

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**OPTIMIZACIJA DELOVANJA PODJETJA V  
SPREMENLJIVEM POSLOVNEM OKOLJU**

**Jana Barle**

**Ljubljana, september 2016**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**OPTIMIZACIJA DELOVANJA PODJETJA V SPREMENLJIVEM  
POSLOVNEM OKOLJU**

Kandidatka: Jana Barle  
Vpisna številka: 04033415  
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Javna uprava  
Mentor: doc. dr. Lan Umek

Ljubljana, september 2016



## IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Jana Barle, študentka Visokošolskega strokovnega študijskega programa Javna uprava, z vpisno številko 04033415, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: optimizacija delovanja podjetja v spremenljivem poslovnem okolju.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Cirila Šramel, l. r.

Ljubljana, 13. 9. 2016

Podpis avtorice:



## POVZETEK

Podjetje mora za uspešen razvoj pozorno spremljati svoje poslovno okolje, saj se le-to hitro spreminja. Namen diplomskega dela je predstaviti podjetje Lagermax AED, d. o. o., njegovo poslovno okolje in operativne poslovne procese, ki definirajo njegovo poslovanje ter preko tega ugotoviti možnosti za izboljšanje. Podjetje se nahaja v težkih poslovnih časih in potrebuje dobre poslovne rešitve za konkurenčno poslovanje v prihodnosti. Analizo trenutnega stanja nato primerjam s sodobnimi trendi razvoja v logistiki in za izbrano podjetje nakažem smer razvoja, ki mu bo zagotovila boljše poslovanje in nadaljnji razvoj.

S študijem domače in tuje literature sem preverjala načine za doseg zadanih ciljev. Z analizo sodobnih smernic in zbranih usmeritev največjih logističnih podjetij sem ugotovila, da temelj sodobnega logističnega poslovanja leži v informacijski modernizaciji in elektronskem poslovanju. V želji slediti trendom se mora temu približati tudi predstavljeno podjetje.

Za uspešno optimizacijo je treba prenoviti operativne procese. Predlagam model logističnega informacijskega procesorja kot osrednjega telesa logističnega podjetja. Tako se vsi podatki o naročilih vodijo v posebej prilagojenem programu, do katerega imajo dostop vsi udeleženci logističnega procesa: pošiljatelj, logist, prevoznik in prejemnik.

Predstavljeni model je v praksi povsem izvedljiv. Povečal bi odzivnost, zaposleni bi prihranili veliko časa, storitve pa bi dobile novo dodano vrednost za stranke. Poleg tega bi nadgradnja obstoječega načina poslovanja povečala konkurenčnost. Menim, da bi bilo v prihodnje treba preveriti še stroškovno plat predlaganega modela in narediti potrebne korake k njegovi implementaciji.

**Ključne besede:** logistika, prevoznništvo, poslovni proces, podjetje, trendi razvoja.

## **SUMMARY**

### **OPTIMIZATION OF COMPANY PERFORMANCE IN A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT**

Every company must carefully monitor its rapidly changing business environment in order to maintain a continuous and successful development. Analyzed company is in difficult business times and needs modern solutions for future competitive development. The purpose of this thesis is to present company Lagermax AED d.o.o., draw out its business environment and operational processes which define company's business activity. After completing analysis of the current situation I draw a comparison with modern trends in logistic business development and offer a new path for further growth and development for a chosen company.

I have investigated means for accomplishing set goals using both domestic and foreign literature. Through the analysis of modern directions and chosen business practices by some of the leading companies in the sector, I have come up with the conclusion that information technology and e-commerce are prerequisite for conducting modern logistic business. The company that is presented in the thesis must make additional efforts for further developments in this direction.

In order to achieve successful business optimization, many operational processes should be updated. I have proposed a business model with central IT processor as operational basis for all activities, which would allow all information concerning logistic service to be visible to all participants in the logistic process: consignor, main provider, all sub-contracted providers and final consignee.

Proposed model should be completely feasible in practice. It would shorten response time, employees would save valuable time and all services would gain added value for company's clients. Resulting improvements would increase company's competitiveness by a considerable margin. I think that Lagermax AED d.o.o. should carry out a detail cost analysis of the proposed business model and begin taking first steps towards its implementation.

**Key words:** logistics, transport, business process, company, development trends.



# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA .....	iii
POVZETEK .....	v
SUMMARY .....	vi
KAZALO .....	vii
KAZALO PONAZORITEV .....	viii
KAZALO GRAFIKONOV .....	viii
KAZALO SLIK .....	viii
KAZALO TABEL .....	viii
1 UVOD .....	1
2 LAGERMAX AED V LOGISTIČNEM OKOLJU .....	3
2.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV .....	3
2.2 ZGODOVINA ORGANIZACIJE TRANSPORTA IN NJEN RAZVOJ SKOZI ČAS .....	4
2.3 DRUŽBENE IN EKONOMSKE SPREMENLJIVKE PRI SPREMEMBAH IN RAZVOJU TRANSPORTA .....	6
2.4 TRENUTNO STANJE V EVROPI IN SLOVENIJI .....	8
2.5 TRENDI RAZVOJA V LOGISTIKI .....	11
3 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI PODJETJA LAGERMAX AED, D. O. O. ....	13
3.1 ZGODOVINA PODJETJA IN RAZVOJ .....	14
3.2 OPREDELITEV PODJETJA; VELIKOST IN ORGANIZACIJSKA OBLIKA .....	17
3.3 STATISTIKA POSLOVANJA .....	24
4 PERSPEKTIVA RAZVOJA IN PREDLOGI IZBOLJŠAV .....	27
4.1 TRENUTNA ORGANIZACIJA POSLOVANJA V LAGERMAXU AED, D. O. O. ....	27
4.2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV .....	29
4.3 PREDLOGI IZBOLJŠAV V PODJETJU IN OBLIKOVANJE SKLEPOV .....	32
5 ZAKLJUČEK .....	42
LITERATURA IN VIRI .....	44
PRILOGE .....	46

## KAZALO PONAŽORITEV

### KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Celinski tovorni promet v EU, na Norveškem in v Švici 2014 (% vseh tonskih kilometrov).....	8
Grafikon 2: Statistika registriranih prevoznih podjetij v Sloveniji.....	11
Grafikon 3: Ocena virtualnosti podjetja Lagermax AED, d. o. o. ....	22
Grafikon 4: Prihodki iz poslovanja po letih .....	24
Grafikon 5: Prihodki iz poslovanja po letih .....	25
Grafikon 7: Opravljanje operativnega dela po urah/dan pred in po prenovi .....	40
Grafikon 8: Prodaja špedicije .....	41

### KAZALO SLIK

Slika 1: V. in X. panevropski koridor v Sloveniji .....	9
Slika 2: Organigram strukture zaposlenih v Lagermaxu AED, d. o. o., leta 2012 .....	15
Slika 3: Organigram strukture zaposlenih v Lagermaxu AED, d. o. o., leta 2016 .....	16
Slika 4: Organigram strukture zaposlenih v Lagermaxu AED, d. o. o., leta 2016 .....	27
Slika 5: Informacijski proces v logističnem sistemu.....	30
Slika 6: Informacijski proces v logističnem sistemu po prenovi.....	31
Slika 7: Ponažoritev trenutnega stanja najave zbirnih pošiljk.....	34
Slika 8: Ponažoritev stanja najave zbirnih pošiljk po vzpostavitvi LIP .....	34
Slika 9: Ponažoritev trenutnega stanja prevzemnih nalogov.....	35
Slika 10: Ponažoritev stanja prevzemnih nalogov po vzpostavitvi LIP .....	35
Slika 11: Ponažoritev trenutnega stanja izdajanja računov .....	36
Slika 12: Ponažoritev stanja izdajanja računov po vzpostavitvi LIP .....	36
Slika 13: Ponažoritev trenutnega stanja preverjanja stanja in lokacije pošiljk.....	37
Slika 14: Ponažoritev stanja preverjanja stanja in lokacije pošiljk po vzpostavitvi LIP .....	38
Slika 15: Ponažoritev trenutnega stanja za mesečno poročilo .....	38
Slika 16: Ponažoritev stanja za mesečno poročilo po vzpostavitvi LIP .....	39

### KAZALO TABEL

Tabela 1: Obdobja v razvoju transporta .....	5
Tabela 2: Analiza gibanja cene dizelskega goriva v Sloveniji .....	7
Tabela 3: Statistika prevozov v Sloveniji .....	10
Tabela 4: Število operativnih delavcev po programih.....	25

# 1 UVOD

Živimo v času, ko se podjetniško okolje zelo hitro spreminja. Učinki globalizacije in s tem povezana vedno večja konkurenca, izjemno hiter razvoj na področju tehnologije ter vedno večje potrebe in zahteve strank podjetja silijo k novim dopolnitvam, nadgradnjam in optimizacijam poslovnih procesov, zato da bi dosegle stabilno poslovanje, konkurenčnost in rast. Nepredvidljivi scenariji, ki odločilno vplivajo na razmere na trgih, postajajo ključni faktor, na katerega morajo biti podjetja še kako pozorna. V zadnjih letih že kar stalnica postajajo različni politični vplivi in odločitve, krizna žarišča, ki rezultirajo v omejevanju prehodov mej, vremenski vplivi, velike fluktuacije na surovinskem področju in tako naprej. Vsi ti dejavniki imajo velik vpliv na delovanje logističnih podjetij, saj nanje vplivajo nadredno in je hitra adaptacija na nastale razmere edini možen odgovor. Zato je še toliko bolj pomembno, da so ta podjetja ustrezno operativno pripravljena in razpolagajo z organizacijsko strukturo, ki jim pomaga pri odzivih na različne poslovne spremenljivke, tako zunanje kot notranje.

Namen diplomskega dela je bil poiskati sodobne procesne rešitve za podjetje Lagermax AED d. o. o. in na podlagi teh opredeliti nadaljnjo usmeritev podjetja proti konkurenčnemu poslovanju na trgu. S pomočjo strokovne literature bom ugotovila, kakšne ukrepe mora podjetje sprejeti, če želi slediti trendom v logistiki, kako se lotiti interne optimizacije dela ter opredeliti vpliv družbeno-ekonomskih sprememb, ki vplivajo na logistična podjetja. Glavni cilj dela je bil s pomočjo analize zgodovine in trenutnega stanja ugotoviti, kakšna je, za proučevano podjetje, najboljša usmeritev za nadaljnji razvoj. Ta razvoj pa nato procesno definirati, neposredno opredeliti in pokazati, kako bo vplival na izboljšanje poslovanja podjetja.

V diplomskem delu sem predstavila zgodovino transportno-logističnih ureditev, njen razvoj ter oblikovanje v današnjo ureditev. Osrednjo postavko dela predstavlja podjetje Lagermax AED, d. o. o., katerega različna obdobja, razvoj in izzive sem umestila v širše poslovno okolje, prepleteno z zunanjimi vplivi, družbeno-ekonomskimi spremembami, ter sem iskala nadaljnje priložnosti za razvoj in nadgradnjo obstoječega stanja. Nadgradnja pomeni, kakšne so možnosti za optimizacijo, ki jih vidim v organizaciji samega dela. Kot navaja Sotiris Zigiaris (2000, str. 5–7), je za krepitev moči organizacije treba dati ljudem prave informacije, orodja in trening, s katerim odpravimo neproduktivno porabo časa. Za izboljšanje obdelave podatkov je treba izločiti vse nepotrebno papirno poslovanje, avtomatsko zajemanje podatkov pa je nujno in zmanjšuje breme vodenja evidenc.

Učinkovit logistični proces je možen le s tesnim sodelovanjem pošiljatelja, logista in prejemnika. Tako Ming, Jingchun in Fujie (2010) izpostavljajo pomen informatizacije, predvsem implementacije logističnega informacijskega procesorja kot osrednjega telesa logističnega podjetja. Njihova zamisel je, da se vsi podatki o naročilih vodijo v dotičnem programu, v katerega imajo vpogled vsi sodelujoči. Tako bi namesto dosedanje oblike komunikacije (ko stranka kontaktira dobavitelja, ta logistični center, logistični center pa ponovno stranko) podatke vnašali neposredno v ta program, vsi trije udeleženci v procesu pa bi imeli stalen vpogled v naročila, dobave, vračila itd., brez zamudne medsebojne komunikacije.

V diplomskem delu sem preizkusila naslednji hipotezi.

