



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Tehnični komercialist

**ORGANIZACIJA PREVOZOV V PODJETJU TRIAS,
d. o. o.**

Mentor: dr. Rok Mencej, univ. dipl. ekon.
Lektor: Anja Miklavčič, prof. slovenščine

Kandidat: Jaka Šporar

Radovljica, oktober 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Roku Menceju za pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Anji Miklavčič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Hvala tudi očetu Bojanu in mami Darinki, ki sta mi zapustila delež v družinskem podjetju, kjer sem zaposlen kot menedžer, in iz katerega sem črpal snov za izdelavo diplomske naloge.

Diplomsko delo posvečam mami Darinki, ker me je ves čas študija vzpodbujala in podpirala in ker ta diploma tudi njej pomeni največ.

IZJAVA

“Študent Jaka Šporar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Roka Menceja.”

“Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.”

Hrušica, 10. oktober 2011

POVZETEK

Naloga obravnava organizacijo in trženje logističnih storitev v podjetju Trias, d. o. o.

Z njo želim predstaviti način dela v podjetju, ki se ukvarja z organizacijo transporta blaga. V nalogi sem poskušal dobiti odgovor na vprašanje, zakaj je za stranke bolje, da se odločijo za naročilo prevoza blaga pri logističnem podjetju, to je pri podjetju, ki se ukvarja z organizacijo transporta blaga, kot da prevoz organizirajo sami.

Cilj naloge je:

- predstaviti in proučiti vlogo organizatorja prevoza v dobavni verigi;
- opredelitev logističnih storitev s teoretičnega vidika in povezava s prakso;
- proučitev vpliva hitrosti, zanesljivosti in kakovosti storitev na konkurenčno prednost podjetja in
- prikaz celotnega procesa od naročila do njegove distribucije končnemu kupcu.

Z diplomskim delom sem poskušal dokazati, da ima dobra organizacija transporta v okviru svojih storitev vedno večjo vlogo pri učinkovitosti poslovanja podjetja.

KLJUČNE BESEDE

Storitev, organizacija transporta, logistika, trženje storitev, logistične storitve.

SUMMARY

This undergraduate thesis discusses the organization and marketing of the logistic services in the Trias d.o.o company.

I want to represent you the way of working in a company, that occupies with organization of transportation of goods. I was trying to answer the question, why is better for the client to make an order for transportation of goods in logistic service, which is a company that organizes the transport of goods, rather than to organize their own transport.

The objective function is: to represent and examine the role of organizer of transport in the supply chain, definition of logistics services from a theoretical point of view and connection with the practice, examination of the impact speed, reliability and quality of service on competitive advantage and presentation of the entire process from ordering to their final customer distribution.

With this undergraduate thesis I was trying to demonstrate, that good organization of transport services have a growing role in the effectiveness of the company.

KEYWORDS

Services, organization of transportation, logistics, marketing services, logistics services.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV PODJETJA	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4	PREDVIDENE METODE DELA	2
2	TEORETIČNE OSNOVE	3
2.1	ZGODOVINA LOGISTIKE	3
2.2	POMEN LOGISTIKE V PODJETJU	4
2.3	ELEMENTI LOGISTIČNEGA SISTEMA	5
2.4	PRIHODNOST LOGISTIKE	6
3	PRAKTIČNI DEL DIPLOMSKE NALOGE	7
3.1	PREDSTAVITEV PODJETJA IN NJEGOVIH OSNOVNIH ZNAČILNOSTI	7
3.2	ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA NA PODROČJU LOGISTIKE V PODJETJU TRIAS, D. O. O.	7
3.2.1	ANALIZA KUPCEV	8
3.2.2	ANALIZA KONKURENCE	9
3.2.3	ANALIZA INTERNIH VIROV	10
3.2.4	ANALIZA SWOT – ANALIZA PRILOŽNOSTI, NEVARNOSTI, PREDNOSTI IN SLABOSTI	11
3.3	STRATEŠKO IN TAKTIČNO NAČRTOVANJE	12
3.3.1	STRATEŠKI CILJ PODJETJA	12
3.3.2	STRATEGIJA BLAGOVNE ZNAMKE	12
3.3.3	STRATEGIJA TRŽNEGA SPLETA	13
3.4	ORGANIZACIJA IN METODE DELA V PODJETJU TRIAS	13
3.4.1	FAZE DELA OD NAROČILA DO IZVEDBE PREVOZA	14
3.4.2	TRANSPORTNA DOKUMENTACIJA	17
3.4.3	REŠEVANJE REKLAMACIJ IN PRITOŽB	19
3.4.4	TRANSPORTNO ZAVAROVANJE	21
4	UGOTOVITVE IN PREDLAGANE SMERNICE ZA IZBOLJŠANJE OBSTOJEČEGA STANJA	23
4.1	SITUACIJA, KI JE POGOJEVALA SPREMEMBO ORGANIZIRANOSTI	23
4.2	SMERNICE ZA IZBOLJŠANJE OBSTOJEČEGA STANJA	23
5	ZAKLJUČKI	25
6	LITERATURA IN VIRI	27
6.1	LITERATURA:	27
6.2	VIRI	27

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Transportna dejavnost je ena tistih dejavnosti, ki so danes praktično nepogrešljive. Transport nam omogoča mobilnost, dostopnost, informiranost in še mnoge druge prednosti. Današnji problem transporta je z vidika podjetja, ki se ukvarja z organizacijo transporta, ta, da je na trgu močna konkurenca, ki omogoča preživetje le tistim podjetjem, ki imajo jasno začrtane cilje in dobro poznajo trenutno stanje na področju transporta, pa tudi smernice v prihodnosti. Zato je naloga podjetja, ki se ukvarja z organizacijo transporta, če hoče, da bi v takšnih razmerah preživelo in poslovalo še z dobičkom, na eni strani združiti podjetja, ki imajo tovor, in na drugi podjetja, ki imajo prevozne kapacitete. Tako podjetje navzven nastopa močnejše, fleksibilnejše, cenovno ugodnejše in s tem bolj konkurenčno. Takšen način omogoča vsem v verigi boljše rezultate poslovanja – prevozniki imajo zagotovljen tovor, lastniki tovora pa prevoz.

Pri diplomski nalogi bom obdelal trenutno stanje na področju kamionskega cestnega transporta, ki je v krizi. Slednja se kaže predvsem v pritisku na transportne cene in slabe plačilne pogoje, saj je po vstopu Slovenije v Evropsko unijo praktično odprt trg ponudbe in povpraševanja po transportnih storitvah brez kakršnihkoli omejitev.

1.2 PREDSTAVITEV PODJETJA

V nalogi bom predstavil trženje logističnih storitev v podjetju Trias, d. o. o. Z njo želim opredeliti svoj pogled na strategijo trženja na področju organizacije prevoza, s katero želimo doseči zaupanje in zadovoljstvo naših kupcev. Obvladovanje logistike je vse bolj pomembno in podjetju lahko prinaša pomembno konkurenčno prednost na trgu. Predmet trženja je organizacija prevoznih storitev, kjer je podjetje Trias, d. o. o., koordinator pri prevozu blaga – zagotoviti mora strokovno in najbolj ekonomično odpravo blaga.

Osnovna naloga podjetja je organizacija in izvajanje prevoza blaga s tovornimi vozili različnih kapacitet. Nosilnost cestnih tovornih vozil je zaradi različnih maksimalno dopustnih obremenitev cest omejena s skupno dovoljeno težo, ki je najpogosteje 40 ton. Organizacijo prevoza storitev podjetje Trias, d. o. o., večinoma opravlja za družbo SIJ (nekdanja podjetja Železarne Jesenice). Prevozi se opravljajo na celotnem območju Evropske unije in v države nekdanje Jugoslavije.

Osnovni vodili podjetja Trias, d. o. o., pri organizaciji prevozov v mednarodnem cestnem prometu sta hitrost in zanesljivost prevoza. Posebno skrb posvečamo

zagotavljanju varnosti v cestnem prometu ter ekologiji. Pogodbeni poslovni partnerji so skrbno izbrani in izpolnjujejo vse kakovostne normative. V svoji dolgoletni tradiciji so poslovno povezani z več kot 50 pogodbenimi partnerji, ki razpolagajo s prek 200 tovornimi vozili različnih kapacitet. Vsa vozila so opremljena z najsodobnejšo telekomunikacijsko tehnologijo (GPS, GSM, SMS), ki omogoča spremljanje lokacije in statusa pošiljk v vsakem trenutku.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Pri oblikovanju diplomske naloge bom predpostavil, da se stanje, ki trenutno vlada na mednarodnem transportnem trgu, ne bo dosti spreminjalo. V naši raziskavi se bomo omejili predvsem na pretok blaga iz Slovenije, v vse države Evropske unije in države nekdanje Jugoslavije, kar bom obravnaval kot izvoz in obratno, ko bom govoril o uvozu.

