skladišče precej nestabilne, tako da se vsebina na paleti včasih prevrne, s tem pa se poškoduje zaščitna folija, v katero je blago zavito, nemalokrat pa pride celo do poškodb tkanine, kar prinaša škodo in dodatne stroške. Tretji, prav tako takoj opazen problem, je prostor v skladišču. Blago v skladišču se sicer sortira po kupcih, ker pa se blago večkrat proizvaja na zaloge, ki so za nekatere kupce tudi za leto vnaprej, se v skladišču pojavlja problem s prostorom, s tem pa nastane v skladišču zmeda. Tako se palete z blagom postavljajo v višino druga vrh druge, čeprav se po organizacijskem predpisu ne smejo, s tem pa distančniki še bolj pritiskajo na tkanino in tako dodatno izničijo likanje tkanin. Večkrat se zgodi, da tudi v takih primerih zmanjka prostora in je blago za istega kupca uskladiščeno na več lokacijah, vse to pa otežuje delo evidentičarju, ki popisuje blago za odpremo, tako da ga išče po skladišču in s tem po nepotrebem izgublja čas. Enako velja tudi za dostopnost do nekaterih rol pri odpremi, ker je treba včasih za eno samo rolo blaga prestaviti po več palet, tako da zopet prihaja do nepotrebne dela. Zaradi pomanjkanja skladiščnega prostora se po podjetju iščejo nadomestni prostori. Prioritete nadomestnih skladišč za posamezne vrste artiklov niso določene, prav tako niso definirane optimalne transportne poti do posameznih nadomestnih skladišč. Nadomestne skladiščne lokacije se večkrat izbirajo po lastni presoji skladiščnika, prav tako tudi transportne poti. Posledica tega je, da je blago skladiščeno na več možnih lokacijah, ki zadovoljujejo skladiščne zahteve, s tem se povečujejo transportni stroški, nadzor

nad uskladiščenim blagom je otežen, poveča pa se tudi možnost poškodb blaga in s tem nastajajo dodatni stroški.

Predlagamo:

- da bi se nabavile tako imenovane boks palete, v katerih se role blaga stikajo na večji površini, tako da blago ne bi bilo odtisnjeno, transport v skladišče bi bil tako olajšan (ne bi bilo poškodb na zaščitni foliji in blagu), v skladišču bi se te palete lažje nakladale druga vrh druge; s tem bi bil skladiščni prostor bolj izkoriščen, lažje bi se sortiralo po kupcih ter lažje prišlo do zelene role;
- v centralnem skladišču gotovih izdelkov naj bi bilo blago večje frekvence in v primerni zalogi, ker se z večanjem zalog povečujejo nepotrebni stroški v podjetju;
- ureditev prioritet pri določanju nadomestnih skladišč za posamezne vrste artiklov in določitev optimalnih transportnih poti. S tem bi dosegli boljši nadzor nad uskladiščenim blagom in s tem zmanjšali stroške;
- artikli, ki ne dosegajo kvalitete kupčevih zahtev, naj bi imeli točno določeno mesto skladiščenja.

### **6.3 Integracija**

Logistična dejavnost v podjetju je razdeljena na več oddelkov, kljub temu da je njihovo delovanje medsebojno močno prepleteno, se večkrat dogaja, da njihovo delovanje ni usklajeno. To je tudi razlog, da pride pri izvrševanju zastavljenih ciljev posameznih oddelkov večkrat do navzkrižij. Že v osnovi je znano, da marketing oziroma prodaja zahteva čim večje število artiklov, proizvodnja in finančni sektor pa čim manjše. Enako reko velja tudi za zaloge – prodaja zahteva visoke zaloge, finančni sektor pa čim manjše. Tako je za optimalno doseganje zastavljenih ciljev potrebna integracija vseh, ki sodelujejo v verigi.