- Podjetje v Sloveniji se prilagaja trgu in njegovim potrebam, a to počne prepočasi, kar povečuje zaostanek glede na konkurenco.
- Ob dobri prenovi procesov lahko postane podjetje močan igralec na slovenskem trgu.

Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabila tako deskriptivno kot komparativno metodo s študijem domače in tuje literature. Informacije sem pridobivala iz strokovne literature, statističnih podatkov, lastnih opazovanj ter internih dokumentov podjetja.

Najprej sem predstavila ključne besede in pojme, ki jih moramo poznati za razumevanje nadaljnega besedila. Nato sem v drugem poglavju opredelila tudi transportno zgodovino in njen postopen razvoj skozi časovna obdobja. Navedla sem, kdaj in kako je logistična veda začela dobivati na pomenu, ter opisala sem razvojne mejnike. Kronološki opredelitvi dosedanjega razvoja sem dodala tudi obstoječe stanje pod vplivom družbeno-ekonomskih sprememb in opredelila njihovo vlogo pri spremembah ter nadaljnjem razvoju transportno-logističnih storitev. Poglavje sem zaključila s predstavitvijo vizije razvoja in trendov usmeritve največjih podjetij na evropskem logističnem trgu.

V tretjem poglavju sem opredelila glavne dejavnosti podjetja Lagermax, predstavila njegovo zgodovino in dosednji razvoj. Podjetje Lagermax AED, d. o. o., sem postavila v poslovno-organizacijski okvir tako po velikosti kot po sami organizacijski obliki, ki ga definira. S temi kazalniki sem pokazala, kako je podjetje strukturirano in na kakšen način lahko posledično posluje. Glede na sodobne organizacijske oblike bom poskušala ugotoviti, kakšne možnosti za nadaljnji razvoj podjetje ima in na kakšen način bi jih moralo izkoristiti. Trenutno stanje sem ponazorila tudi s poslovnimi rezultati preteklega poslovanja in ugotovila, kako se odražajo glede na organizacijsko strukturo in spremembe v podjetju.

V četrtem poglavju sem natančno opredelila trenutno organizacijo poslovanja v Lagermaxu AED, d. o. o. Delila sem jo glede na poslovno-procesne posebnosti in opredelila tisti poslovni del podjetja, ki ima največje možnosti za uspešno nadgradnjo in izboljšave. S pomočjo strokovne literature sem opisala, na kakšen način bi lahko potekala prenova poslovnega procesa v podjetju, ter tako nakazala na možne spremembe in nadgradnje. Predlagane procesne nadgradnje v poslovanju podjetja sem tudi konkretno opredelila in nakazala, kako bi izboljšale trenutno organizacijo poslovanja.

## 2 LAGERMAX AED V LOGISTIČNEM OKOLJU

V poglavju bom predstavila temeljne pojme, zgodovino organizacije transporta in njen razvoj od začetka 19. stoletja do danes. Družbene in ekonomske spremembe pomembno vplivajo na razvoj transporta. V nadaljevanju jih bom opisala, opisala trenutno stanje v Evropi in Sloveniji ter predstavila, koliko blaga je transportiranega po cesti. V trendih razvoja panoge se bom osredotočila na najrazvitejša podjetja v logistiki ter na njihove usmeritve v prihodnost.

### 2.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Za celovito razumevanje vsebine diplomskega dela bom navedla opredelitve nekaterih ključnih besed in pojmov, ki se pojavljajo v delu.

**Logistika:** Obstaja več opredelitev različnih avtorjev, ki širok pojem logistike razlagajo drugače. Za osnovno opredelitev navajam dve opredelitvi, ki najboljše orišeta celoten proces. »Najpreprosteje bi lahko rekli, da je logistika proces premikanja stvari od ene točke do druge in njihovo shranjevanje na poti. Če povzamemo različne opredelitve, bi lahko logistiko opredelili kot proces upravljanja toka materialov, polproizvodov in končnih proizvodov (fizični tok) ter s tem povezane informacije od mesta izvora pa vse do mesta porabe v skladu s porabnikovimi željami in zahtevami. Logistika skrbi za to, da pridejo pravi proizvodi na pravo mesto v pravem času, v zahtevani količini in kakovosti.« (Štor, Mušinovič & Urbancl, 2011, str. 10).

Ogorelc (2004, str. 255) pa pravi, da je logistika »proces načrtovanja, izvajanja in nadzora vseh aktivnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov in gotovih proizvodov od dobaviteljev, znotraj podjetja, pa vse do kupcev.«

**Prenova podjetja:** »Pomeni poslovanje, začeti povsem znova, od začetka. Gre za temeljit premislek in korenito preoblikovanje poslovnih procesov, s pomočjo sodobnih ukrepov, za doseg dramatičnih izboljšav, ki se kažejo v stroških, kvaliteti, sami izvedbi in hitrosti.« (Hammer in Champy 1993, str. 32).

**Poslovni proces:** »Sestavlja ga zaporedje opravil, ki jih je treba izvesti, da je rezultat končni izdelek ali storitev. Vsak proces ima svoj vhod in izhod, ki predstavlja ta začetek in konec poslovnega procesa. Uspešnost procesa se običajno meri s stroški, časom ali kvaliteto.« (Kovačič & Vukšič, 2005, str. 29–30).

**»Ravno ob pravem času« (»Just in time« ali JIT):** je model, namenjen zmanjševanju zalog v podjetjih, poleg tega pa zagotavlja nemoteno dostavo brez zastojev pri dobavi blaga. »Pri konceptu JIT je transport pomemben, saj sta z njim povezani rednost in točnost dobave blaga na določeno mesto in ob natančno določenem času. To je pomembno, saj je blago med transportom vezano, to pa je dodaten strošek. Zato je za JIT pomembno, kako hitro je transportna storitev opravljena.« (Jakomin & Veselko, 2004).

**Transport:** Gospodarska dejavnost, ki se ukvarja s prevozom materialnih dobrin in ljudi.

**Tonski kilometer (tkm):** Merska enota prevoza blaga; predstavlja prevoz ene tone blaga po cesti na razdalji enega kilometra.

**Špedicija:** Organiziranje in usklajevanje prevoza, skladiščenja, manipulacije, zavarovanja in carinjenja blaga. Špediter tudi svetuje pri izbiri najugodnejše transportne poti in zavarovanja.

**»Prve osebe v logistiki« (first party logistic provider ali 1PL):** So podjetja, ki sama opravljajo in izvajajo procese logistike.

**»Druge osebe v logistiki« (second party logistic provider ali 2PL):** So osebe ali podjetja, ki zagotavljajo potrebno infrastrukturo za nemoteno delovanje procesa. Mednje spadajo, npr. lastniki, ponudniki tovornjakov, skladiščnih prostorov itd.

**»Tretje osebe v logistiki« (third party logistic provider ali 3PL):** Gre za specializirana logistična podjetja, ki prevzemajo opravljanje logistike za podjetja, ki se z logistiko ne ukvarjajo. Nelogističnim podjetjem omogočajo, da njihov izdelek ali storitev pridobi več dodane vrednosti, saj transportni proces za njih opravi specializirano podjetje. Podjetja 3PL se delijo na: transportni dobavitelji 3PL, skladiščno-distribucijski dobavitelji 3PL, špediterski dobavitelji 3PL ali finančni dobavitelji 3PL. (Bardi, Coyle & Langley, 2003).

**»Četrte osebe v logistiki« (fourth party logistic provider ali 4PL):** »Definicijo izraza »fourth party logistics« so oblikovali sodelavci svetovalnega podjetja Accenture: »4PL je integrator, ki povezuje vire, sposobnosti in tehnologije iz svoje lastne in drugih organizacij in z njimi snuje, razvija in upravlja rešitve za dobavne verige.« »V zavezništvu z najboljšimi ponudniki logističnih in tehnoloških storitev ter svetovalci za razvijanje poslovnih procesov lahko organizacije 4PL bolje kot navadni ponudniki logističnih rešitev razvijajo celostne rešitve za dobavne verige. Njihova prednost je v tem, da jim ni treba vzdrževati lastnih prevoznih in skladiščnih zmogljivosti in da so nevtralni ter prožnejši pri prilagajanju poslovnim procesom svojih strank.« (Urbanija, 2002).

**AED:** »Alltime Express Distribution« v Lagermaxu označuje dnevne in nočne dostave v roku 24 ur. Trenutno se hitre dostave opravljajo za rezervne dele osebnih in gospodarskih vozil ter delovnih strojev.

**Komisioniranje blaga:** Zbiranje blaga iz skladišča glede na naloge za odpremo.

**Zbirni prevozi:** Združevanje več manjših pošiljk različnih pošiljateljcev in prejemnikov na istem transportnem sredstvu.

## **2.2 ZGODOVINA ORGANIZACIJE TRANSPORTA IN NJEN RAZVOJ SKOZI ČAS**

Razvoj logistike v gospodarske namene se je začel po drugi svetovni vojni kot del vojaške vede. Beseda logistika izhaja iz francoske besede "loger" in pomeni nastanitev, preskrbovanje. Njena vloga se je okrepila, ko so se podjetja začela zavedati, kakšen vpliv ima dobra organizacija transporta na uspešnost poslovanja. Znižajo se namreč stroški poslovanja, izboljša se konkurenčnost, kar privede do lažjega in hitrejšega doseganja

osnovnega cilja – večanje dobička. Hitra in učinkovita dostava blaga od točke proizvodnje do točke končne (u)porabe je postala prav tako pomembna kot sam proizvod. »Pomembno je postalo dostaviti blago kupcu v pravi količini, na pravo mesto, nepoškodovano, hitro, zanesljivo in po pravi ceni. Logistiko so začeli obravnavati kot samostojno poslovno funkcijo, logistično vedo pa uvrščati med znanstvenoraziskovalne in študijske discipline. Lahko rečemo, da so tehnološki razvoj, intenzivno mednarodno povezovanje in globalizacija tisti vzroki, ki so pospešili razvoj logistike in povečali njeno vlogo tudi v gospodarstvu.« (Štor, Mušinovič & Urbančl, 2011, str. 13).

Proces razvoja transportnih storitev v zgodovini so v veliki meri določali tehnološki razvoj, napredek transportnih sredstev in razvoj nove prometne infrastrukture. Ogorelc razvoj logistike in transporta naslavlja z vidika razvoja tehnologije in časovnico deli na tri ključna obdobja. Prvo obdobje (

Tabela 1) se je začelo z uvedbo parnega stroja v transportu (v začetku 19. stoletja). Uporaba nove tehnologije je predstavljala začetek množičnega železniškega in vodnega transporta. Drugo obdobje (konec 19. stoletja) se začena z iznajdbo motorja z notranjim izgorevanjem. Množična uporaba le-tega je revolucionarno vplivala na spremembe v transportu, saj se je z njo začel razvijati cestni motorni in prvič tudi zračni transport. Značilnosti transporta v tem obdobju so uporaba različnih tipov transportnih sredstev, odvisno od vrste in količine tovora, uporaba različnih pretovornih sredstev in naprav, ki so prilagojene tovoru in transportnemu sredstvu, ter relativno zahtevno pakiranje in zaščita pošilk v transportnem procesu. Z nadaljnjim razvojem, večanjem razdalj in vedno večjo vlogo transporta v svetu so prej naštetih, klasični elementi transporta, postali nezadostni. Začela se je kazati nuja po integriranem transportnem procesu, do česar je prišlo v 60. letih prejšnjega stoletja, ki ga Ogorelc navaja kot tretje obdobje. Takrat so se zgodili veliki premiki v spremembi tehnike in tehnologije transportnega/logističnega sistema, uvedba kontejnerjev in sodobnih transportnih sistemov. Integriran proces, ki je aktivno vključeval in povezoval vse oblike transporta, od cestnega, železniškega, zračnega, do vodnega, in bil podprt s sodobnimi oblikami tehnoloških rešitev, je nudil pravi odgovor na hiter razvoj in večanje transportnih potreb po celem svetu. (Ogorelec, 2004).