Ker pojem transportna storitev obsega poleg same vožnje še veliko stvari, ki pripomorejo h kakovosti njegove izvršitve, se bom v diplomski nalogi dotaknil vseh tistih delov transportne storitve, ki prispevajo k optimizaciji celotnega procesa organizacije kamionskega cestnega transporta, torej od sprejema naročila, pa vse do plačila za opravljeno transportno storitev.

1.4 PREDVIDENE METODE DELA

Diplomska naloga bo oblikovana kot poslovna raziskava. V teoretičnem delu gre za prikaz elementov logistike in pomen logistike v podjetjih, v analitičnem delu raziskave pa bom najprej prikazal osnovne značilnosti in poslovanje podjetja Trias, d. o. o., v nadaljevanju pa bom obdelal vse faze konkretnega transportnega procesa. Poskušal bom podati konkretne predloge za uporabo učinkovitega modela transportnega procesa v praksi.

Pri tem se bom opiral predvsem na interne vire podjetja Trias, d. o. o., in na izkušnje pri delu. Pregledal bomo domačo in tujo literaturo s področja cestnega transporta, trženja, logistike in menedžmenta storitev, aktualne članke nekaterih transportno-logističnih publikacij ter tudi članke in spletne vire.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 ZGODOVINA LOGISTIKE

Beseda "logistika" izvira iz vojaških krogov, in sicer iz francoske besede "loger", kar pomeni namestiti, razporediti. V izvoru gre seveda za razporejanje vojaških sil – moštva, orožja, opreme.

Poslovna logistika kot samostojna disciplina obavnava vede o gospodarjenju v okviru poslovnih sistemov. Prav beseda poslovna poudarja poslovni in ekonomski del logističnih procesov v podjetju ali sistemu. V zvezi s prostorskimi spremembami, to je s transportom, je potrebno tudi oblikovanje tovornih enot in pakiranje, natovarjanje, pretovarjanje in raztovarjanje, določanje zalog za skladiščenje in s tem v zvezi vse potrebne komunikacije za izmenjavo in predelavo informacij. Vsa ta dela spadajo pod dejavnost logistike (Herynek, B. in Pivec, B., 2010, 13, 14).

Zgodovinski razvoj sodobne podjetniške logistike lahko razdelimo na tri pomembna obdobja, in sicer:

- na obdobje pred letom 1950,
- obdobje v letih 1950–1970,
- obdobje po letu 1970.

Logistika se je kot veda v gospodarstvu močno razvila predvsem v letih 1950–1970 na podlagi izkušenj, ki so jih imele Združene države Amerike z oskrbovanjem zaveznikov po vsem svetu. Zlasti se je začela razvijati v šestdesetih letih v Združenih državah Amerike, ko se je po pomanjkanju blaga začelo obdobje nasičenosti z blagom. To je zaostriло konkurenco med podjetji. Te prednosti je omogočila logistika z geslom "dostaviti blago kupcu v pravi količini, na pravo mesto, nepoškodovano, hitro, zanesljivo in po primerni ceni".

Zasluge za razvoj logistične teorije v gospodarstvu običajno pripisujejo Oscarju Morgensteinu, ki je leta 1955 v publikaciji *Naval Research Logistics Quarterly* objavil članek, v katerem poskuša sistematično opredeliti logistično teorijo, in Johnu Mageeju za njegov članek *The Logistics of Distribution*, ki je bil objavljen v reviji *Harvard Business Review* leta 1960.

V sedemdesetih letih so bila osnovna načela podjetniške logistike že uveljavljena, zato so nekatera podjetja ugotovila, da jim uveljavljanje teh načel v poslovanju prinaša določene koristi. Obdobje stagflacije in naftna kriza sta zelo vplivali prav na logistične

dejavnosti (visoke cene transporta zaradi visokih cen surove nafte, povečani stroški za vzdrževanje zalog), zato so jim bili v vodstvih podjetij prisiljeni posvečati večjo pozornost. To je postopoma privedlo do današnjega pojmovanja podjetniške logistike, ki združuje gospodarjenje z materiali, distribucijo in dodatne dejavnosti.

Poslovna logistika je postala znanstvena disciplina zlasti zaradi štirih vplivnih dejavnikov (Logožar, 2004, 27, 28):

- sprememba tržišča iz tržišča prodajalcev v tržišče kupcev;
- tehnološke spremembe, zlasti na področju transporta, komunikacij in elektronske obdelave podatkov;
- razvoj teorije sistemov;
- razvoj vojaške logistike in iz tega izvirajoče uporabe kvantitativnih tehnik.

2.2 POMEN LOGISTIKE V PODJETJU

Logistika je za številna podjetja pomemben dejavnik uspešnosti in konkurenčnosti. Pozitivni učinki in v določenih okoliščinah tudi negativni nastajajo zaradi vpliva logistike na uspešnost in likvidnost podjetja.

Vpliv na uspešnost izhaja iz (Lorenzen, 1998, 40):

- sprememb v prihodkih, ki izvirajo iz vplivov na razpoložljivost materialov in blaga, dobavne čase in kakovost logističnih storitev;
- sprememb pri stroških ali cenah, ki izvirajo iz vplivov na procesne stroške, stroške primanjkljaja in stroške vezave kapitala.

Vpliv na likvidnost pa izhaja iz:

- priliva na vezavo kapitala.

Kot del marketinške dejavnosti podjetja ima logistika pomembno vlogo pri zadovoljevanju kupcev in ustvarjanju dobička podjetja kot celote. Cilj logistike je zagotoviti prave storitve na pravem mestu, ob pravem času, z najnižjimi stroški, v skladu s sklenjeno pogodbo med udeleženci.

Vse večja konkurenca na domačem trgu in trgu Evropske unije sili podjetja v zniževanje cen, kar neposredno vpliva na stroške. Domača podjetja zato razmišljajo o organizacijskih izboljšavah na področju poslovanja. Praksa v podjetjih v tujini kaže, da so največje možnosti za izboljšave in s tem zniževanje stroškov prav na logističnem področju. Logistika je povezovalno področje materialnega in informacijskega toka. Zaradi povezovalne vloge, ki jo ima logistika v podjetju, lahko le-ta prevzame vlogo koordinatorja. Logistika prevzema določene naloge na področju nabave, proizvodnje,

distribucije itd. Tako ima pomembno vlogo pri tem, ali bo podjetje uspešno ali neuspešno.

2.3 ELEMENTI LOGISTIČNEGA SISTEMA

K elementom logističnega sistema sodijo vse tiste sestavine logističnega sistema, brez katerih le-ta ne bi mogel opravljati nalog in s tem dosegati zastavljenih ciljev, oziroma sploh ne bi mogel obstajati (Logožar, 2004, 63).

Ogorelc (1996, 18) je razdelil logistični proces na:

- prodajne točke – sem prišteva dobavitelje (izvori surovin), skladišča, proizvodne oziroma predelovalne centre (obrati, stroji) z uskladiščenjem in manipulacijami;
- sprejemne točke – sem prišteva kupce, skladišča, proizvodne oziroma predelovalne centre z uskladiščenjem in manipulacijami;
- transportne poti – sem vključuje tudi morebitne točke manipuliranja (terminali, postaje, pristanišča) in skladiščenja;
- oskrbo z energijo in informacijami na sprejemnih, predajnih točkah ter na transportnih poteh.

Oblak (1997, 98) navaja naslednje elemente poslovne logistike:

- stroški in kazalci poslovne logistike;
- zaloge in skladiščenje;
- notranji transport;
- zunanji transport;
- pakiranje, komisioniranje in manipulacije logističnih objektov;
- komuniciranje, informiranje in delovna sila v poslovni logistiki;
- organiziranost poslovne logistike.

Členitev elementov logističnega sistema, ki se je uveljavila v praksi in ki jo uporablja večina avtorjev (Logožar, 2004, 65):

- zunanji transport;
- notranji transport;
- skladiščenje;
- zaloge;
- manipuliranje z blagom;
- informacije, komunikacija in kontrola;
- kadri, povezani s sistemom.