V našem podjetju se proizvodnja tkanine v bistvu prične, ko prodajni oddelek posreduje naročila kupcev. V prodaji in marketingu mora komercialist s potrditvijo naročila posredovati tudi datum odpreme. Ko je blago narejeno, ga je za prodajo treba še oplemenititi in naviti v role po kupčevih zahtevah. Ker je cilj oplemenitilnice oplemenititi večje količine skupaj, pri tem se sicer zmanjšajo stroški, je potrebno dovolj zgodaj sporočiti v proizvodnjo nameravan dan odpreme, s tem pa se je možno izogniti zamudam v dostavi blaga, s tem pa se doseže večje zadovoljstvo kupcev. Glede na sedanje stanje v podjetju je torej potrebno temeljito usklajevanje logističnih procesov v celotnem podjetju. To bi pomenilo, da bi imel nekdo nadzor nad naročili in nad proizvodnjo blaga. Prednost pri obdelavi bi imelo tisto blago, za katero je določena odprema z bližnjim datumom.

Zato predlagamo temeljito usklajevanje med vsemi oddelki logističnega procesa. S tem predlogom bi se izboljšala kakovost storitev, saj bi bila dosežena pravočasna dostava blaga kupcu.



Vsak posamezni komercialist v oddelku prodaje in marketinga je odgovoren za prodajo eni ali več državam, ki so mu določene. Vsak od njih pa največkrat določa svoj datum odpre, ne glede na to, kateri datum so določili drugi komercialisti. Datum odpreme za nekatere kupce ni točno določen, ampak se giblje v okviru enega tedna. Komercialist v prodaji bi to lahko sporočil v servis strank, tam pa bi odpremo organizirali tako, da se pred skladiščem ne bi pojavljala vozila, ki čakajo na nalaganje.

Potreben bi bil koordinator, ki bi izpeljal naročanje tovornih vozil za nakladanje na določen dan in uro, blago pa bi moralo biti pripravljeno. S predlogom bi bila dosežena enakomerna časovna razdelitev pri nakladanju blaga. Odpravljeno bi bilo nezadovoljstvo in nestrpnost voznikov, v podjetju pa nezadovoljstvo delavcev, ki nakladajo tovorna vozila. Delavci bi lahko delo opravljali bolj zmerno, brez podaljševanja delovnega časa, s tem pa bi bila zagotovljena tudi večja varnost pri delu.

## **7 SKLEP**

Odločitev za diplomsko nalogo na temo logistike je padla že na predavanjih pri predmetu Logistični poslovni sistemi, ker so se mi zdela predavanja pri tem predmetu najbolj zanimiva in vesel sem, da sem se odločil smer logistiko. Ker se pri svojem delu v podjetju IBI Kranj, d. d. nenehno srečujem z logistiko, je bila odločitev še toliko lažja. V diplomskem delu, ki je pred vami, sem predstavil in opisal podjetje IBI Kranj ter analiziral vlogo logističnih procesov v podjetju.

Pomen logistike je v zadovoljevanju potreb po premagovanju časa in prostora med vhodnimi materiali in podjetjem, med posameznimi fazami proizvodnje ter od podjetja do kupca. Logistika postaja zelo pomemben element konkurenčne sposobnosti podjetja, zato lahko rečemo, da je bistvo logistike »dostaviti kupcu pravo blago ali material v pravi količini in kakovosti, ob pravem času na pravem mestu za optimalno ceno«.

V slovenskih podjetjih logistika v veliki meri zaostaja za podjetji v razvitih državah, kjer so logistični oddelki enakovredni vsem ostalim oddelkom v podjetju in je delo z njimi koordinirano. V prihodnje bo v velikem obsegu potrebno vlagati v izobraževanje in nenehno usposabljanje zaposlenih, da se bodo lažje izkoristile možnosti, ki jih ponuja razvoj logistike.

Logistika se v zadnjem času neprestano spopada z novimi izzivi ter se spreminja hitreje kot kdaj koli prej. Največji pomen gre pripisati vse naprednejši tehnologiji. To se kaže v spremljanju materiala npr. elektronski identifikaciji paketov, satelitskem sledenju kamionov in sistemu avtomatskega vodenja.

Bistvo logistike je, da zagotavlja po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času ustrezne logistične objekte, ki so potrebni za izvedbo proizvodnih, storitvenih in procesov trošenja. Različni viri navajajo, da ustvarja logistika v razvitih tržnih gospodarstvih od 10 do 11 % bruto družbenega produkta (BDP) teh držav, iz tega pa izhaja, da ima logistika zelo velik vpliv na celotno narodno gospodarstvo države.