**Tabela 1: Obdobja v razvoju transporta**

<b>Prvo obdobje</b>	<b>Drugo obdobje</b>	<b>Tretje obdobje</b>
<b>Uporaba parne energije v transportu</b>	<b>Uporaba motorja z notranjim izgorevanjem</b>	<b>Unitiziranje tovora in nove transportne tehnologije</b>
Razvoj železniškega in čezmorskega transporta 1807 – parnik 1814 – parna lokomotiva	Razvoj cestnega in zračnega transporta 1896 – motorno vozilo	Uporaba kontejnerjev Razvoj kombiniranega in multimodalnega transporta

Vir: Ogorelc (2004, str. 16)

V današnjem obdobju je razvoj logistike živa entiteta, saj se nenehoma razvija, oblikuje, dopolnjuje, spreminja in raste. Njegovo oblikovanje definirajo mnogi zunanji dejavniki, tako politični in gospodarski kot tehnološki. Intenzivno mednarodno povezovanje in globalizacija, pa tudi hiter razvoj informacijske tehnologije, skrajšujejo dostavne čase in širijo geografsko pokritost. Hkrati pa se povečuje konkurenčnost, ki sili podjetja v izboljšave. »Transportni

sektor se je prelevil iz tradicionalnega, označenega s premikom blaga od točke A do točke B, v sodobnega, kjer je značilna usmerjenost k porabnikom, inovativnosti, točnosti, zanesljivosti, večji frekventnosti, fleksibilnosti, in svetovno naravnana logistična rešitev, zasnovana na visoki stopnji znanja ter obsežnih logističnih virih. Vitalnega pomena postaja informacijska tehnologija in sposobnost inoviranja.« (Veselko, 2003).

Transport blaga nikakor ni več linearen proces, ampak se je prelevil v kompleksno vozlišče, ki zagotavlja maksimalno učinkovitost dostave blaga. Potrebne prevoze so nadomestile oskrbovalne verige, ki zajemajo množico postojank, točk v procesu organizacije transporta. Do tega je privedla težnja po vse hitrejšem in zanesljivem transportu, ki krajša odzivne čase v nabavi in pozitivno pripomore k zmanjševanju zalog. »Učinkovitejše rokovanje z blagom v skladiščih in boljše predvidevanje ter načrtovanje proizvodnih potreb predstavljajo preobrat v razvoju logistike in oskrbovalnih verig. Dobavni časi se krajšajo, obračanje zalog in njihovo zmanjševanje pa prispeva k znatno nižjim stroškom poslovanja. Logistika tako prispeva k racionalnejši porabi sredstev in pomaga zviševati konkurenčnost podjetij ob vse ostrejših pogojih poslovanja.« (Rajter & Križman, 2010, str. 5).

Oskrbovalne verige so danes postale globalne entitete, ki v svojih povezavah združujejo različne partnerje s skupnim ciljem. Proizvajalci, dobavitelji, prevozniki, podjetja 3PL in končni kupci skupaj tvorijo omrežja, katerih uspešnost temelji na homogenem sodelovanju in kakovostnem prenosu informacij preko svetovnega spleta. Razvoj informacijskih tehnologij je odigral ključno vlogo razvoja in nastanka sodobnih oskrbovalnih verig, saj zagotavlja takojšen prenos in dostopnost informacij vsem deležnikom. »Povezave med podjetji, ki potekajo s pomočjo elektronskih medijev in jih označujemo z že uveljavljeno kratico B2B (angl. Business to Business; slo. medpodjetniško sodelovanje), predstavljajo obdobje, ko se posamezne oskrbovalne verige v bistvu povezujejo v oskrbovalna omrežja. Oskrbovalna omrežja so danes nujna za poslovanje B2B, saj omogočajo, da so vsi sodelujoči v oskrbovalni verigi medsebojno povezani. Njihove informacije o blagu in pripadajočih storitvah so kadarkoli na voljo vsem sodelujočim v verigi, in sicer direktno s pomočjo medsebojnih povezav preko računalnikov in brez človeškega posredovanja, sedem dni na teden in 24 ur na dan.« (Rajter & Križman, 2010, str. 12).

## **2.3 DRUŽBENE IN EKONOMSKE SPREMENLJIVKE PRI SPREMEMBAH IN RAZVOJU TRANSPORTA**

Za današnji čas je značilna kompleksnost in diferencialnost družbe. Razloge za veliko nastajanje razlik je zagotovo treba iskati v napredku in hitrem razvoju informacijske tehnologije. Ker se družba nenehno spreminja, ji morajo slediti tudi, in predvsem, logistična podjetja. Navadili smo se naročati zelene proizvode preko svetovnega spleta, potrebujemo pa jih čim prej. Ker se delovni časi podaljšujejo in smo le redko doma, se morajo podjetja prilagoditi z dostavo blaga. Vse to vpliva na prevozniška podjetja, da nenehno vlagajo v razvoj in iščejo nove možne rešitve.

Gledano z ekonomskega stališča je na velike spremembe v razvoju transporta močno vplivala globalizacija, s tem povezana konkurenčnost ter doseganje osnovnega cilja podjetij – dobička. Mnenja, kdaj se je začel proces globalizacije, so si med avtorji nekoliko različna,



sam izraz »globalizacija« pa se v akademskih zapisih začne uporabljati okoli leta 1960. Za logistična podjetja pa pravzaprav pomeni izziv, saj morajo svoje poslovanje prilagoditi porabnikom in le s tesnim sodelovanjem, fleksibilnostjo ter hitrim odzivom lahko strankam nudijo potrebno in zahtevano podporo.

V procesu globalizacije industrije in trgovine ter zaradi potreb konkurenčnosti so logistične zahteve vedno večje. Tako mora biti logistika (ITL v: Martinčič, str. 550):

- orodje za obvladovanje oskrbovalnih verig,
- zanesljiva, točna in hitra,
- varna in stroškovno sprejemljiva,
- izjemno odzivna,
- omogočati mora oskrbo po sistemu »ravno ob pravem času« (»just in time«),
- vsebovati sisteme za informacijsko spremljanje in sledenje pošilk,
- temeljiti na elektronskem poslovanju in celovitih informacijskih sistemih.

Na razvoj prevoznštva in izzive logistike vplivajo tudi prometna infrastruktura, zakonodaja, povezovanje EU, cene goriv ter konkurenca. Sodobna infrastruktura se je še nedavno obravnavala kot ključna za razvoj logistične dejavnosti. Danes, predvsem v zahodni Evropi, je to že utečena praksa. Že sedaj dobro razvit sistem se hitro nadgrajuje. »Gre v smeri doseganja večjih hitrosti, večje nosilnosti in večje varnosti. Tako razvoj logističnih sredstev vpliva tudi na tehnologijo in organizacijo dela pri uporabnikih transportnih storitev.« (Sternad, 2009, str.4).

Na spremembe v prevoznštvu in organizaciji prevozov vpliva tudi širitev Evropske unije, posledična odprava notranjih meja in s tem povezane spremembe zakonodaj. S povezovanjem držav so se prevozi med državami članicami poenostavili, saj je odpravljeno carinjenje blaga, kar pomeni velik časovni in finančni prihranek. Gledano z drugega zornega kota, pa odpiranje trga za prevoznike iz novih članic EU (predvsem Romunije, Poljske, Madžarske in Hrvaške) pomeni konkurenco, mnogokrat tudi nelojalno, saj poleg vožnje pod ceno (dumping) nemalokrat tudi grobo kršijo cestnoprometne predpise in delovno zakonodajo.

Neposreden finančni vpliv na stroške prevozov, ki se odražajo tudi v cenah logističnih storitev, imajo gibanje cen goriv (Tabela 2), cestnin, registracij in zavarovanj transportnih vozil. Tem gospodarsko-političnim vplivom so podjetja težko vnaprej prilagojena, zato je toliko bolj pomembno, da jih znajo predvidevati in da so poslovni procesi nastavljeni tako, da te spremembe kar najbolje prenesejo.

**Tabela 2: Analiza gibanja cene dizelskega goriva v Sloveniji**

Leto	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Povprečna cena/liter</b>	1,244 €	1,364 €	1,378 €	1,349 €	1,174 €	1,053 €
<b>Indeks</b>		110 %	101 %	98 %	87 %	90 %

Vir: Priloga 10

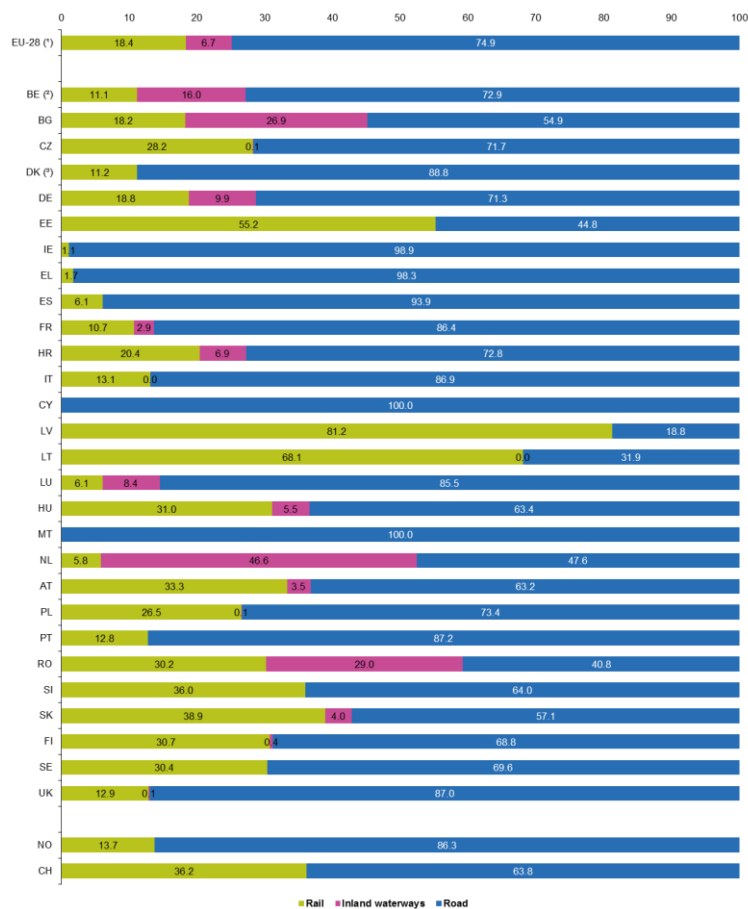
Poslovni in cenovni odzivi na te spremembe se nemalokrat kažejo tudi pri izpodrivanju konkurence, pridobitvi ali izgubi določenega posla. Poslovno in stroškovno bolj optimizirano podjetje se lažje prilagaja spremenljivim zunanjim dejavnikom in je posledično bolj konkurenčno.

## 2.4 TRENUTNO STANJE V EVROPI IN SLOVENIJI

»Čeprav ima EU samo 7 % svetovnega prebivalstva, njen delež trgovine z ostalim svetom predstavlja približno petino svetovnega uvoza in izvoza. Trgovina med državami EU predstavlja približno dve tretjini celotnega obsega trgovine EU. Čeprav posledice svetovne gospodarske krize občuti tudi trgovina, EU ostaja največja svetovna trgovinska partnerica, saj je bil njen delež na svetovnih uvoznih trgih leta 2011 kar 16,4 %. Sledijo ji ZDA s 15,5 % celotnega uvoza in Kitajska z 11,9 %. EU je bila istega leta tudi največja svetovna izvoznica, njen delež je predstavljal 15,4 % celotnega svetovnega izvoza. Za primerjavo: delež Kitajske je bil 13,4 % in ZDA 10,5 %.« (Evropska unija, 2016).

Kot kaže Grafikon 1 za leto 2014, je večina blaga po Evropi transportirana s cestnim prevozom. V letih med 2009 in 2014 se je delež blaga, prepeljanega po cesti, zmanjšal za 2,2 %, delež, prepeljan po vodi, se je dvignil za 0,7 %, delež, prepeljan z vlakom, pa se je dvignil za 1,5 %.

**Grafikon 1: Celinski tovorni promet v EU, na Norveškem in v Švici 2014 (% vseh tonskih kilometrov)**



Vir: Eurostat statistics (2016)

V raziskovalnem delu preučevanja trenutnega stanja logističnega zunanjega izvajanja dejavnosti (outsorcinga) na trgu jugovzhodne Evrope Bajec in Beškovnik (2013, str. 28–38) navajata, da je prišlo do privatizacije skoraj vseh pomembnih logističnih podjetij. Novi lastniki so tam uvedli drugačne delovne filozofije in nove cilje. Vseeno pa sta v regiji še vedno najbolj prisotna tradicionalno zunanje izvajanje dejavnosti z logistiko druge stranke (2PL) in standardna logistika tretjih strank (3PL). Raziskave kažejo, da je bil največji delež izdatkov za 3PL v zahodni Evropi, ki ji sledi Azija-Pacifik in Severna Amerika. Manjši delež izdatkov za 3PL je bil opažen v Latinski Ameriki.