2.4 PRIHODNOST LOGISTIKE

Prihodnost logistike prinaša vse več zahtev po povezovanju logističnih sistemov in partnerskih organizacij, kupcev, prodajalcev in drugih v enotni logistični sistem. Te povezave ne poznajo državnih meja, zato se vse bolj uveljavlja koncept mednarodne logistike. Pri vseh teh povezavah bosta veliko vlogo odigrali računalniška izmenjava podatkov in mednarodna distribucijska mreža. Pojavlja se tudi vse več logističnih svetovalnih organizacij in tudi tako imenovani outsourcing – zunanja oskrba v logistiki (Vorina, 2010, 6).

Temeljna cilja logističnega sistema sta znižanje stroškov in izboljšanje kakovosti blagovnega toka. Znižati stroške pomeni blagovni tok organizirati tako, da bo uporabljenih čim manj produkcijskih dejavnikov za izvršitev gibanja in mirovanja blaga. Izboljšati kakovost pomeni izboljšati servis odjemalca. Zagotavljati je treba nepoškodovanost blaga, točnost dostave in zanesljivost (Ogorelc, 1996, 15).

Za učinkovito upravljanje so potrebne informacije. Temeljni cilj sodobnega logističnega informacijskega sistema je pridobivanje potrebnih informacij za učinkovito vodenje logističnih procesov in izboljšanje obstoječega sistema informacij v podjetju. Informacije so osnova za predvidevanje in načrtovanje prihodnjega delovanja logističnega sistema. Potrebne so za usmerjanje delovanja sistema k zastavljenim ciljem. Ena od osnovnih nalog logističnega informacijskega sistema je pridobivanje aktualnih in kakovostnih informacij (Vorina, 2010, 8).

3 PRAKTIČNI DEL DIPLOMSKE NALOGE

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN NJEGOVIH OSNOVNIH ZNAČILNOSTI

Podjetje Trias, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1991. Osnovna dejavnost podjetja je organiziranje prevozov z najetimi vozili, kjer smo kot organizator prevoza tudi koordinator pri prevozu blaga – zagotavljamo strokovno in najbolj ekonomično odpravo blaga v mednarodnem cestnem prometu.

Posebno skrb posvečamo zagotavljanju varnosti v cestnem prometu ter ekologiji. Pogodbeni poslovni partnerji so skrbno izbrani in izpolnjujejo vse kakovostne normative. V svoji dolgoletni tradiciji smo poslovno povezani z več kot 50 pogodbenimi partnerji, ki razpolagajo s prek 500 tovornimi vozili različnih kapacitet. Vsa vozila so opremljena z najsodobnejšo telekomunikacijsko tehnologijo, ki omogoča spremljanje lokacije in statusa pošiljk v vsakem trenutku.

Široko razširjena mreža pogodbenih kooperantov dopušča razširitev organizacije prevoza manjših pošiljk, zabojnikov, nestandardnih ali projektnih tovorov s posebnimi potrebami ravnanja. Pri tem so izkušnje in kakovost največja odlika. Dve desetletji zavzetega dela in nešteti uspešno zaključeni projekti so omogočili razviti družbo, ki lahko zagotovi hitro in zanesljivo pot do ciljev poslovnih partnerjev.

3.2 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA NA PODROČJU LOGISTIKE V PODJETJU TRIAS, D. O. O.

Analiza je sistematično zbiranje in vrednotenje podatkov, da se z njimi ugotavljajo vzroki za obravnavane probleme in se določijo možni ukrepi za reševanje teh.

Osnovna naloga podjetja je organizacija in izvajanje prevoza blaga s tovornimi vozili različnih kapacitet. Nosilnost cestnih tovornih vozil je zaradi različnih maksimalno dopustnih obremenitev cest omejena s skupno dovoljeno težo, ki je najpogosteje 40 ton. Organizacijo prevoza storitev podjetje Trias, d. o. o., večinoma opravlja za družbo SIJ (nekdanja podjetja Železarne Jesenice). Prevozi se opravljajo na celotnem območju Evropske unije in v države nekdanje Jugoslavije.

Največji problem v panogi prevoza blaga v cestnem prometu je plačilna nedisciplina in s tem povezani dolgi plačilni roki naših kupcev. Roki plačila za opravljene prevozne storitve že presegajo 90 dni, medtem ko morajo prevozniki stroške goriva, cestnin, lizingov, davkov in drugih dajatev plačevati v izredno kratkih rokih (8–14 dni). Tu

poskušamo s kratkoročnimi krediti in odobrenimi limiti premestiti likvidnostne težave naših poslovnih partnerjev in s tem odigrati funkcijo organizatorja prevoza.

Ločimo tri sestavne dele analize:

- analizo kupcev,
- analizo konkurence,
- analizo internih virov.

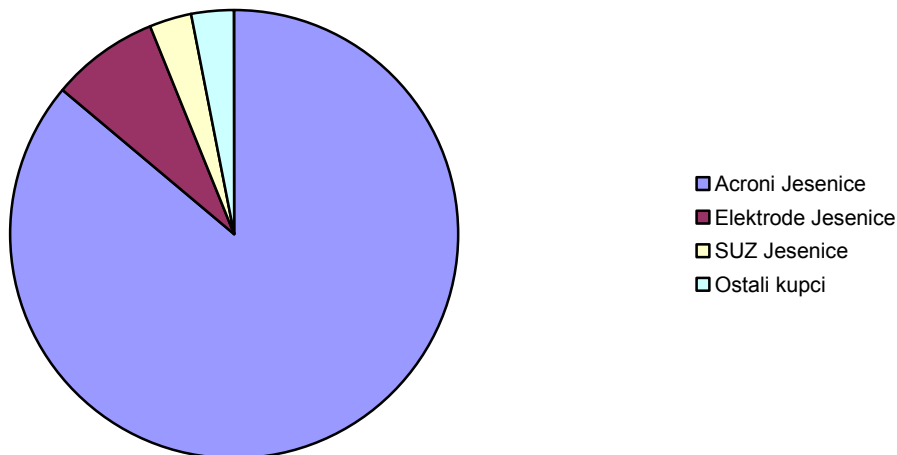
3.2.1 ANALIZA KUPCEV

Organizacijo prevoza storitev podjetje Trias večinoma opravlja za družbo SIJ (nekdanja podjetja Železarne Jesenice). Prevozi se opravljajo na celotnem območju Evropske unije in v države nekdanje Jugoslavije. Za opravljanje prevozov je bilo podjetje Trias izbrano na razpisu. Prevozi so urejeni s pogodbo, ki natančno opredeljuje:

- način naročanja – lahko je telefonično, vendar se mora pismeno potrditi po faksu ali po elektronski pošti;
- odzivni čas nakladanja – je večinoma 24 ur od naročila in je pogojen s penali, če se v tem roku blago ne odpelje iz skladišča, kar nam velikokrat predstavlja težavo, predvsem ko je potrebno v enakem terminu na enako destinacijo odpremiti več kamionov;
- rok plačila – pogodbeni rok plačila znaša 90 dni od dneva, ko račun prejme kupec, kar nam velikokrat predstavlja težavo, saj morajo biti vsi računi opremljeni s CMR-jem (mednarodni tovorni list), ki ga dobimo šele, ko nam naš dobavitelj pošlje račun. Tako se rok plačila zavleče tudi na 100 in več dni.

Glede na prej opisane težave je obseg dela preveč vezan na znane kupce (podjetja nekdanje družbe Železarne Jesenice). Da bi si zagotovili boljšo plačilno sposobnost, bo potrebno razširiti krog kupcev, ki bi imeli krajši plačilni rok, vendar z veliko mere previdnosti, ker je vse več podjetij doma in v tujini, ki sploh ne plačujejo. Likvidnostne težave trenutno premeščamo z najetjem kratkoročnih kreditov, kar pa nam povečuje stroške poslovanja in zmanjšuje dobiček.

Delež prodaje po kupcih 2010



3.2.2 ANALIZA KONKURENCE

Analiza konkurence zajema iskanje in analiziranje ponudb naših dobaviteljev – prevoznikov blaga. Veliko dobaviteljev za pogodbene destinacije imamo že stalnih, s katerimi imamo urejene pogodbene odnose (dogovorjeno ceno, način plačila, način naročanja, priznane popuste za plačila pred rokom itd.).