Vse več se v logistiki govori o dobavni verigi. Le-to sestavljajo vse aktivnosti in organizacije, ki so potrebne, da pride material od dobavitelja do končnega potrošnika. Pri vsem tem je ključnega pomena, da je delo vseh tistih, ki sodelujejo v tej verigi, koordinirano. Več ko je prisotnih aktivnosti in organizacij, večja je potreba po integraciji. Eno podjetje v dobavni verigi ne predstavlja konkurence drugemu podjetju v isti verigi.

Zunanje izvajanje logističnih storitev in dejavnosti ali s tujko »outsourcing« so podjetja pričela uporabljati, ko so prišla do spoznanja, da ne morejo biti najboljše na vseh področjih svojega delovanja in je bolje, da del svoje dejavnosti prepustijo zunanjim izvajalcem, ki so specializirani za opravljanje določene dejavnosti.



Pri analizi logistike je potrebno vedno upoštevati številne dejavnike, med katerimi so bistvenega pomena stroški.

Za uspešno uresničevanje vseh nalog logistike in uspešno doseganje zastavljenih ciljev je potrebno dobro poznavanje vseh njenih elementov, ki so med seboj tesno povezani. Med elemente logističnega sistema sodijo: notranji in zunanji transport, skladiščenje, zaloge, manipuliranje z blagom, informacije, komuniciranje in kontrola ter kadri. Poznavanje le-teh je pomembno, saj se lahko z racionaliziranjem skladiščnega sistema in transportnih poti temeljito zmanjšajo stroški v podjetju in poveča kakovost storitev, kar je ključnega pomena v vsakem podjetju. Zunanji transport je transport zunaj poslovnega sistema, medtem ko se notranji odvija v samem podjetju. Skladiščenje in zaloge sta nerazdružljiva elementa, ker gre za izravnavanje ponudbe in povpraševanja. Manipulacije z blagom vplivajo na hitrost in kakovost transporta ter skladiščenja. K razvoju logistike veliko pripomore tudi informacijska tehnologija. Kupčevo naročilo namreč spravi v tek logistične procese v podjetju, ki jih je potrebno tudi kontrolirati. Ključ do uspešnega delovanja logistike v podjetju pa je pravilna kadrovska zasedba, ki mora biti usposobljena, zato mora biti vedno velik poudarek na izobraževanju in usposabljanju zaposlenih.

Namen diplomskega dela je bil analizirati področje logistike v podjetju IBI Kranj in na podlagi tega izdelati predloge za njegovo izboljšanje, predpostavili pa smo, da logistika predstavlja zelo pomemben element konkurenčne prednosti podjetja.

Omejili smo se le na proučevanje le tistih oddelkov v podjetju, ki se ukvarjajo z področjem logistike. Druga omejitev pa je bila omejen dostop do podatkov, tako da smo zajeli le tiste podatke, ki so dostopni javnosti in zaposlenim, s katerimi smo se pogovarjali.

Tako kot v večini slovenskih podjetij je tudi v podjetju IBI Kranj dejavnost logistike razdeljena na več oddelkov. S tovrstno dejavnostjo se ukvarjajo oddelki v okviru sektorja komerciale. Ti oddelki so: nabava, skladiščenje in servis strank v okviru prodaje in marketinga. Oddelek nabave izvaja nabavni proces od povpraševanja, ponudb, priprave pogodb in razreševanja reklamacij za vse vrste surovin, kemikalij, rezervnih delov, osnovnih sredstev in potrošnega materiala ter pripravo planov, analiz in poročil o nabavi vseh surovin in ostalega materiala. Namen skladiščenja je zagotoviti pravočasno, ustrezno, prepoznavno in varno uskladiščenje surovin (preje, barvil, kemikalij) in ostalih materialov (rezervnih delov, utenzilij, maziv, pisarniškega materiala, zaščitnih sredstev in drobnega inventarja) ter izdaja le-teh. Z distribucijsko logistiko se ukvarja oddelek servis strank v okviru prodaje in marketinga, naloga le-te pa je splet ukrepov, ki se pojavijo pri organizaciji zunanjega transporta.