Izrazitemu trendu 3PL v Evropi morajo slediti tudi slovenska podjetja, če želijo biti konkurenčna doma in na evropskem trgu. Največji delež povpraševanja je še vedno zajet v pogodbeni 2PL, sledijo osnovni in nenapredni 3PL »outsourcing«. Poleg tega Bajec in Beškovnik (2013, str. 32) navajata, da povpraševanje po 4PL ne obstaja. Posledično v Sloveniji obstaja zelo veliko število ponudnikov 2PL, ki ponujajo le prevozne storitve, nekaj od njih tudi skladiščenje. Približno 30 logističnih podjetij je sposobno ponuditi storitev 3PL in 13 % od njih je sposobnih zagotoviti napredne oblike storitev 3PL, vendar jih še vedno ne bi bilo mogoče opredeliti kot čiste ponudnike 4PL.

## Slovenija

Vpetost posameznih članic EU v evropske logistične povezave seveda determinira tudi obseg in način transporta blagovnega prometa v posamezni državi. Obseg blagovnega prometa na prebivalca je v Sloveniji med najvišjimi v EU, predvsem zaradi tranzitne lege države in velike gostote prometne infrastrukture. Domači avtoprevozniki so zlasti v obdobju 2003–2008 močno povečali obseg prevozov in so v letu 2013 prevozili več kot dvakrat toliko tonskih kilometrov na prebivalca kakor povprečni prevozniki v EU. Povečevanje povezujemo s položajem Slovenije na križišču V. in X. evropskega transportnega koridorja<sup>1</sup>, kjer je promet okrepila tudi širitev EU, ter z močno razvito avtocestno infrastrukturo (po obsegu na prebivalca največjo med državami EU).

Slika 1: V. in X. panevropski koridor v Sloveniji



Vir: Uprava RS (2009)

<sup>1</sup> V. koridor = Trst/Koper-Postojna-Ljubljana-Budimpešta-Uzgorod-Lvov in veja Va = Bratislava-Zilina-Kosice-Uzgorod, veja Vb = Reka-Postojna

X. koridor = München-Salzburg- Ljubljana- Zagreb- Beograd- Niš- Skopje- Veles in veja Xa: Nuremberg-Passau-Linz/Wels-Gradec-Maribor-Zagreb

Slovenski prevozniki vse večji delež prevozov opravijo v drugih državah, hkrati pa na slovenskih cestah narašča delež prevozov tujih prevoznikov, kar lahko sklepamo na podlagi primerjave obsega opravljenih voznih kilometrov domačih prevoznikov s prepeljanimi voznimi kilometri vseh tovornjakov po slovenskih cestah. Omenjeni trend se je nadaljeval tudi po letu 2008. V obdobju 2008–2013 se je obseg skupnih voženj slovenskih prevoznikov zmanjšal za skoraj 9 % in prav toliko se je zmanjšal tudi obseg voženj vseh tovornjakov po Sloveniji. Pri tem so slovenski prevozniki obseg voženj (izključno) po tujini povečali za 22 %, v notranjem prometu in pri prevozih, ki so vsaj deloma vezani na slovensko ozemlje (ko je blago naloženo ali razloženo v Sloveniji), pa ga zmanjšali za 19 %. Hkrati se je povečal prevoz prevoznikov iz drugih držav, kar potrjujejo podatki o prehodih cestninskih postaj avtocest. (UMAR, 2015).

Statistika opravljenih prevozov v Sloveniji med letoma 2013 in 2015 (Tabela 3), tako notranjih kot zunanjih oziroma tranzitnih, kaže na nenehno povečevanje transporta blaga, ne glede na to, katero zvrst transporta upoštevamo – cestni, zračni, železniški ali ladijski transport. Seveda pa je treba upoštevati, da so v veliki meri, predvsem ko govorimo o tranzitnem prevozu, le-ti med seboj povezani. Tako se je skupni, torej notranji in mednarodni cestni transport (v tonskih kilometrih), povečal s 15.905 tkm v letu 2013 na 17.922 tkm v letu 2015. Železniški transport se je povečal z 3.799 tkm na 4.175 tkm, ladijski s 14.802.939 ton na 17.919.260 ton in letalski z 9.247 ton na 10.099 ton. Skupni indeks povečanja prevozov po posameznih transportnih poteh nam jasno kaže trend in položaj logistike, ki mora s svojim delovanjem vsaj slediti, če ne prehitovati predstavljene kazalnike.

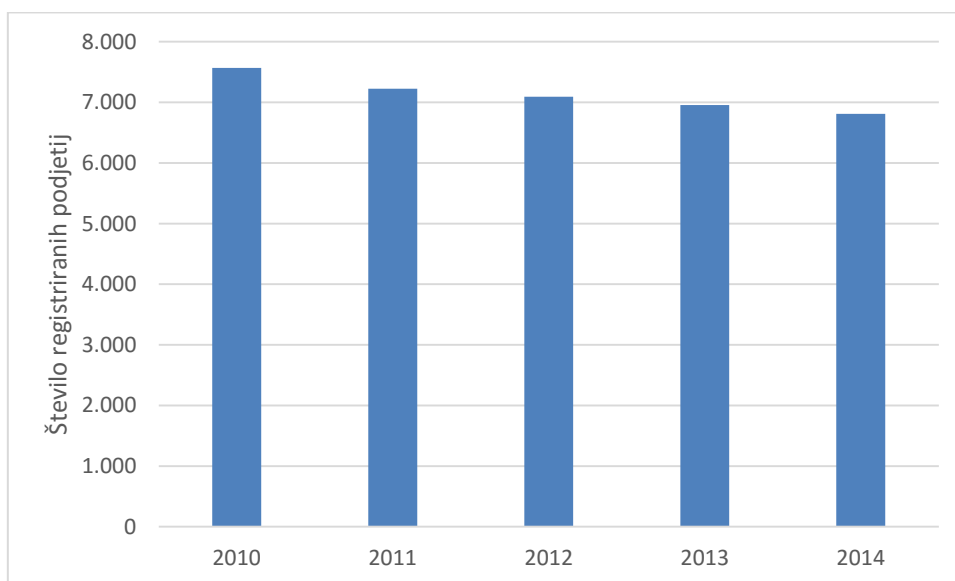
**Tabela 3: Statistika prevozov v Sloveniji**

	2013	2014	2015	Indeks 15/13
<b>Cestni prevoz (tkm)</b>	15.905	16.273	17.922	<b>113 %</b>
<b>Železniški prevoz (tkm)</b>	3.799	4.110	4.175	<b>110 %</b>
<b>Ladijski prevoz (t)</b>	14.802.939	16.774.000	17.919.260	<b>121 %</b>
<b>Zračni prevoz (t)</b>	9.247	9.808	10.099	<b>109 %</b>

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2016)

Povečanje količine transporta pa moramo gledati tudi skozi oči prevoznških podjetij. Z nastopom gospodarske krize in vedno bolj zaostrenih pogojev poslovanja so imela mnoga prevoznška podjetja velike težave pri poslovanju in nemalo njih je s to dejavnostjo prenehalo. Kot kaže naslednji Gafikon 2, se je število v Sloveniji registriranih podjetij, ki so opravljala storitev kopenskega prevoza tovora, med letoma 2010 in 2014 zmanjšalo za 10 %. Zelo jasn pa je tudi trend v tem obdobju: število še delujočih podjetij se skorajda linearno znižuje.

**Grafikon 2: Statistika registriranih prevoznih podjetij v Sloveniji<sup>2</sup>**



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2016)

Prej navedeno dejstvo ima seveda velik vpliv tudi na logistična podjetja, saj manj konkurence in manjša razvejanost prevoznih podjetij pomenita poslovanje v manj prijaznem poslovnem okolju, z manj možnostmi za optimizacijo posameznih poslov. Propadla so velika prevoznika podjetja, svoja vrata so zaprla tudi manjša podjetja, ki so logističnim podjetjem omogočala fleksibilnejše dostave, njihova področna usmerjenost pa je prinašala večjo učinkovitost prevozov. Tako se logistična podjetja na eni strani srečujejo s povečanjem pretovora, na drugi strani pa z zmanjševanjem prevoznih podjetij, ki le-tega zagotavljajo.

## 2.5 TRENDI RAZVOJA V LOGISTIKI

Trende in prihodnje usmeritve v razvoju prevoznitva in logističnih procesov najbolje orisujejo načrti in usmeritve največjih ter najbolj razvitih podjetij v tej panogi. Za ponazoritev poslovnih modelov, ki nas čakajo v prihodnosti, bom povzela osnovne postavke razvoja, ki jih navajajo in katerim sledijo največja evropska podjetja.

Pri nemškem podjetju DHL menijo, da umetna inteligenca in personalizacija predstavljata nov trend. Trend Dostava na zahtevo bo imel velik vpliv na logistiko. Strankam bo s prilagodljivo kurirsko službo omogočala dostavo pošiljke na lokacijo in v času, ki ga želijo. V poslovni reviji Logistics Trend Radar (2016), financira in izdaja jo DHL, kot glavne trende razvoja navajajo: digitalno preobrazbo logistike, logistiko v oblaku (Cloud Logistics), samovozeča vozila, brezpilotne letalnike, avtomatično upravljanje z velikim številom podatkov (Big Data). (Pavlin, 2016).

Izključno digitalno prihodnost poslovanja pa vidijo v podjetju DB Schenker, kjer so se povezali z ameriškim podjetjem uShip. Cilj novega partnerstva je oblikovati nove digitalne

<sup>2</sup> Enota opazovanja je podjetje, registrirano kot pravna ali fizična oseba, ki je med letom opazovanja izkazala prihodek ali zaposlene osebe oziroma osebe, ki delajo.

inovacije in tako izboljšati ter optimizirati ponudbo. »Da hitreje vpeljujemo inovacije, sklepamo partnerstva samo s podjetji, ki ponujajo obetajoče digitalne poslovne modele« pravi Markus Sontheimer, vodja informatike/glavni digitalni uradnik v DB Schenker. Matt Chasen, glavni izvršni direktor uShip-a, dodaja: »DB Schenker ima jasno vizijo o tem, kako lahko tehnologija in inovacije prispevajo k bolj učinkoviti in kakovostnejši storitvi v transportu.« (DB Schenker, 2016). Tako bo DB Schenker štartal z lastno platformo »Drive4Schenker«, ki bo uporabljala uShip-ov software. Njen glavni cilj bo povezovanje voznikov in tovora, vsebovala pa bo preko 25.000 potrjenih transportnih partnerjev.

Eden vodilnih spletnih portalov za naročanje in organizacijo prevozov v Evropi, TimoCom, pa med glavne trende v razvoju logistike uvršča mobilno podatkovno komunikacijo, pametne vmesnike, preglednost s funkcijo sledenja in varstvo podatkov oziroma digitalno izmenjavo podatkov. Ravno v digitalizaciji in neprestani podatkovni povezanosti vidijo nujno usmeritev za naprej. »Mobilnost, prilagodljivost in hitrost imajo največji pomen ravno v prevozništvu. Znano je, da brez informacijske tehnologije v logistiki ni možen noben premik. Naročniki želijo sproti prejemati informacije o tem, kje se trenutno nahaja njihova pošiljka, prevozniška podjetja pa lahko s pomočjo telematike še lažje načrtujejo organizacijo svojega dela.« (TimoCom, 2016). Zelo jase in ključen za informacijski prehod logističnih podjetij v prihodnosti pa je naslednji citat: »Vse, kar lahko digitaliziramo, se bo digitaliziralo tudi v prihodnosti – transformacija je neizogibna. Pretok informacij med vsemi udeleženci se tako izboljša, hkrati pa delovni procesi postajajo hitrejši in preglednejši.« (TimoCom, 2016).

Vse navedene primere trendov razvoja v prihodnosti spremlja ključna skupna točka – digitalizacija oziroma usmeritev v sodobno informacijsko tehnologijo. Vodilna podjetja v panogi v tem prehodu vidijo prihodnost in izkoriščanje potencialov za nadaljnjo rast, konkurenčnost in razvoj.