Včasih pa iskanje prevoznikov poteka elektronsko prek spleta, ko iščemo nove prevoznike na novih destinacijah, kamor je potrebno prepeljati blago. Pri takšnem načinu iskanja ponudb se poslužujemo iskanja prek programov TiMoCom in Cargo Net (borza tovorov in kamionov), kjer je na enem mestu zbran pregled vseh ponudnikov tovara in kamionov za določen termin. Tako nam program na preprost način pomaga najti proste kamione in ponuditi tovor drugemu prevozniku.

Vse ponudbe, ki jih dobimo, moramo urediti in ugotoviti, ali so med seboj primerljive. To pomeni, da je potrebno pogledati:

- ceno prevoza za posamezno destinacijo;
- kaj cena vključuje – ali vključuje vse stroške prevoza ali samo prevožene kilometre brez dodatnih stroškov (cestnin, dnevnic voznikov v tujini, trajekte) ali v primeru čakanja na tovor vključuje tudi avtodan;
- popuste;
- rok dostave – odzivni čas;

- način in rok plačila;
- boniteta dobavitelja.

Na trgu je ponudba zelo pestra, saj je ponudnikov za potrebe našega trga preveč, kar pa je tudi eden od razlogov, da je postalo konkuriranje predvsem cenovno, kar je pripeljalo do splošnega padca cen, kakovosti ponudbe, nelojalnosti v konkuriranju in neurejenosti razmer na trgu.

Dejstvo je, da ob poslovanju, ki je v nekaterih primerih na meji kriminala, zagotovo pa je neetično, ne moremo govoriti o zdravi konkurenci na trgu prevoznih storitev. Določen segment ponudnikov z nezakonitim početjem (plačevanje pod roko, uporaba nedovoljenega goriva, ponarejanje dovolilnic ipd.) na trgu ustvarja cenovna nesorazmerja, ki jim preostali ponudniki z legalnim načinom dela ne moremo slediti. Tu je država s svojimi nadzornimi ustanovami popolnoma zatajila. Zakoni, ki naj bi to področje urejali, niso učinkoviti, če njihovo izvajanje ni nadzorovano in kršitve niso primerno sankcionirane.

3.2.3 ANALIZA INTERNIH VIROV

Analiza internih virov dopolnjuje analizo trga in konkurence. Pomaga nam spoznati izhodiščno stanje podjetja in vire, ki jih ima podjetje na voljo za doseganje novih ciljev. Sestavljena je iz (Možina, 2004, 873):

- analize kadrov – ugotovimo, ali imamo v podjetju presežek kadra in kam naj ga investiramo, oziroma določiti ukrepe, če imamo v podjetju previsoko fluktuacijo. Analiza kadrov je v podjetju Trias pokazala, da je stanje na področju kadrovske zasedbe zadovoljivo in da bo v prihodnje potrebno vlagati več sredstev v izobraževanje delavcev, zaposlenih v podjetju.
- analize materialnih stroškov – s to analizo v podjetju ugotavljamo, kako v njem obvladujemo materialne stroške. Analiziramo posamezne posredne in neposredne stroške, ugotavljamo strukturo posameznih stroškov v udeležbi prihodka podjetja ter v primeru bistvenih odstopanj sprejmemo potrebne ukrepe. V podjetju Trias stroške skrbno načrtujemo in spremljamo.
- 94,5 odstotka vseh stroškov predstavlja strošek prefakturiranih storitev, to so računi od prevoznikov, ki opravljajo prevoze blaga po Evropi za prej navedene kupce. Te stroške še posebej pozorno spremljamo, ker se pri velikem številu opravljenih prevozov varčevanje pri tej vrsti stroška v končni fazi tudi najbolj pozna. Preostali stroški v strukturi predstavljajo manjši delež in rastejo v skladu z rastjo prihodka.
- analize tehnoloških virov – nudi dodaten vpogled v probleme organizacije. S to analizo v podjetju Trias ugotavljamo, da po zaslugi sodobnega informacijskega

sistema prevoze optimalno rešujemo in smo na področju organiziranosti korak pred našimi konkurenti.

- analize finančnih virov, ki nam pove, katera sredstva ima podjetje na voljo in kako bi jo lahko z ustreznimi ukrepi dodatno sprostili. V podjetju Trias se likvidnost tako kot v preostalih podjetjih slabša. Zaradi dolgih plačilnih rokov naših kupcev na eni strani in nenehnih pritiskov za krajši plačilni rok naših dobaviteljev na drugi podjetje nujno potrebuje svež kapital. To rešujemo z najemanjem kratkoročnih likvidnostnih kreditov, pa tudi lastniki in zaposleni delavci vlagamo lastna sredstva v podjetje.

3.2.4 ANALIZA SWOT – ANALIZA PRILOŽNOSTI, NEVARNOSTI, PREDNOSTI IN SLABOSTI

Prednosti podjetja	Slabosti podjetja
<ul style="list-style-type: none"> • Široka mreža pogodbenih partnerjev, ki izpolnjujejo vse kakovostne normative. • Finančni viri – s plasiranjem lastnih sredstev in z najetjem posojil lahko izbiramo kakovostnejše prevoznike po ugodnejših cenah. • Visok ugled pri kupcih z vidika kakovosti, zanesljivosti, hitrosti in cene • Nizki stroški glede na konkurenco 	<ul style="list-style-type: none"> • Ni čiste strateške usmeritve. • Pomanjkanje vodstvenega znanja • Pomanjkanje ključnih specializiranih znanj • Premajhen krog kupcev – preveč vezani na enega kupca
Priložnosti podjetja	Nevarnosti podjetja
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost vstopa na nove trge • Možnost prehoda v nove skupine kupcev • Možnost rasti zaradi večjega povpraševanja • Strateške povezave z logističnimi podjetji 	<ul style="list-style-type: none"> • Gospodarska recesija • Politika vlade • Krepitev tuje konkurence na področju logistike

Z analizo je bilo ugotovljeno, da bo podjetje Trias, d. o. o., kljub prednostim, ki jih je zagotovilo pred konkurenti, moralo več energije usmerjati v pridobivanje znanja in iskanje novih kupcev. Podjetje bo moralo za obvladanje konkurence na trgu nastopiti še bolj agresivno, da si ustvari trden položaj na obstoječih in novo odprtih trgih.

3.3 STRATEŠKO IN TAKTIČNO NAČRTOVANJE

3.3.1 STRATEŠKI CILJ PODJETJA

Cilj podjetja Trias, d. o. o., je obdržati že znane kupce in iskati krog novih, s čimer zagotovi njihove potrebe ter pričakovanja na področju logistike. Moč v podjetju Trias je posebljenje s poslom. Svoje kupce poznamo bolj kot velika podjetja. Vizija podjetja je zadovoljevanje potreb kupcev po prevozu, pretovarjanju in skladiščenju, s čimer želimo kupcem predvsem ponuditi najprimernejšo rešitev, ki zajema optimalno kombinacijo varnosti, hitrosti in cene kot odločujočimi konkurenčnimi dejavniki.

Poslanstvo podjetja Trias, d. o. o., je optimalno zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah z zadovoljevanjem kupca s tem, da mu zagotovimo zanesljivost, hitrost, varnost in konkurenčne cene.

Glavni strateški cilji podjetja so:

- rast podjetja in povečanje prodaje na novih in obstoječih trgih;
- nadgraditev in posodobitev prodajne in marketinške funkcije;
- posodobitev informacijskega sistema za podporo prodajno-informacijskim sistemom;
- izpopolnitev obstoječih ter razvoju novih storitev.

3.3.2 STRATEGIJA BLAGOVNE ZNAMKE

Blagovna znamka je namenjena prepoznavanju, razlikovanju in zaščiti proizvoda ali storitve. Dobro postavljena strategija blagovne znamke je že konkurenčna prednost. V razmerju ponudnik – kupec vstopa kot tržni posrednik in z jasno osebnostjo postaja najmočnejši tržni subjekt, ki odločilno vpliva na položaj storitve na trgu.

Velik del podobe tržne znamke Triasa sestavlja vidna koda, ki jo ciljna publikacija pozna in se nanjo odziva. Vidno kodo sestavljajo sestavine, ki jih zaznavamo z vidom:

- simbol – imenujemo ga tudi znak, ki služi kot prepoznavni element tudi brez branja, saj učinkuje asociativno na naš spomin, ki ob videnju tega prikličje tudi njegovo ime. Simbol Triasa so trije asi.
- črkovni material – vsaka pisava odlikava lastnosti, prav tako črke, iz katerih je sestavljeno neko ime, vzbujajo določene občutke. Značilne črke poleg imena izražajo osebnost znamke. Črke v znaku Trias so odprte, z določenim razmikom, ki označujejo trdnost.
- barve prav tako vplivajo na človeka. Barva črk v znaku Triasa je zelena – pomirjevalna.