Glede na položaj in organiziranost logistike, predvsem v primerjavi s podjetniško logistiko v razvitih državah, je na potezi vodstvo, da se odloči, kakšne kompetence odločanja bo v prihodnje imela dejavnost logistike v našem podjetju.



Mislim, da smo z diplomsko nalogo izpolnili zastavljene cilje in tudi potrdili svoje trditve. V podjetju bi lahko z nekaterimi organizacijskimi spremembami dosegli boljše poslovanje. Nekaj izboljšav je možnih s spremembami v skladiščnem poslovanju, nekaj na ostalih področjih, vsekakor pa bi bilo potrebno temeljito usklajevanje med vsemi oddelki, s tem pa bi se izboljšala kakovost storitev posledično pa večje zadovoljstvo zaposlenih in poslovnih partnerjev.



## **8 LITERATURA IN VIRI**

1. Abell Derek, F.: Management z dvojnimi strategijami: obvladovanje sedanosti in priprava na prihodnost, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995
2. Ferišak, V., Medvešček, I., Renko, F., Sremenc, D., Šnajder, B.: Poslovna logistika, Informator Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1983
3. Inštitut za transport in logistiko: Partnerstvo v logistični verigi, Ljubljana 2003
4. Jelenc, Milan: Mednarodni in integralni transport blaga, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1983
5. Kaltenekar, Zdravko: Logistika v proizvodnem podjetju, Moderna organizacija, Kranj, 1993
6. Lambert Douglas, M. and Stock James, R.: Strategic logistics management, Irwin, Boston, 1993
7. Logožar, Klavdij: Moderna poslovna logistika – študijsko gradivo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 2002
8. Logožar, Klavdij: Poslovna logistika, Gospodarski vestnik – izobraževanje, Ljubljana, 2004
9. Marsič, Edi: Preoblikovanje Intereurope, d.d. v globalnega logističnega operaterja – magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003
10. Mihelič, Anton: Organizacija in logistika poslovanja – študijsko gradivo, Višja strokovna šola, Brežice, 2001
11. Oblak, Henrik: Mednarodna poslovna logistika, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 1997
12. Oblak, Henrik: Organizacija poslovanja prometnih podjetij, Društvo za poslovno logistiko-studio Linea, Maribor, 1998
13. Ogorelec, Anton: Logistika, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 1996
14. Ogorelec, Anton: Mednarodni transport – študijsko gradivo, Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor, 2001
15. Ogorelec, Anton: Outsourcing v podjetniški logistiki – izbira zunanjih izvajalcev, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 2001
16. Požar, Danilo: Gospodarjenje v poslovni logistiki, Založba Obzorja, Maribor, 1976
17. Požar, Danilo: Teorija in praksa (transporta in) logistike, Založba Obzorja, Maribor, 1985
18. Zelenika, Ratko: Prometni sustavi-tehnologija-organizacija-ekonomika-logistika-management, Ekonomski fakultet Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2001
19. Waters, Donald: Logistiks, Palgrave Macmilan, London, 2003
20. Weele, Arjan: Nabavni management, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998
21. [http://www.bogg.si/Iso\\_9001.htm](http://www.bogg.si/Iso_9001.htm)
22. [http://www.bogg.si/Iso\\_14001.Htm](http://www.bogg.si/Iso_14001.Htm)
23. <http://ibikranj.com>
24. <http://www.zrc-sazu.si/oko/Standardizacije>
25. <http://193.2.236.15/tecaj/iso>.



26. IBI Kranj: Letno poročilo za leto 2005, Kranj, maj 2006
27. IBI Kranj: Poslovno poročilo za leto 2005, Kranj, maj 2006
28. IBI Kranj: Organizacijski predpis podjetja
  
29. Zapiski predavanj iz predmeta, Logistični poslovni sistemi
30. Zapiski predavanj iz predmeta, Skladiščenje in notranji transport
31. Zapiski predavanj iz predmeta, Tehnologija prometa