### **3 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI PODJETJA LAGERMAX AED, D. O. O.**

V poglavju bom predstavila storitve, ki jih opravlja Lagermax AED, d. o. o., ter opisala razvoj avstrijskega in slovenskega podjetja. Slovensko podjetje bom opredelila glede na velikost in organizacijsko obliko ter poskusila ugotoviti, ali je strukturirano kot moderno ali tradicionalno podjetje. Na koncu poglavja bom statistično prikazala prihodke iz poslovanja, ločeno za oba dela podjetja, ter število zaposlenih, ki operativno delajo v špediciji in AED.

Avstrijsko podjetje Beteiligungsgesellschaft Lagermax AED International GmbH je leta 2004 v Sloveniji ustanovilo podjetje Lagermax AED, d. o. o., z namenom carinjenja blaga za vzhodno Evropo. Najprej so odprli le poslovalnico v Mariboru, dve leti pozneje pa še v Ljubljani. Kmalu so začeli izvajati celotni spekter prevoznih storitev: nacionalno distribucijo, skladiščno-logistično poslovanje, mednarodni cestni, zračni, železniški in pomorski transport ter seveda carinsko posredovanje. V osnovi se poslovanje podjetja deli na dva dela: špedicijo in AED.

#### **Opis dejavnosti v podjetju**

Z mednarodno distribucijo organizirajo vse oblike prevozov: kombi in kamionske prevoze po načelu dostava *od vrat do vrat* v roku od 24 do 48 ur na katerokoli lokacijo v Republiki Sloveniji. Vse pošiljke so zavarovane v internem sistemu, pri čemer za pošiljke večjih vrednosti podjetje omogoča možnost dodatnega zavarovanja. Skladiščno-logistično poslovanje pa omogoča manipuliranje z blagom, skladiščenje, sortiranje, komisioniranje in distribuiranje blaga.

Z organizacijo pomorskega prometa zagotavljajo izbor optimalne transportne poti v pomorskem prometu. V vseh pomembnih lukah po svetu podjetje organizira izvoz, uvoz in tranzitni prevoz blaga v kontejnerjih FCL<sup>3</sup> in LCL<sup>4</sup>. V zračnem prometu organizirajo zbirne letalske odpreme, posredovanje pri t. i. charterskih poletih ter carinsko zastopanje v vseh državah odhoda in prihoda letalskih pošiljk. Podjetje strankam nudi tudi kontrolo in usklajevanje dokumentacije, ki je potrebna za izpeljavo carinskega postopka, nasvete glede razvrščanja blaga po carinski tarifi ter statusu in postopku blaga s preferencialnim poreklom.

Z zbirnimi prevozi Lagermax AED, d. o. o., strankam omogoča hitre in ugodne rešitve za prevoze iz in v katerokoli evropsko državo. Zaradi razvejane mreže podružnic po celotni Evropi sistem konsolidirane dostave zagotavlja ekonomične in zanesljive rešitve pri dostavi. Podjetje nudi pomoč pri iskanju najugodnejših in najhitrejših rešitev glede načina mednarodnih prevozov, oceno morebitnega tveganja pri prevozu in manipulacijah ter sklepanje transportnih zavarovanj in uveljavljanje odškodninskih zahtevkov v primeru poškodbe blaga.

---

<sup>3</sup> Polni kontejner.

<sup>4</sup> Zbirni kontejnerski prevoz.

Zelo pomembna dejavnost je storitev AED, razvita kot spremljajoča avtomobilski industriji. Razvejana mreža podružnic v srednji in jugovzhodni Evropi podjetju omogoča hitro in zanesljivo distribucijo rezervnih delov za vse vrste osebnih in gospodarskih vozil ter delovnih strojev v roku 24 ur *od vrat do vrat*. (Lagermax AED, d. o. o., 2016).

### **3.1 ZGODOVINA PODJETJA IN RAZVOJ**

Podjetje je bilo ustanovljeno 28. aprila, leta 1920. Svoje poslovanje je začelo v skladišču (nemško: Lager) v Maxglanu, mestni četrti Salzburga, od koder tudi izhaja ime podjetja – Lagermax. V prvih letih poslovanja je velik del distribucije predstavljal prevoz tekočih goriv. Odgovor na poslovno priložnost je rezultiral v graditvi objekta za gorivo. Zgrajeno skladišče je imelo kapaciteto 40.000 litrov. Med drugo svetovno vojno je Lagermax pridobil odgovorno nalogo shranjevanja in distribucije negovalnih paketov iz Amerike. Po koncu vojne se je odprlo čezatlantsko poslovanje. Lagermax je svojo priložnost našel v transportu avtomobilov in traktorjev iz Združenih držav Amerike v Evropo. S širjenjem poslov je imelo podjetje leta 1950 že 110 zaposlenih.

Z rastjo se je Lagermax tudi operativno izpopolnjeval. Leta 1956 se je podjetje razdelilo na različne operativne oddelke, združili pa so avtomobilski in letalski promet pod enotnim okriljem. Rast poslovanja tega oddelka je leta 1972 privedla do gradnje največjega avtomobilskega skladišča v Avstriji. S širitvijo skladiščnih kapacitet je naslednje desetletje zaznamovala hitra rast in širitev poslovanja tako doma kot v izvozu. Leta 1988 se Lagermax združi s še dvema prevoznikoma podjetjema in tako ustanovijo prvo zasebno podjetje za dostavo paketov v Avstriji, ASP (Austria Paket System). V začetku 90. let so ustanovili novi podružnici na Češkem in Madžarskem, že leta 1991 pa nastane novo storitveno podjetje AED (Austria Express Dienst) za pokrivanje časovno kritičnih dostav, specializirano za logistiko avtomobilskih rezervnih delov.

Na prehodu v novo tisočletje se začnejo začetki centralnega tovarnega terminala s skladiščno kapaciteto 17.000 m<sup>2</sup> ter ustanovitev podjetja Lagermax AED GmbH & Co. KG. Leto pozneje podjetje postane član tovarnega podjetja »24 plus«. V tej zvezi prevzame avstrijsko regijo in postane središče za vzhodno Evropo. Leta 2004 so ustanovili podružnico v Sloveniji – Lagermax AED, d. o. o., leta 2010 ima Lagermaxovo mednarodno omrežje že štirideset lokacij v enajstih evropskih državah: Bolgariji, Romuniji, Bosni in Hercegovini, Črni Gori, Češki, Hrvaški, Makedoniji, Madžarski, Sloveniji in Srbiji ter skupaj kar 2.400 zaposlenih. Leta 2012 skupina prevzame največjo podjetje do sedaj, transportno podjetje Frikus s sedežem v Zettlingu blizu Gradca. Blagovno znamko obdržijo, število zaposlenih v skupini Lagermax pa se poveča na 3.000.

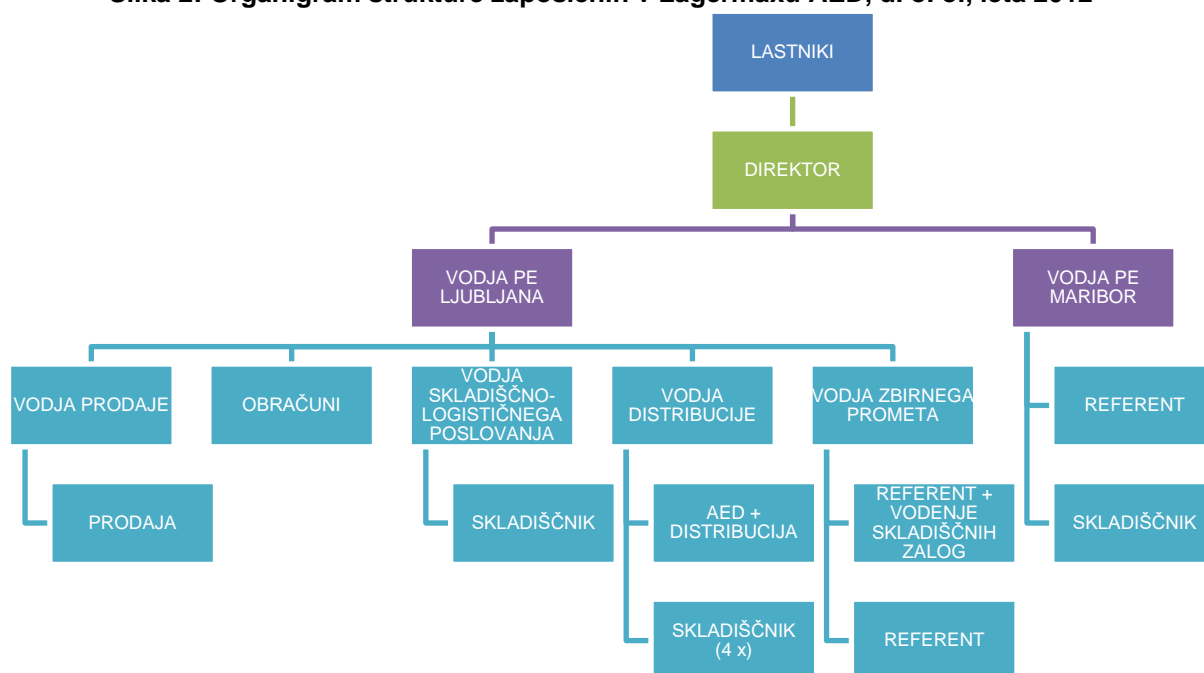
#### **Lagermax Slovenija**

Slovenski Lagermax je bil sprva ustanovljen kot mednarodna špedicija (d. o. o.), pozneje, z vpeljavo posla hitre dostave rezervnih delov, pa je bil spremenjen oz. imenu dodan še AED. Leta 2004 so odprli poslovalnico v Mariboru (s sedežem v Ljubljani) z dvema zaposlenima. Kmalu se jima je pridružil še referent. Leta 2006 se odpre podružnica tudi v Ljubljani, ki jo vodijo trije zaposleni. Začetno poslovanje se je v pretežni meri naslanjalo na posle matičnega



podjetja iz Avstrije, hitro pa so prihajale tudi nove, lastne stranke in podjetje v Sloveniji se je širilo. Tako je leta 2012 zaposlovalo že 19 ljudi.

**Slika 2: Organigram strukture zaposlenih v Lagermaxu AED, d. o. o., leta 2012**



Vir: Lagermax AED, d. o. o. (2012)

Nato se je za podjetje začelo obdobje `krize`. Leta 2012 je podjetje, za katero je Lagermax opravljal skladiščenje, komisioniranje in odpremo blaga, zamenjalo lastnika, le-ta pa je dejavnost zaupal drugemu izvajalcu. Nadalje je v začetku naslednjega leta (2013) podjetje izgubilo ključno stranko pri dostavi rezervnih delov. Na razpis za izbiro logističnega podjetja v Sloveniji se je namreč z ugodnejšo ponudbo prijavilo konkurenčno madžarsko podjetje in podalo cenovno ugodnejšo ponudbo. Tako je šel velik in dobičkonosen posel v njihove roke.

Med potekom določanja prirejene poslovne strategije, ki je bila potrebna zaradi odhoda dveh ključnih poslovnih partnerjev, pa se je v sredini leta 2013 pripetil še en ključen dogodek – partnersko podjetje na Madžarskem je izgubilo pomembno stranko in s tem onemogočilo dnevno linijo Ljubljana–Budimpešta, v katero je bil vpet tudi slovenski Lagermax.

Podjetje je zaposlilo novega prodajnika in začelo pospešeno iskati nove stranke, da bi zapolnilo nastale vrzeli. Pokazalo se je, da je bila izguba prej omenjenih poslov prevelika in neizogibno je bilo zaprtje poslovalnice v Mariboru (konec leta 2013). Sledila je povezava z drugim prevozniškim podjetjem, da se je ohranil obseg in kakovost obstoječih poslov na območju Štajerske. V ljubljanski podružnici pa so odpustili tri zaposlene.