3.3.3 STRATEGIJA TRŽNEGA SPLETA

Storitev pomeni določeno dogajanje s potrošnikom ali za potrošnika. Trženjski splet pomeni, da je ves trud usmerjen v to, da bo storitev prišla do kupca. Storitve se vedno dogajajo v določenih tipičnih okoljih, za njihovo izvajanje pa je potrebna navzočnost ljudi, ki poskrbijo za njihovo procesiranje.

Trženjski splet storitve sestavljajo:

- predmet trženja – organizacija prevoza blaga.
- cena in prodajni pogoji – cena prevoza je pogosto eden najpomembnejših odločitvenih vidikov, vendar ni edini. V zdajšnji plačilni nedisciplini in pomanjkanju likvidnih sredstev je kratek plačilni rok velikokrat pomembnejši od cene.
- prodajne poti – potrebno se je držati načela, da mora biti predmet storitve na pravem mestu, ob pravem času in z minimalnimi stroški. Podjetje Trias organizira prevoze blaga z Jesenic na različne destinacije po vsej Evropski uniji in v države nekdanje Jugoslavije. Pri tem najema prevoznike iz različnih krajev Slovenije in tujine. Velik vpliv na ceno prevoza ima dostava vozila, saj je najem vozila iz bližnje okolice precej cenejši kot od daleč (prazni kilometri).
- ljudje – so vedno vpleteni v proces izvajanja trženja. Pri organizaciji prevoza je potrebno odreagirati hitro in strokovno, ker je rok od naročila do izvedbe prevoza običajno izjemno kratek.
- procesiranje – je fizično izvajanje obljube, ki jo ponudnik ponuja kupcu. Po pogodbi mora podjetje Trias v 24 urah zagotoviti prevoz blaga iz skladišča kupca na različne destinacije široko po Evropi.
- fizični dokazi – obsegajo celotno okolje in vse predmete, ki so vključeni v izvajanje storitve. Organizacija prevoza transporta vključuje vse od prevoza blaga do špediterskih in skladiščnih storitev.
- tržno komuniciranje – so vsi načini, kako komuniciramo s kupcem. V Triasu poteka komunikacija neposredno s kupcem brez komunikacijskih kanalov (razna oglaševanja, osebno trženje). Tržno komuniciranje do dobaviteljev – prevoznikov blaga pa poteka prek spleta (TiMoCom, Cargo transport), kjer prevozniki objavljajo proste kapacitete za prevoz blaga v različne destinacije po Evropski uniji.

3.4 ORGANIZACIJA IN METODE DELA V PODJETJU TRIAS

V podjetju smo zaposleni štirje delavci, ki se maksimalno trudimo, da obvladujemo 80 odstotkov prevozov blaga iz družbe SIJ na lokaciji Jesenice. Imamo dobro podprt računalniški sistem, ki nam omogoča točen pregled prevozov od naročila do izvedbe. V nadaljevanju bom predstavil postopek dela od naročanja do iskanja podizvajalca, izpisa naloga za prevoz in do končnega zaključka prevoza. Poskušal bom opisati tudi primer,

kako rešujemo reklamacije, ki nastanejo zaradi poškodbe med prevozom, in reklamacije, ki nastanejo zaradi nepravočasne dobave blaga. V izogib finančnim obremenitvam zaradi morebitnih poškodb pri prevozu blaga bom opisal tudi možne načine zavarovanja.

V verigi dejavnosti, ko se borimo za posel, pa se moramo zavedati, da je posamezni posel zaključen, ko je za prevoz izstavljena faktura in seveda na koncu tudi plačana.

3.4.1 FAZE DELA OD NAROČILA DO IZVEDBE PREVOZA

Naročilo transporta prevzame transportni komercialist. Naročila prihajajo prek telefona, faksa ali elektronske pošte. Komercialist preveri kapacitete svojih kooperantov, na podlagi tega se odloči ali sprejme naročilo ali ne. Seveda pa mora biti pri sprejemu naročila pozoren ali naročilo oddaja stalna pogodbenca, stalna nepogodbena ali občasna nepogodbena stranka. Njegova obveza je namreč, da mora vedno izpolniti naročilo pogodbene stranke.

Komercialist mora v računalnik vnesti naročen prevoz, kjer se kasneje v bazi podatkov vidi, kdaj je bil prevoz naročen, kdaj mora biti blago naloženo, kdaj razloženo, v katerem obratu se nalaga in točen naslov kupca, kamor ga je treba odpeljati (Slika 1 – primer računalniškega izpisa prevzema naročila).

Datum naročila:	<input type="text" value="17.8.2011"/>
Datum naklada:	<input type="text" value="18.8.2011"/>
Datum razklada:	<input type="text" value="19.8.2011"/>
Naročnik:	<input type="text" value="ACRONI, D.O.O."/> ▾
Enota:	<input type="text" value="ŽIČNA"/> ▾
Uvoz/izvoz:	<input type="text" value="Izvoz"/> ▾
Opombe naročila:	<input type="text"/>
Država:	<input type="text" value="ŠVICA"/> ▾
Kraj:	<input type="text" value="2950 COURGENAY"/> ▾ <input type="button" value="Prepiši naslov"/> <input type="button" value="Prepiši opombe"/>
Naslov:	<input type="text" value="R.BOURGEOIS; RUE SEDRAC 26 ; CH-2950COURGENAY"/> Razkladi
Opombe:	<input type="text"/>
Uvozna carina:	<input type="text" value="-"/> ▾
Izvozna carina:	<input type="text" value="-"/> ▾
Št. naročil:	<input type="text" value="1"/> ▾

Ko je naročilo sprejeto, se poišče prevoznika, ki bo blago odpeljal. Prevozniku z najboljšimi pogoji se ponudi prevoz, in če ga sprejme, ga vnesemo v računalniški program (Slika 2 – Podatki o naročilu).

PODATKI O NAROČILU					
Naročnik: ACRONI, D.O.O.					
Opombe:					
Podjetje	Kraj	Km	Pošta	Država	Cena Triasa
ABRASERVICE, 2 RUE BAPTISTE PERRIN, F-71380 SAINT MARCEL	SAINT MARCEL	1040	71380	FRANCIJA	1562.00
Opombe:					
PREVOZ ZA NAROČILO					
Datum narocila:	<input type="text" value="12.8.2011"/>				
Datum naklada:	<input type="text" value="24.8.2011"/>				
Datum razklada:	<input type="text" value="26.8.2011"/>				
Prevoznik:	<input type="text"/>				
Cena Triasa:	<input type="text"/>	EUR			
Cena prevoznika:	<input type="text"/>	EUR			
Rok plačila:	<input type="text" value="60"/>	dni			
<input type="button" value="Vnesi"/>					

Nalog za prevoz (Slika 3) se pošlje kooperantu po faksu ali elektronski pošti. Kooperant mu mora potrjeno in ožigosano naročilo z njegove strani vrniti po faksu, kar pomeni, da se strinja z vsemi pogoji, napisanimi na naročilu, ter se tako obveže, da bo naročilo izpolnil. Ko je naročilo potrjeno in vrnjeno nazaj, ga komercialist shrani v mapo tekočih naročil.



Hrušica 141, SI-4276 Hrušica
 TRR: 07000-0000126772
 ID za DDV: SI59069732
 TimoCom št.: 150138

Tel.: +386 4 586 4 528
 Fax.: +386 4 586 4 528
 Mob.: +386 51 651 894
 Mob.: +386 41 626 281
 Email: triasdoo@gmail.com

KRISTL, d.o.o.

Tel.:

Fax.:

Mail:

NAKLAD:

ACRONI, D.O.O., CESTA BORISA KIDRIČA 44, 4270 JESENICE

Voznik se javi na špediciji dne 17.8.2011 do 13.00 ure.