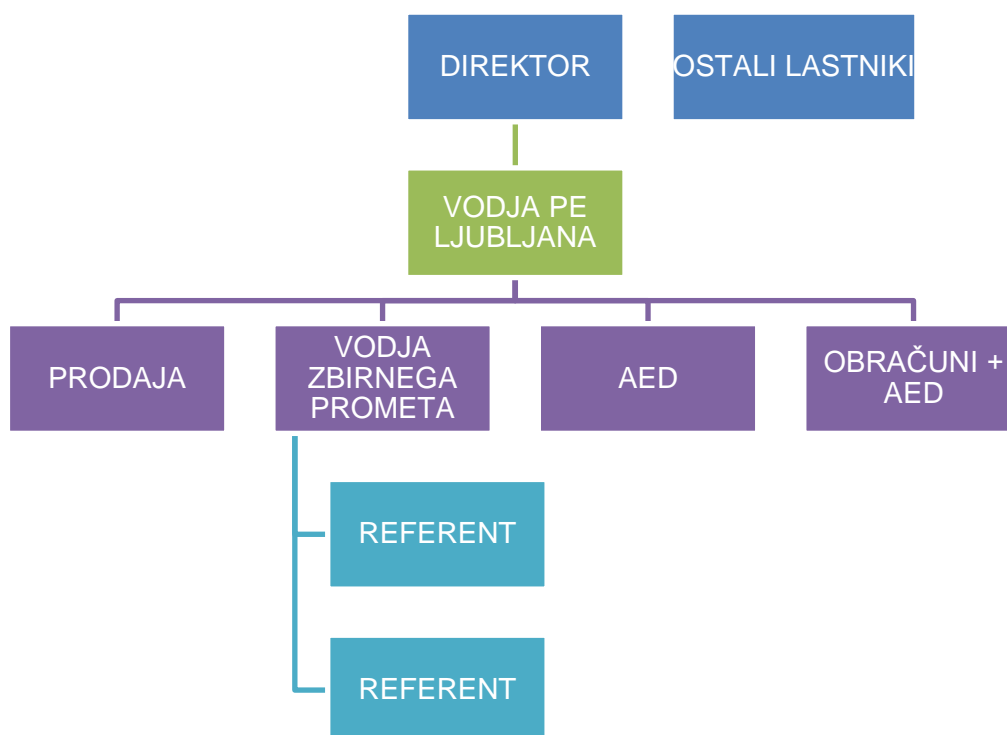
Množica, tudi veliko novih, manjših strank je pomenila veliko drobljenje dostav tako z vidika skladiščenja in komisioniranja kot z vidika prevozov. Posledično so bila transportna vozila, ki so bila vezana na pavšalna mesečna plačila, premalo izkoriščena, da bi bilančno opravičevala fiksne stroške režije, skladiščenja in poslovnih prostorov. Tako je bilo leta 2015 podjetje primorano ukiniti lastno skladišče in poiskati primerne partnerja za nacionalno

distribucijo. Posli špedicije so bili skoraj v celoti preneseni na podjetje Paketek (2016), ki opravlja dnevne dostave po Sloveniji, po nalogu in v imenu Lagermaxa. Na ta način so se izognili visokim mesečnim stroškom, povezanimi z najemom skladiščnih prostorov in plač skladiščnih in režijskih delavcev. Zaposlenih je ostalo le še sedem.

S to odločitvijo je Lagermax vseeno obdržal avtonomijo nad dostavo rezervnih delov (posel AED), kar je bilo zanj bistvenega pomena. Z vozniki (sicer manjšimi (pod)prevozniki)), ki opravljajo nočne dostave, pa so dogovorjeni dnevni pavšali za opravljanje storitev. Pri tako organiziranem poslovanju je potreba po skladišču le še v nočnem času (za namene pretovora), tako da si podjetje skladišče deli še z dvema drugima prevoznima podjetjema. Posledično so fiksni stroški skladiščenja in zaposlenih v njem minimalni.

Distribucija rezervnih delov in ostalih pošiljk je postala povsem ločena. Danes se posli AED odvijajo v ljubljanskem in mariborskem skladišču (najeto v Ljubljani in v lastništvu pogodbenega partnerja na Štajerskem), oboji so vodeni iz pisarne v glavnem mestu. Ostale pošiljke se zbirajo v skladiščih poslovnega partnerja v Ljubljani, Mariboru, Celju, Novem mestu in Kopru. Podjetje, na katero je bila prenesena organizacija transporta in dnevna dostava pošiljk, sicer nima veliko lastnih vozil, ampak se poslužuje pogodbenega sodelovanja s (pod)prevozniki. Skupno opravljajo nacionalno distribucijo s skoraj stotimi dostavnimi vozili in sedmimi tovornjaki. Število zaposlenih se je skrčilo na 7.

**Slika 3: Organigram strukture zaposlenih v Lagermaxu AED, d. o. o., leta 2016**



Vir: Lagermax AED, d. o. o. (2016)

## 3.2 OPREDELITEV PODJETJA; VELIKOST IN ORGANIZACIJSKA OBLIKA

Posameznih definicij, ki opredeljujejo, kaj podjetje sploh je, je mnogo. Številni avtorji ob svojih raziskavah in opredelitvah najprej naslovijo to definicijo, saj predstavlja temelj videnja in odnosa do žive organizacijske strukture, ki jo predstavljajo podjetja – najsi bodo mala, srednja, velika ali celo multinacionalke.

### Opredelitev podjetja

Slovenski Zakon o podjetjih podjetje opredeljuje kot: »pravno osebo, ki opravlja gospodarsko dejavnost zaradi pridobivanja dohodka oziroma dobička. Z gospodarsko dejavnostjo so po tem zakonu mišljeni proizvodnja in promet blaga ter opravljanje storitev na trgu«. (ZPod, 1.člen). Bolj teoretično opredelitev pojma podjetje najdemo pri Bauerju, ki pravi, da je podjetje: »orodje za uresničitev vizije, doseganje drugih ciljev in poslanstva posameznika ali skupine ljudi. Torej je podjetje kombinacija prvin poslovnega procesa, ki pretvarja »inpute« v »outpute«, zato da bi zadovoljilo interese udeležencev – ustanoviteljev in lastnikov, menedžmenta, delavcev, strank in skupnosti.« (Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar & Vorina, 2009, str. 11).

### Velikost podjetja

Glede opredelitve velikosti podjetja se bom oprla na slovensko zakonodajo, saj so definicije in vrednostne opredelitve podjetij različne v različnih državah. Tako je veliko podjetje v Sloveniji opredeljeno s povsem drugačnimi parametri, kot npr. veliko podjetje v večjih evropskih državah ali Združenih državah Amerike, kjer imajo največje multinacionalke višje vrednosti in višji denarni tok kot nekatere manjše države, tudi Slovenija. Naš Zakon o gospodarskih družbah deli družbe ali podjetja na: mikro, majhna, srednja in velika podjetja. Družbe se pri uporabi tega zakona razvrščajo glede na:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čiste prihodke od prodaje in
- vrednost aktive.

Mikro družba se opredeljuje kot družba, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba in izpolnjuje dve od naštetih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 3.650.000 evrov.

Srednja družba je družba, ki ni mikro družba ali majhna družba in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 14.600.000 evrov.

Velika družba je družba, ki ni mikro, majhna ali srednja družba.

Družbe se v skladu z opisanimi merili razvrščajo ali prerazvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja. (ZGD-1, 55. člen).

Po prej navedeni klasifikaciji se je podjetje Lagermax AED, d. o. o., še lansko leto uvrščalo v majhne družbe, na kar sta vplivala število zaposlenih nad deset in vrednost čistih prihodkov od prodaje nad 2.000.000 evrov. Z zaključkom letošnjega leta pa se bo družba, zaradi drastičnega znižanja zaposlenih, opredelila kot mikro podjetje.

### **Organizacijske oblike podjetij**

Poleg osnovne opredelitve definicije podjetja in njegove velikosti je še pomembnejša opredelitev, ki se nanaša na njeno (operativno) delovanje, organizacijo in hierarhično strukturo, po kateri se vodi. Podjetja oziroma organizacije, predvsem pa njihove oblike, so se razvijale skupaj s časom, razvojem tehnologij in prostorom, v katerem so se nahajale.

Z zelo hitrim razvojem informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij smo danes priča vedno novim oblikam organizacij, ki še pred nekaj leti ne bi bile mogoče. Tipičen primer tega so recimo startup podjetja, ki so rezultat novega sveta, tehnologij, brezmejnosti. Tako tudi organske oblike organiziranosti potrebujejo dopolnitve oziroma razširitve v skladu z rojstvom novih oblik organizacijskih struktur. Naslavljati je treba predvsem ključne kazalnike, ki se kažejo predvsem v prevladujoči internetni izmenjavi informacij in znanja, nepotrebni fizični prisotnosti na delovnem mestu, geografski brezmejnosti, mreženju podjetij itd. Govorimo lahko o oblikah informacijskih družb oziroma organizacij.

### **Organizacijske strukture v podjetjih**

Ko se iz organizacijski oblik podjetij spustimo na nižjo, detajlnejšo raven, govorimo o organizacijskih strukturah. Te opredeljujejo načine, kako so podjetja organizirana, in definirajo sisteme, po katerih delujejo. Mnogo podjetij ima nekakšne mešane strukture, kar pomeni, da jih težko umestimo v eno od prevladujočih kategorij, saj združujejo elemente več kategorij. Bavec navaja, da se je v praksi pokazalo, »da lahko podjetja grupiramo v naslednje skupine z značilnimi organizacijskimi strukturami:

- funkcijska struktura,
- produktna struktura,
- geografska (korporacijska) struktura,
- matrična struktura,
- mrežna struktura,
- mešana (hibridna) struktura«. (Bavec 2005, str. 54).

### **Funkcijska struktura<sup>5</sup>**

Je najbolj razširjena organizacijska oblika, saj jo v neki meri vključuje skoraj vsako podjetje. Kaže se v različnih organiziranih funkcijah: razvojni, proizvodni, prodajni itd. Vsaka od

---

<sup>5</sup> Organigram te strukture se nahaja v prilogi diplomskega dela.

organizacijskih enot ima svojega vodjo in sistem delovanja. Najprimernejša je za podjetja, ki delujejo v relativno mirnem poslovnem okolju, kjer ni potrebno veliko prilagajanja.

### **Produktna struktura<sup>6</sup>**

Ta struktura opredeljuje podjetja, ki se organizirajo okoli dveh ali več različnih produktov, ki so si med seboj tako različni, da so za njihovo obvladovanje potrebne različne skupine ljudi – na primer dve skupini ljudi v razvoju, dve skupini v prodaji itd. V tej strukturi je organizacija prilagodljivejša kot v funkcijski, saj se spremembe naslavljajo na podravni in ne zadevajo celotnega podjetja.

### **Geografska (korporacijska) struktura<sup>7</sup>**

Ta struktura je posledica globalizacije in mednarodnega poslovanja. Vedno pogosteje se dogaja, da imajo podjetja proizvodne ali druge kapacitete na različnih območjih, koncih sveta. V takem primeru je najboljšo, da se podjetje organizira tako, da opravlja na določeni lokaciji vse tiste funkcije, ki jih ni smiselno opravljati na neki drugi lokaciji, ki je geografsko preveč oddaljena. Prednosti te ureditve so predvsem v lažjem prilagajanju podjetij na lokalne posebnosti, delitvi odgovornosti ter lažjem sodelovanju z lokalnimi partnerji.

### **Matrična struktura<sup>8</sup>**

Matrična organizacija je kombinacija funkcijske in produktne organizacije. Od vseh organizacijskih oblik je ta v največjem vzponu. Organizirana je tako, da ima podjetje dve skupini managerjev, ki so formalno na isti hierarhični ravni. Po potrebi vodilni management komunicira s prvo skupino managerjev ter tako sledi funkcijski organizaciji, ali pa se komunikacija izvaja z vodjami produktnih linij in se sledi produktni strukturi organizacije. Glavna nevarnost te oblike tiči predvsem v možnosti dvojnega vodenja in dajanja nasprotujočih si nalog. Prednosti pa se kažejo v izjemni prilagodljivosti pri določanju nalog, učinkovitosti pri zahtevnejših odločitvah in učinkoviti koordinaciji, ko je treba usklajevati prekrivajoče se aktivnosti.

### **Mrežna struktura**

Mrežne strukture so osnova za virtualne organizacije, ki postajajo organizacijski modeli prihodnosti. Posamezne enote podjetja so v mrežni strukturi povezane v mrežo in ne v hierarhijo. To jih že v osnovi loči od funkcijskih, produktnih in tudi matričnih struktur. Samo idejo organiziranosti v mrežne strukture lahko opišemo s petimi načeli: skupen namen (skupni cilji povezanih podjetij), neodvisno članstvo (vsako podjetje ohrani svojo neodvisnost), prostovoljne povezave, več neodvisnih vodij in povezane organizacijske ravni (sodelovanje povezave na različnih ravneh, oddelkih).

### **Mešana (hibridna) struktura<sup>9</sup>**

Mešane strukture so v praksi najpogostejše oblike, saj večina podjetij uporablja nekakšne mešanice različnih, prej naštetih, struktur. Zelo pogoste so mešane strukture funkcijske in

---

<sup>6</sup> Organigram te strukture se nahaja v prilogi diplomskega dela.

<sup>7</sup> Organigram te strukture se nahaja v prilogi diplomskega dela.

<sup>8</sup> Organigram te strukture se nahaja v prilogi diplomskega dela.

<sup>9</sup> Organigram te strukture se nahaja v prilogi diplomskega dela.

produktne organizacije, saj so nekatere funkcije skoraj vedno enake za celotno podjetje, ne glede na produktno strukturo. Taki sta recimo finančna in kadrovska služba. Z mešanimi strukturami se rešujejo težave, ki bi bile posledica 'čistih' organizacijskih struktur.

Na oblike organiziranosti podjetij ima danes največji vpliv informacijska tehnologija, ki prežema večino oblik komunikacij, povezovanj znotraj in zunaj podjetja ter odnosov s poslovnimi partnerji. Tako vsaka tehnologija, ki vpliva na komunikacijo med ljudmi, avtomatično vpliva tudi na organiziranost, kar sodobne oblike komunikacijskih tehnologij delajo zelo učinkovito in z velikim vplivom. V industrijskih družbah so bile prevladujoče oblike komunikacij neposredni stiki, pisana beseda, telefon in pozneje tudi faks. Z razvojem interneta in računalniške tehnologije pa so se podjetjem odprle povsem nove možnosti komuniciranja, povezovanj in organiziranosti. Osebni stiki in potrebna bližina za prenos informacij so postali nepotrebni. Danes komunikacija temelji na elektronski pošti, internetu, avdio in video konferencah ipd.

Vsemu temu informacijskemu razvoju pa postopoma sledi t. i. virtualizacija delovnega mesta. Vedno več posameznikov je na delovnem mestu vezanih na uporabo računalnika, interneta. Tako njihova lokacija ni več ključnega pomena, saj lahko svoje delo opravljajo kjerkoli. Ko je znotraj organizacije takih posameznikov več ali celo večina, se pojavi nov koncept organizacije – navidezna ali virtualna organizacija. Njen glavni namen je poslovna in organizacijska učinkovitost. »Virtualne organizacije se s poslovnega vidika v ničemer ne razlikujejo od tradicionalnih. Razlika je le v tem, da je temeljni cilj virtualne organizacije prožnost in prilagodljivost.« (Bavec 2005 str. 72).

### **Virtualno podjetje**

»Ena od najpogostejše omenjenih definicij virtualnega podjetja je, da je to začasna mreža neodvisnih podjetij ali specializiranih posameznikov, ki se ob intenzivni uporabi informacijske in komunikacijske tehnologije združujejo na določenem poslu. Navzven deluje mreža kot samostojno in enovito podjetje.« (Bavec 2005, str. 77). Eden od vodilnih strokovnjakov na področju virtualnih organizacij, Abbe Mowshowitz, pa pravi, da: »je virtualna organizacija ciljno naravnana struktura, ki jo upravlja management. Virtualno organizacijo je najlažje razumeti kot princip managementa, ki se ga uporabi za doseganje prednosti za različne namene.« (Mowshowitz, 2002, str. 59 ).

Osnovni cilj takega podjetja oziroma take organiziranosti je optimalna raba tako finančnih in tehnoloških kot človeških virov ter posledična hitrejša odzivnost na razmere na trgu. Take organizacije po pravilu vzajemno izrabljajo več virov, kot jih realno imajo, saj z navidezno združivijo z ostalimi podjetji izkoriščajo tudi njihove vire. Tako organizirano podjetje praviloma tudi ne propade, saj je že njihova temeljna značilnost ta, da 'ugasnejo', ko njihov obstoj ni več potreben, optimalen. Podjetja znotraj te strukture pa poslujejo ločeno naprej.

### **Opredelitev organizacijske strukture podjetja Lagarmax AED, d. o. o.**

Če v okvir vzamemo celotno Skupino Lagarmax, s poslovalnicami v 12 državah, lahko organizacijsko opredelitev označimo kot geografsko. Skupina za doseganje poslovnih ciljev, s svojimi podružnicami, pokriva veliko geografsko območje. Povezanost podjetij med seboj omogoča enoten nastop in medsebojno meddržavno sodelovanje, ob tem pa posamezne

podružnice skrbijo za prilagajanje lokalnim posebnostim, zakonitostim trgov in lastno poslovanje. Generalne funkcije in odločitve pa se vodijo iz matičnega podjetja.

V podjetju, ki ga preučujem (Lagermax AED, d. o. o.), lahko najdemo elemente več, prej predstavljenih organizacijskih struktur. Glede na osnovno delitev del in nalog ga najenostavneje uvrstimo v funkcijsko strukturo, saj v njem ne najdemo večje hierarhične globine, poslovanje in posamezno odločanje pa je na ravni enotne hierarhije: vodja – vsi ostali. Delitev poslovanja na različna področja (prodaja, zbirni promet, AED) bi lahko nakazovala tudi na produktno strukturo delovanja, saj so si posamezna področja med seboj tako različna, da za uspešno opravljanje nalog zahtevajo specializacijo. Vendar so te funkcije samostojne, torej brez vertikalnih struktur in nižjih hierarhij, tako da slovenskega Lagermaxa ne uvrščam v to organizacijsko opredelitev.

Če na podjetje ne gledamo le kot na zaprto organizacijo, ampak ga opredelimo malo širše in v mozaik dodamo še partnerska in pogodbeno podjetja, pa funkcijska struktura ne vzdrži več. Menim, da je tak pogled nujen, saj trenutna organizacija podjetja, za uspešno poslovanje, nujno potrebuje zunanje povezave in poslovna partnerstva, brez katerih poslovanje ni mogoče. S tako opredelitvijo strukture organizacije podjetja je trenutna struktura ureditev še najbolj podobna t. i. mrežni strukturi. V njej Lagermax AED, d. o. o., predstavlja posamezno enoto v povezani mreži, ki jo lahko predstavlja ali 'notranja' mreža v okviru Skupine Lagermax ali pa razvejana mreža partnerskih prevozno-skladiščnih podjetij po Sloveniji. Vsi elementi te mreže so povezani s skupnim namenom poslovnega sodelovanja in zagotavljanja najboljše mogoče konkurenčnosti na trgu. Obenem pa vsako podjetje zase deluje kot lastna entiteta, z lastnimi cilji, za doseganje katerih potrebuje sodelovanje v mreži oziroma je tako povezovanje najbolj optimalno.

Glede na prej navedeno organizacijsko opredelitev podjetja kot mrežno strukturnega, ga moram opredeliti še v luči virtualne organiziranosti ter tako lahko navedem nadaljnje smernice potencialnega razvoja. Na ta način bom opredelila, na katerih točkah so potrebne izboljšave in nadgradnje, da bi slovenski Lagermax lahko začrtal nadaljnjo pot uspešne reorganizacije in transformacije v sodobno podjetje na temeljih sodobnih informacijskih tehnologij.

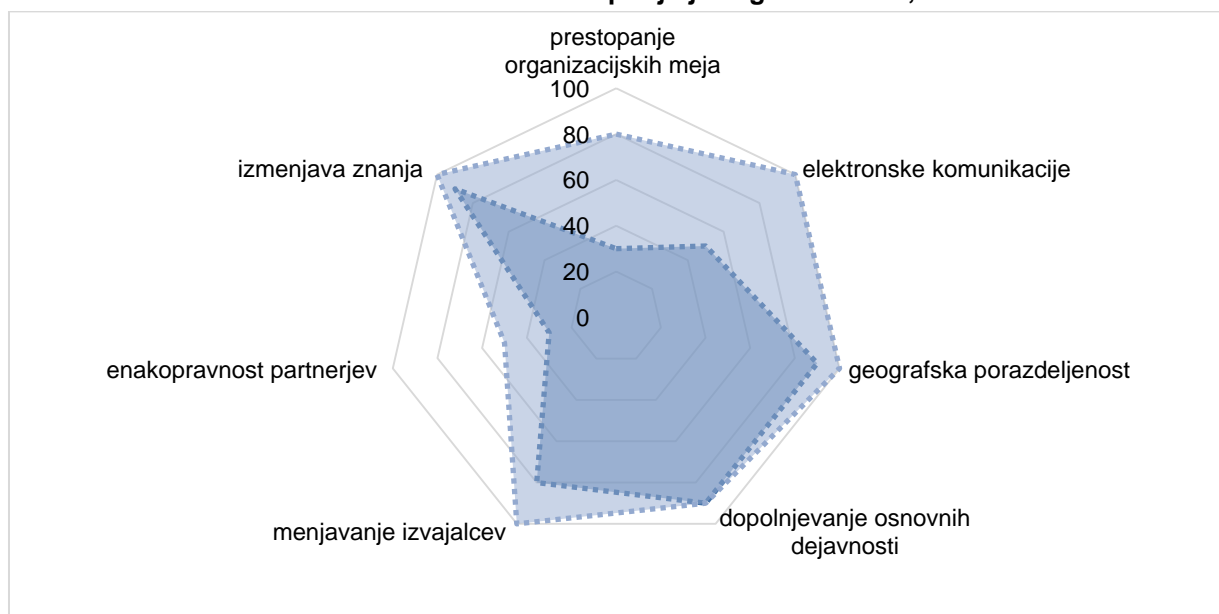
Bavec za kategorizacijo virtualne organizacije opredeljuje sedem točk, katerim je treba izmeriti, opredeliti njihovo jakost (od 0 do 100). Tako dobimo vpogled v to, na katerih ključnih točkah je izbrano podjetje že kategorizirano kot virtualno ter na katerih se mora še izboljšati, da to definicijo doseže. V praksi se večinoma izkaže, da je malo katero podjetje 100-odstotno virtualno, večina je tradicionalno organiziranih, z zametki virtualnosti na posameznih področjih. Točke so naslednje:

1. **prestopanje organizacijskih meja** (nekoliko poenostavljeno rečeno: pristojnosti posameznih managerjev se raztezajo tudi v druge organizacije),
2. **elektronske komunikacije** (brez uporabe informacijske in telekomunikacijske tehnologije virtualne organizacije praviloma niso možne),
3. **geografska porazdeljenost** (virtualne organizacije so praviloma geografsko porazdeljene),

4. **dopolnjevanje osnovnih dejavnosti** (vsak partner vstopa v mrežo z dejavnostjo, v kateri je boljši in konkurenčnejši od ostalih),
5. **menjavanje izvajalcev** (do zamenjave partnerjev pride takoj, ko se pokaže, da je na nekem področju drug partner učinkovitejši),
6. **enakopravnost partnerjev** (za razliko od klasičnih poslovnih povezav, kjer skoraj vedno prevladuje najmočnejši partner, se v virtualnih organizacijah teži k popolni enakopravnosti),
7. **izmenjava znanja** (partnerji so zainteresirani za optimalno delovanje navidezne organizacije, zato so pripravljeni izmenjavati izkušnje, znanje in informacije). (Bavec 2005, str. 82).

Opredelitev jakosti posameznih točk ponazarjam z Grafikonom 3, v katerem temno modro področje predstavlja trenutno organiziranost, svetlo modro področje pa prepoznavam kot tistega, kjer ima podjetje največji potencial za nadgradnjo. Z doseganjem teh novih vrednosti bi se slovenski Lagermax lahko opredelil kot Virtualno organizirano podjetje ter z informacijskimi nadgradnjami, ki jih bom predstavila v nadaljnjih poglavjih, stopil na pot razvitega, s sodobnimi tehnologijami in poslovnimi rešitvami podprtega podjetja.

**Grafikon 3: Ocena virtualnosti podjetja Lagermax AED, d. o. o.**



Legenda: ■ trenutna organiziranost / ■ potencial za nadgradnjo

Vir: lasten

Trenutna organiziranost v podjetju Lagermax AED d. o. o.:

1. Prestopanje organizacijskih meja: Poslovanje znotraj mreže podjetij je, glede poslovne koordinacije managementa, še na relativno nizki ravni. Podjetja bolj delujejo v smeri lastnih interesov, kot pa da bi delovala kot povezana, homogena celota, katere vodilni uslužbenci si izmenjujejo informacije in s skupnim znanjem nastopajo na trgu. Ta točka ima še velik potencial napredka in ne nakazuje na virtualno usmerjenost povezanih podjetij.