Datum: 17.8.2011

RAZKLAD:

18.8.2011

NASLOVI ZA RAZKLAD:

KIENLE&SPIESS; IB ANDERSEN INDUSTRI M.O. KFT GERDA U.3 GYOR

9071 GYOR, MADŽARSKA

Uvozna carina: -

Izvozna carina: -

Opombe:

Opombe:

Cena: Kot dogovorjeno

Rok plačila: Kot dogovorjeno

KOT POTRDITEV NALOGA SPOROČITE REGISTRSKO ŠTEVILKO

Srečno in lep pozdrav,

Trias, d.o.o.

Jesenice, 17.8.2011

- voznik se z nalogo javi na odpremi
- prevoz mora biti obvezno opravljen z vozilom, za katerega je bila dana reg .št.
- prevoz mora biti izvršen v skladu z CMR konvencijo ter splošnimi pogoji poslovanja mednarodnih špediterjev Slovenije
- plačilo prevoza na podlagi original potrjenega CMR-ja
- prevoznik mora imeti zavarovano prevozniško odgovornost
- v primeru kakršnihkoli težav med prevozom ste nas dolžni nemudoma obvestiti
- prepovedan je direktni kontakt s stranko
- za morebitne spore je pristojno okrožno sodišče v Kranju

Nadalje spremlja potek transporta, ali poteka vse po predvidenem načrtu, ali prihaja do zamujanja oziroma do kakšnih drugih težav. Ravno tako je komercialist v stiku s stranko, ki jo obvešča o poteku transporta.

Ko je transport opravljen, kooperant pošlje vse dokumente opravljenega prevoza skupaj z računom v podjetje. Transportni komercialist dokumente pregleda, da ugotovi, ali so kakšne pomanjkljivosti, jih sortira in vse skupaj preda fakturistu. Slednji pri vnosu podatkov še enkrat preveri, ali so vsi podatki navedeni, če ugotovi kakšno pomanjkljivost, jih ponovno vrne komercialistu, da jih preveri. Podatke vnese v program za izstavljanje računov, nato račun izpiše in pošlje po pošti.

3.4.2 TRANSPORTNA DOKUMENTACIJA

Transportni dokumenti predstavljajo za podjetje zagotovilo, da bodo izpolnjeni pogoji prodajne pogodbe, za prodajalca pa pomenijo dokazilo za izplačilo kupnine.

Transportni dokumenti se izdajo, ko je blago naloženo na transportno sredstvo oziroma predano v prevoz. Dokumentacijo v cestnem transportu sestavlja tovorni list CMR (Slika 4).

1 Izvod za pošiljatelja
Exemplaire de l'expéditeur

1 Pošiljatelj (popolni naslov)
Expéditeur (nom, adresse, pays) **1a)** Država

2 Prejemnik (popolni naslov)
Destinataire (nom, adresse, pays) **2a)** Država

3 Predvideno razkladališče v namembnem kraju (popolni naslov)
Lieu prévu pour la livraison de la marchandise (lieu, pays)

3a) km do meje naše države

4 Nakladališče (odhodni kraj, popolni naslov, datum)
Lieu et date de la prise en charge de la marchandise (lieu, pays, date)

4a) km do meje naše države

5 Priložene spremene listine
Documents annexés

6 Oznake in številke tovorkov
Marques et numéros

7 Število tovorkov
Nombre des colis

8 Vrsta ovojnine
Mode de l'emballage

9 Vrsta blaga
Nature de la marchandise

10 Statistična številka
No. statistique

11 Kosmata teža, kg
Poids brut, kg

12 Prostornina v m³
Cubage en m³

Razred	Številka	Črka	ADR B-5	nevarnost	snov
Razred	Številka	Črka	ADR B-5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Classe	Chiffre	Lettre	ADR B-5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13 Pošiljateljeva navodila (za carinske in druge postopke)
Instructions de l'expéditeur

14 Voznino plača
Prescriptions d'affranchissement

pošiljatelj/franco
 prejemnik/non franco

15 Povzetje
Remboursement

16 Prevoznik (popolni naslov)
Transporteur (nom, adresse, pays) **16a)** Stat. mat. št.

17 Zaporedni (pod)prevozniki (popolni naslov)
Transporteurs successifs (nom, adresse, pays)

18 Zadržki in pripombe prevoznika (glej opomnik na hrbtni strani 3. izvoda)
Réserves et observations du transporteur

19 Posebni dogovori
Conventions particulières

20	Plača	Pošiljatelj	V valuti	Prejemnik
A payer par	Expéditeur	Monnaie	Le destinataire	
Prevozni stroški				
Prix de transport				
Popusti				
Réductions				
Pribitek				
Solde				
Dodatek				
Suppléments				
Pribitek stroškov				
Frais accessoires				
SKUPAJ				
TOTAL				

21 Izstavljeno v kraju
Etablie à

dne
le 20

22

23

24 Pošiljko prevzel na razkladališču v:
Marchandises recues à(lieu):

..... dne/le

Podpis in žig pošiljatelja
Signature et timbre de l'expéditeur

Podpis in žig prevoznika
Signature et timbre du transporteur

Podpis in žig prejemnika
Signature et timbre du destinataire

MEDNARODNI TOVORNI LIST
LETTRE DE VOITURE
INTERNATIONALE **CMR** **6259428**

Za ta prevoz veljata:
 1. Sporazum o pogodbi v mednarodnem cestnem prevozu blaga (CMR), brez ozira na kakršnekoli druge dogovore.
 2. Splošni pogoji natisnjeni na hrbtni strani tega potrdila o prevoznih pogodbah.

Ce transport est soumis, nonobstant toute clause contraire à:
 1. La Convention relative au contrat de transport International de marchandises par route (CMR).
 2. Conditions générales de transport international par route - imprimés au verso du cet document.

Trias d.o.o.
 4270 JESENICE, HRUŠICA 141

Reg. št. vozila in prikolice

Reg. št. vozila in prikolice

Izpisano na odgovornost pošiljatelja od 1-15 vključno z 19+24+22 y compris les 19+21+22 Z debelimi črtami uokvirjen del mora izpisati prevoznik: 16-18+20+23 Les parties encadrées de lignes grasses doivent être remplies par le transporteur: 16-18+20+23

* V primeru prevoza nevarnih snovi vpišite poleg morebitne počitave v zadnji vrsti prostora za opis pošiljke: razred, tekočo številko; na zahtevano pa tudi črko ADR. * En cas de marchandises dangereuses indiquer, outre la certification éventuelle à la dernière ligne du cadre: la classe, le chiffre et le cas échéant, la lettre, ADR.

CE115 149729-00/08713-54/05

Tovorni list se izda ob izročitvi tovora v prevoz in je potrdilo za prevoznika, da je tovor prevzel. Vsak prevoznik mora ob nakladu podatke na tovnem listu prekontrolirati zlasti v tistem delu, ki se nanašajo na težo in stanje tovora. Tovorni list se izpolni v štirih izvodih, od katerih prejme enega pošiljatelj, drugi in tretji izvod prejemnik, četrtega pa obdrži prevoznik. Če je pošiljka kombinirana in jo je potrebno dostaviti več prejemnikom, mora prevoznik za vsakega prejemnika izdati po en tovrni list.

Tovorni list mora obvezno vsebovati naslednje rubrike:

- Rubrika 1 – Popolni naslov pošiljatelja,
- Rubrika 2 – Popolni naslov prejemnika,
- Rubrika 3 – Popolni naslov razkladanja,
- Rubrika 4 – Popolni naslov nakladanja,
- Rubrika 5 – Napisane priložene spremne listine,
- Rubrika 7 – Število tovorov,
- Rubrika 8 – Vrsta ovojnine,
- Rubrika 9 – Vrsta blaga,
- Rubrika 11 – Bruto teža v kilogramih,
- Rubrika 13 – Pošiljateljeva navodila za carinski postopek,
- Rubrika 16 – Popolni naslov prevoznika,
- Rubrika 21 – Kraj in datum izstavitve tovrnega lista,
- Rubrika 22 – Podpis in žig pošiljatelja,
- Rubrika 23 – Podpis in žig prevoznika,
- Rubrika 24 – Datum, podpis in žig prejemnika.

En del tovrnega lista izpolni pošiljatelj, drugega pa prevoznik.

Neobvezni podatki, ki jih tovrni list lahko vsebuje, pa so podatki o prepovedi prekladanja tovora, o vrednosti blaga in stroškov prevoza, o zavarovanju.

3.4.3 REŠEVANJE REKLAMACIJ IN PRITOŽB

Tako v teoriji kot v praksi se vedno bolj uveljavlja spoznanje, da uspeha podjetja ni mogoče graditi na podlagi pridobivanja novih kupcev, temveč je izrednega pomena, da se podjetje posveti že obstoječim kupcem. Zvestoba kupcev v današnjem konkurenčnem boju na domačem in svetovnem trgu je eden ključnih dejavnikov dolgoročnega uspeha. Kupec je neposredno vključen v proces izvajanja storitve, zato je razumevanje in izpolnjevanje pričakovanj kupcev najpomembnejše in trajno sredstvo dolgoročne poslovne uspešnosti (Potočnik, 2004).

V poslovanju vsakega podjetja prej ko slej pride do nepravilnosti, ki so različnega značaja, in pri svojem delu se soočimo tudi z dejstvom, da včasih storitev ne doseže kupčevih pričakovanj. Vsaka reklamacija je hkrati tudi pritožba in je za podjetje pomembna, ne samo zaradi tega ali bomo kupca obdržali ali ne, pač pa pomeni tudi opozorilo na neuspešno poslovanje, ki ga mora podjetje s primernimi korektnimi ukrepi takoj spremeniti v uspešno.

V podjetju se trudimo, da obravnavamo področje reklamacij kot priložnost, da s tem odpravimo svoje napake in izboljšamo kakovost svojih storitev ter si s tem širimo svoj prodajni trg, obdržimo in pridobimo nove kupce. Ustrezno ukrepanje podjetja v primeru pritožb oziroma reklamacije je izrednega pomena za doseg poslovnih uspehov podjetja.

Največ pritožb in reklamacij v podjetju Trias, d. o. o., se nanaša na:

- nepravočasno dobavo materiala

Kot organizator prevoza smo po pogodbi dolžni material odpeljati iz skladišča v roku 24 ur od naročila prevoza. Ker se material razvaža na različne destinacije po Evropi in ker so cene prevozov nizke, prevozniki kombinirajo prevoz materiala tudi s prevozom v povratni smeri. Tu velikokrat pride do neusklajenosti (težave na cesti, zamuda pri razkladu v drugem podjetju, spoštovanje počitka voznikov po Zakonu o cestnem prometu), prevoznik zamuja na nakladanje itd. V takih primerih poskušamo s pravilnim komuniciranjem kupcu razložiti nastalo situacijo in ga prositi, da določi primeren dodatni rok za odvoz materiala, predlagamo popust pri ceni prevoza, se mu opravičiti in v svojo škodo kriti morebitne posledice, ki izhajajo iz nepravočasne dobave materiala (izpad proizvodnje).

- poškodbe materiala zaradi nepravilnega nakladanja

Pomanjkljivost, ki smo jo odkrili v naši dejavnosti, je naslednja: izbrano prevozno podjetje blago dostavi stranki, ki potrdi prejem blaga s podpisom na transportni listini, vendar zapleti nastanejo, če so na materialu kakršnekoli poškodbe, ki so nastale med prevozom blaga. Poškodbe na materialu so izjemno redke, vendar tudi izjemno neprijetne. Največkrat nastanejo zaradi nepravilnega nakladanja. Zato smo se odločili, da vse naše stranke (prevoznike) z dopisom obvestimo, kako pravilno transportirati material, da ne bo prišlo do poškodbe.

Če je poškodba na materialu ugotovljena, kupec skupaj z voznikom, ki je material pripeljal, napiše reklamacijo. Slednja vsebuje natančen opis napake, po možnosti tudi fotografijo, ki dokazuje napako, in jasen zahtevek, ki je lahko:

- odstop od pogodbe, v našem primeru takšne reklamacije še nismo imeli;
- zamenjava materiala – kadar je to mogoče in je za kupca gospodarno;
- popust pri ceni – pri nebistvenih napakah, če kupec meni, da je zanj to gospodarno;
- povrnitev škode, če je škoda dokazljiva.

Poškodbe materiala se sicer krijejo iz obveznega zavarovanja transportne odgovornosti, ki ga je dolžan imeti sklenjenega pri izbrani zavarovalnici vsak prevoznik, s katerim poslujemo, vendar izgubljeno zaupanje in utrditev odnosov do kupca to ne odtehta.

Zaradi reševanja reklamacij, ki velikokrat nastanejo po nepotrebnem zaradi neprofesionalnega dela posameznih členov v verigi transporta (največkrat voznika tovornjaka), je izgubljeno veliko energije, nepotrebnega medsebojnega obtoževanja, ki včasih za posledico potegne za seboj tudi določene finančne obremenitve. Vse vrste reklamacij smo v podjetju do zdaj uspešno rešili sporazumno.

3.4.4 TRANSPORTNO ZAVAROVANJE

Velikokrat pa pride do poškodbe na materialu zaradi višje sile – prometne nesreče, vremenske ujme ... Lahko rečemo, da je danes transport tovora izpostavljen različnim in številnim nevarnostim. S tem se povečuje potreba po zagotovitvi določene varnosti, s čimer bi se izognili škodljivim posledicam oziroma bi jih omilili.

Transport tovora je logistično zahteven proces zaradi velike količine tovora, ki se prevaža po svetu in zaradi vse večjega poslovanja brez zalog v mnogih tovarnah, kar zahteva dostavo do minute natančno. Če upoštevamo, da pošiljka na svoji poti prehaja iz roke v roke različnih kupcev, voznikov, špediterjev, skladišč, pristanišč in drugih oseb z različnimi prevoznimi sredstvi, tedaj lahko računamo s poškodbami ali z izgubami tovora. Pošiljke, zavarovane pred transportnimi tveganji, omogočajo podjetju tisto varnost, ki je potrebna za nemoten razvoj. V podjetju se zavedamo, da je pri današnji gostoti tovrnega prometa, prometnih nezgodah, občutljivosti določenih vrst blaga neracionalno prevažati tovor brez ustreznega zavarovanja, zato imamo v podjetju sklenjeni dve vrsti transportnega zavarovanja, in sicer zavarovanje blaga in zavarovanje prevozniške odgovornosti.

Z zavarovanjem blaga v domačih in mednarodnih prevozih je zavarovano blago med razkladanjem in nakladanjem, med prevozom ali prenosom proti rizikom izgube ali poškodbe. Blago je mogoče zavarovati proti osnovnim rizikom ali proti vsemi riziki – AAR

Z zavarovanjem prevozniške odgovornosti pa zavarujemo odgovornost prevoznika za popolno ali delno izgubo ali poškodbo blaga, ki ga je prevoznik prevzel v prevoz. Zavarovanje tovora med prevozom ali strokovno imenovano kargo zavarovanje krije škode in izgube, nastale na tovoru med prevozom zaradi zunanjih, prihodnjih in nepričakovanih rizikov.

Šteje se, da je tovar na prevozu od trenutka, ko se začne nakladanje tovora na prevozno sredstvo v odpremnom kraju, do trenutka, ko se tovar razloži s prevoznega sredstva v namembnem kraju.

Zavarovanje tovora v transportu je zavarovalna vrsta, s katero se srečujemo vsak dan pri prevozih v domači in mednarodni trgovini. Glavna problema, ki se navezujeta na to vrsto zavarovanja v praksi, sta, ali neko blago v transportu zavarovati ali ne, in kakšen naj bo obseg kritja. Zato se stranki v prodajni pogodbi dogovorita in v svojo pogodbo vneseta odločbo o obvezi ene ali druge, da mora pošiljko zavarovati pred riziki, ki jim je izpostavljena v času prevoza. S tem stranki zavarujeta svoje interese, ker bosta prejeli vrednost pošiljke tudi v primeru, če na tovaru med prevozom nastane škoda v obliki odškodnine.

Razlogi za sklenitev zavarovanja tovora so:

- zavarovanje tovora ni obvezno zavarovanje, vendar je odločitev za to pametna odločitev dobrega gospodarja, ki varuje svoje premoženjske interese;
- zavarovanje tovora je najcenejša oblika izražanja pozornosti do stranke.

4 UGOTOVITVE IN PREDLAGANE SMERNICE ZA IZBOLJŠANJE OBSTOJEČEGA STANJA

4.1 SITUACIJA, KI JE POGOJEVALA SPREMEMBO ORGANIZIRANOSTI

V podjetju Trias se je v zadnjem obdobju bistveno povečal obseg dela, kar je pogojevalo, da je bilo potrebno način dela spremeniti, predvsem na področju informatike. Vzroki, ki so pripeljali do posodobitve informacijskega sistema, so:

- intenzivna rast povpraševanja;
- povečanje števila prevozov, s čimer se je razširil krog dobaviteljev;
- pojavila so se ozka grla v obdelavi informacij;
- povečanje števila prevoznikov iz tujine, kjer naročanje poteka dosledno prek programa TiMoCom;
- povečanje zahtev kupcev po kakovostnejšem informacijskem sistemu;
- knjiženja transportnih storitev ni bilo v informacijskem sistemu, kar je zaradi širitve dela pogojevalo večje število napak;
- velika izguba časa zaradi ročne izdelave kalkulacij in posredovanja ponudb za posamezna naročila.

4.2 SMERNICE ZA IZBOLJŠANJE OBSTOJEČEGA STANJA

Za odpravo pomanjkljivosti smo na podlagi ugotovljenih dejstev v podjetju pristopili k novemu informacijskemu sistemu. Zaposlili smo informatika, ki je na podlagi izkušenj iz preteklosti izdelal program, ki omogoča enostavno, hitro in natančno spremljanje dela od naročila prevoza do končnega obračuna. Sam postopek in način dela sta opisana v poglavju 3.4.1.

Uvedba novega informacijskega sistema pa nam omogoča:

- izdelavo logističnih kalkulacij;
- organizacijo in nadzor sistema prenosov podatkov;
- marketinške dejavnosti pri organizaciji transportnih storitev;
- spremljanje in analiziranje gibanja logističnih stroškov in ustrezno ukrepanje ob odmikih;
- nadzor naročanja in izvajanja logističnih storitev;
- nadzor, združevanje in kombiniranje različnih vrst tovora;
- knjiženje, fakturiranje in obračunavanje logističnih storitev;
- izdelavo različnih poročil, ki so osnova za nadaljnje delo in razvoj (Slike 3, 4, 5).

Za načrtovanje in optimizacijo dnevnih, tedenskih in mesečnih prevozov bomo pričeli uporabljati program Plan LogiX, ki omogoča strateško, taktično in operativno načrtovanje, kar bo zelo omililo vsakdanji stres pri sestavljanju prevozov. Program omogoča tudi takojšnji pregled nad vsemi stroški, ki lahko nastanejo s prevozi. Izkušnje, ki jih imajo tuja podjetja s tem programom (DHL, TNT, UK mail, Schenker in drugi), so pokazale, da so se stroški z uporabo tega orodja znižali za približno 20 odstotkov.

Z orodjem LogiX bomo lahko izdelali strateške analize transportnih sistemov in urnik transportnih poti. S povezavo s sistemom SLEDENJE.COM nam bo omogočil vpogled v uresničevanje ali odstopanje od načrtovanega. Plan LogiX omogoča izvoz optimiziranih poti v formatu NMEA, tako da lahko vozni vrstni red razklada preprosto pošiljamo neposredno na navigacijsko napravo, tako da se bodo naši vozniki lahko povsem posvetili vožnji na cesti (Finance, oktober 2011).

Za uspešno vodenje logističnih procesov bomo v prihodnje zasledovali predvsem naslednje cilje (Finance, julij 2011):

- zniževati stroške logistike z optimiziranjem transportnih poti, kar bomo dosegli z ustrezno mehanizacijo in s sodobno informacijsko tehnologijo;
- izboljševati kakovost logistike pri naših kupcih, kar bomo dosegli z še večjo hitrostjo in točnostjo dobav, opravljanja logističnih storitev "od vrat do vrat", dostavo blaga ob pravem času in na pravem kraju, z veliko zanesljivostjo, dostavo blaga v zahtevani obliki in nepoškodovano, s primerno ceno itd.

5 ZAKLJUČKI

Za izvedbo naloge sem izbral podjetje Trias, kjer sem zaposlen tudi sam. Osnovna naloga podjetja je organizacija in izvajanje prevoza blaga z najetimi tovornimi vozili različnih kapacitet. Organizacijo prevoza storitev v podjetju Trias večinoma opravljamo za družbo SIJ (nekdanja podjetja Železarne Jesenice). Prevozi se opravljajo na celotnem območju Evropske unije in v države nekdanje Jugoslavije.

Hitrost in zanesljivost prevoza sta osnovni vodili podjetja Trias pri organizaciji prevozov v mednarodnem cestnem prometu. Posebno skrb posvečamo zagotavljanju varnosti v cestnem prometu ter ekologiji. Pogodbeni poslovni partnerji so skrbno izbrani in izpolnjujejo vse kakovostne normative. V svoji dolgoletni tradiciji smo poslovno povezani z več kot 50 pogodbenimi partnerji, ki razpolagajo s prek 300 tovornimi vozili različnih kapacitet. Vsa vozila so opremljena z najsodobnejšo telekomunikacijsko tehnologijo (GPS, GSM, SMS), ki omogoča spremljanje lokacije in statusa pošilk v vsakem trenutku.

Podjetje že od svoje ustanovitve dalje uspeva obvladovati tržišče tako na področju naročnikov prevoza kot na področju opravljanja prevozov. Nenehno širimo svojo poslovno mrežo in postajamo konkurenčni tudi velikim podjetjem. Dolgoletne izkušnje, ki se kažejo v osemnajstih letih zavzetega dela, nešteti uspešno zaključenih projektih, so dobra popotnica za razvoj podjetja tudi v prihodnje.

Vizija podjetja

Razširili bomo naš položaj na področju organizacije prevozov tudi na tuje trge. Naša vizija je jasna in smela. Z izkušnjami, zrelostjo in hkrati mladostno ambicioznostjo načrtujemo prihodnje korake. Naš pogled je globalen in takšni so tudi naši dolgoročni cilji.

Razvijali se bomo kot hitro, poslovno, fleksibilno in visoko kakovostno podjetje, ki bo s svojim znanjem in z bogato razširjeno mrežo kooperantov obvladovalo organizacijo transporta v izvozu in uvozu za vse družbe SIJ na območju Jesenic. Z dosedanjim znanjem, bogatimi izkušnjami in s poštenim delom želimo postati še tesnejši partner proizvajalcev blaga, ki potrebujejo prevoz, in prevoznikom blaga, ki potrebujejo tovor.

Ker je upravljanje logističnih uslug storitvena dejavnost, je za podjetje izrednega pomena uspešna kadrovska politika. Potrebno bo pospešeno izobraževanje na področju informatike, zaposleni pa bodo morali obiskovati tudi razna predavanja in

seminarje. Za doseganje ciljev bo potrebna dobra poslovna politika, ki se bo izražala predvsem v dobri strategiji trženja ter strategiji do kooperantov in konkurence.

V zdajšnji finančni krizi, ki vlada na trgu, pa bo zagotavljanje dodatnih finančnih sredstev ena ključnih potez, ki bo podjetju v prihodnje omogočila razširitev obsega prevozov, saj bo podjetje z rednim in s hitrim plačevanjem storitev lahko na trgu izbralo kakovostnejše prevoznike po ugodnejših cenah.

Še naprej bomo odprti za nove priložnosti. Naš cilj je organizacija blaga tudi ob povratku na Jesenice, tako da bi prevoznikom ponudili prevoz blaga v obe smeri, kar bi v precejšnji meri znižalo stroške prevoza.

Ime TRIAS že samo po sebi pove, da je to blagovna znamka, ki pomeni kakovost, zato bo naš pogled tudi v prihodnje strmel v smeri doseganja visoke kakovosti pri organizaciji transporta, ki se bo primerjalo na najvišji ravni – to je med asi. V letu 2011 je bilo podjetje uvrščeno na 70. mesto gazel gorenjske regije, dobili pa smo tudi certifikat “Zaupanja vredno podjetje”, kar nam daje dodatno energijo in voljo za nadaljnje delo.

6 LITERATURA IN VIRI

6.1 LITERATURA:

Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika – elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV izobraževanje.

Pompe, A. in Vidic, F. (2008). *Vodnik po marketinški galaksiji*. Ljubljana: GV Založba.

Herynek, B in Pivec, B. (2010). *Prevoz tovora*. Celovec: Mohorjeva družba.

Tavčar, M. (2000). *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.

Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Marlot, J. in Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.

Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

6.2 VIRI

TRIAS, d. o. o. (2011). Interno gradivo.

Mencej, R. (2010). *Nabava*, interno gradivo za višjo strokovno šolo, program ekonomist, B & B izobraževanje.

Časopis Finance, 14. julij 2011, št. 135.

Časopis Finance, 6. oktober 2011, št. 194.