2. Elektronske komunikacije: V trenutnem stanju so s tem načinom komunikacije podprte nekatere osnovne, operativne funkcije, kot je na primer elektronska pošta. Na tej točki vidim pomembne možnosti nadgradnje, ki jih ponujajo predvsem najnovejše tehnologije, ki prehajajo v poslovni svet, npr. poslovanje v oblaku, skupni strežniški sistemi ipd. Optimizacija se mora zgoditi tudi v smeri vzpostavitve sistema neomejenega dostopa do vseh programov iz katerekoli lokacije. To bi zaposlenim, po potrebi, omogočalo nemoteno delo tudi od doma oziroma zunaj pisarne. Ta točka se mi zdi še posebej pomembna, saj lahko podjetju nadgradnja prinese veliko razbremenitev in izboljšanje poslovanja, zato jo obravnavam tudi v naslednjem poglavju.
3. Geografska porazdeljenost: Na tej točki za analizo uporabljam seveda le fokus na slovenski Lagermax in ne na Skupino. Znotraj mrežnega poslovanja so posamezna podjetja locirana na različnih lokacijah, kar celoti omogoča celovito regijsko pokritost in hitre dostave. Potencialne izboljšave glede mikrolokacij bi se seveda dalo najti, a menim, da je trenutna razpršenost dovolj dobra, da izpolnjuje vse kriterije in potrebe celotne mreže podjetij.
4. Dopolnjevanje osnovnih dejavnosti: Ključna postavka, na podlagi katere je do mrežne strukture sploh prišlo. Povezava logističnega podjetja s (lokalnimi) prevozniki je bila optimalna izbira za Lagermax in taka ureditev zagotavlja zmožnost poslovanja. Izbira partnerjev je tehtna in preiščljena, kar je možno tudi zaradi obsežne ponudbe dotičnih storitev na trgu.
5. Menjavanje izvajalcev: Ob spreminjajočih se razmerah na trgu in dinamičnem poslovnem okolju je skrbno spremljanje poslovnih partnerjev in ostalih ponudnikov na trgu ključnega pomena. Izzivi in potencialne težave se rešujejo na dnevni bazi, ob razširjeni ponudbi storitev na trgu pa tudi zamenjave niso nekaj nenavadnega. Ker vsako izmed podjetij v mreži skrbi za svoje poslovne rezultate, je izbor/iskanje najprimernejših partnerjev ena glavnih nalog poslovanja v mreži.
6. Enakopravnost partnerjev: Kljub temu da vsa podjetja znotraj povezave težijo k istemu cilju in medsebojno povezovanje vsem prinaša potrebne koristi, ima Lagermax še vedno prevladujočo vlogo. Kot organizator prevozov je tisti, ki pridobiva stranke in zagotavlja njihov stalen dotok v poslovno mrežo. Ta dominantnost enega od podjetij v mreži negira možno enakopravnost vseh partnerjev. Na tej točki tudi v prihodnje ne vidim realne možnosti virtualizacije, saj je sama narava posla taka, da je Lagermax vedno prvi v verigi, ko gre za povezave s podjetji zunaj mreže, operativni razvoj pa razporeja naprej, med prevozniške partnerje v mreži.
7. Izmenjava znanja: Vsi partnerji so resnično pripravljene izmenjavati izkušnje in znanja. Želijo si, da podjetje deluje kar se da najbolje, saj se zavedajo pomena takšnega povezovanja. Tako izmenjava znanj in informacij poteka na dnevni ravni, predvsem operativni, saj imajo udeležena podjetja opravka z mnogo zakonskimi postopki, birokratskimi ovirami, zavarovanji, carinjenji itd. Brez hitre medsebojne pomoči glede poznavanja specifičnih področij bi bilo tako poslovanje zelo oteženo.

Iz navedenega pregleda je trenutno razvidno, da je Lagermax AED, d. o. o., še vedno bolj tradicionalno podjetje Mrežne strukture, z virtualno strukturo na nekaterih točkah poslovanja. Za stabilnejše poslovanje in utrditev svoje pozicije na trgu pa se bo moralo reorganizirati bližje k virtualni organizaciji, kar nakazujem s svetlo modro ploščo v grafu (Grafikon 3), ter

modernizirati svoj poslovni model z uporabo modernih tehnologij, ki bodo pomenile konkurenčno prednost in bodo izkoriščale vire različnih organizacij znotraj virtualne strukture.

Predvsem optimizacija elektronskega dela poslovanja tako s partnerji znotraj kot s strankami zunaj mreže je tista točka, v kateri se skriva največji potencial. Potencial, ki prinaša optimizacijo delovnih procesov, razbremenitev in fokus delavcev na iskanje ter opravljanje novih poslov, širitev poslovanja in zagotavljanje boljše uporabniške izkušnje strankam. Ker optimizacijo na tem področju vidim kot ključno za modernizacijo podjetja in njegovo rast, jo bom podrobneje opredelila v sledečem poglavju.

### 3.3 STATISTIKA POSLOVANJA

Za implementacijo prenove poslovnih procesov si moramo najprej pogledati analizo trenutnega in preteklega stanja, le s pomočjo razumevanja poslovanja podjetja lahko namreč opredelimo potrebne spremembe in usmeritve za naprej. Ker je Lagermax AED, d. o. o., z vidika poslovanja deljen na dva dela, ki se razlikujeta tako z vidika operativnega poslovanja kot tudi procesno, ju bom obravnavala ločeno. Na eni strani imamo torej poslovanje AED, ki zajema nočne in dnevne dostave rezervnih delov znanih naročnikov, standardnih poslovnih partnerjev ter je močno vezan na posle Skupine Lagermax. Na drugi strani pa je poslovanje špedicije, ki obvladuje vse ostale posle in dostave tako dolgoletnih kot novih strank.

Za razumevanje poslovnega stanja obeh delov podjetja moramo primerjati tako prihodkovni del poslovanja kot tudi človeškega (koliko ljudi je potrebnih za uspešno poslovanje).

**Grafikon 4: Prihodki iz poslovanja po letih**



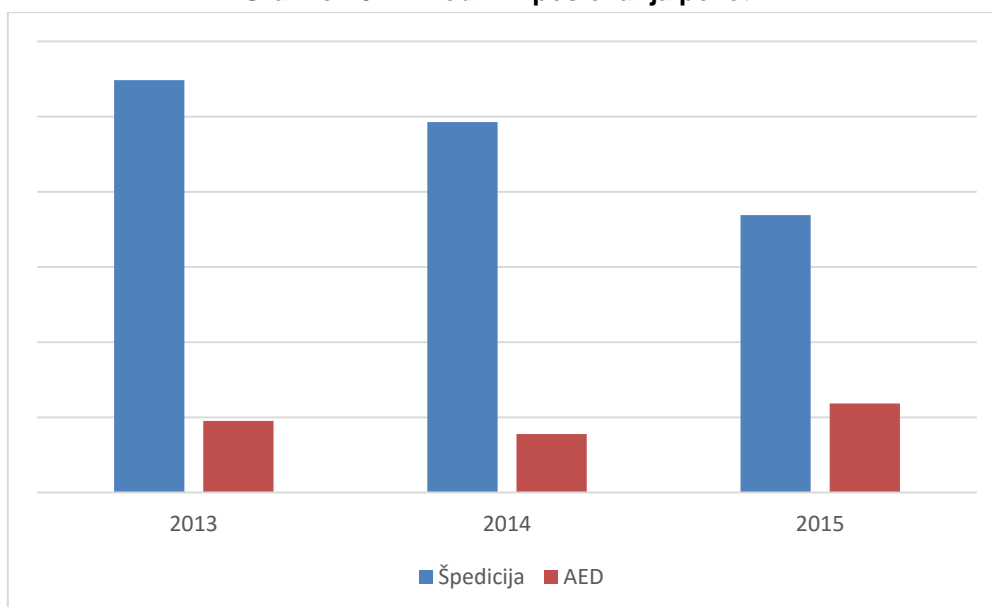
Vir: Lagermax AED, d. o. o. (2016)

V Grafikonu 4 je predstavljena prihodkovna analiza poslovanja obeh delov podjetja (AED in špedicija) v zadnjem, petletnem obdobju. Velik padec se kaže v poslovnem letu 2012, ko je podjetje izgubilo pomembno stranko, o čemer sem pisala že v poglavju Zgodovina podjetja in

razvoj. Padec prihodkov iz poslovanja se je odrazil predvsem v prihodkih špedicije, padcu pa se ni izognil niti AED. Ta negativna krivulja se je odrazila tudi v številu zaposlenih, katero se je zmanjšalo, kar bomo videli v Tabela 3 števila operativnih delavcev po letih in programih. V začetku leta 2013 je podjetje izgubilo še zelo pomembnega partnerja, katerega posli so bili vezani na poslovanje AED. Rezultat izgube se je odrazil v primerjavi poslovanja AED med letoma 2012 in 2013. To leto (2013) je bilo leto, ko se je celotno poslovanje ustalilo v tirnicah iz let pred 2012 – večino posla se opravi preko špedicije, AED pa opravlja predvidene posle v okviru Skupine Lagermax.

Če naredimo pregled zadnjih treh let (Grafikon 5), ko ni bilo večjih poslovnih pretresov in izgube pomembnih strank, vidimo, da podjetje beleži zaskrbljujoč trend padanja prihodkov, predvsem iz špedicijskega dela poslovanja. Nihanje dela AED ne ocenjujem kot zaskrbljujočega, saj je v veliki meri vezan na poslovanje in dogovore med ostalimi podjetji v Skupini Lagermax, v zadnjem letu pa tudi krepi svoj poslovni delež.

**Grafikon 5: Prihodki iz poslovanja po letih**



Vir: Lagermax AED, d. o. o. (2016)

Skladno z upadanjem poslov se je nižalo tudi število zaposlenih. Tabela 4 prikazuje padec števila zaposlenih režijskih delavcev, ki skrbijo za operativno izvedbo poslovanja. V to statistiko niso zajeti skladiščni delavci, ker lastnega skladišča podjetje nima več – špedicijsko poslovanje je preneseno na partnersko podjetje, poslovanje AED pa se vrši preko najetega skladišča, ki zagotavlja tudi delovno silo.

**Tabela 4: Število operativnih delavcev po programih**

	2012	2016
<b>Špedicija</b>	7,5	4
<b>AED</b>	1,5	1,5
<b>SKUPAJ</b>	9	5,5

Vir: Lagermax AED, d. o. o. (2016)

Tabela 4 kaže, da se je število zaposlenih zmanjšalo na špedicijskem delu, medtem ko na delu AED ostaja nespremenjeno. Če bi upoštevala še zaposlene v bivšem skladišču, bi bila ta razlika še mnogo bolj vidna. Ko povežem vse podatke iz tega poglavja, se jasno pokaže največja težava podjetja – padanje špedicijskega dela poslovanja, zaradi česar se zmanjšuje tudi število zaposlenih in se sprejemajo ostali ukrepi (sprememba skladiščenja, iskanje drugih poslovnih partnerjev itd.). Posledično se bom, pri predlogih za optimizacijo poslovanja in predlaganih procesnih rešitvah, osredotočila na poslovanje špedicije in za ta del poslovanja pripravila ustrezne rešitve, ki mu bodo spet dale zagon in obrnile trenutne negativne trende v poslovanju.

Orisani del poslovanja podjetja, v katerega štejem tako izgubljene priložnosti v nadgradnji točk virtualnosti podjetja, kot tudi statistično analizo padca prodaje špedicijskega dela poslovanja, delno potrjujeta prvo postavljeno hipotezo. Podjetje se v delu poslovanja (AED) prilagaja sodobnim trendom na trgu, saj ga v to vodi matično podjetje. V špedicijskem delu, kjer je prepuščeno samo sebi, pa informacijski dobi poslovanja sledi mnogo prepočasi, kar se kaže v padanju prodaje, ki je posledica nekonkurenčnosti poslovanja. Podjetje je, brez velikih pretresov v poslovanju, v zadnjih treh letih zabeležilo 33 % padec prihodkov iz poslovanja na področju špedicije, kar pripisujem prepočasnemu prilagajanju na razmere na trgu.

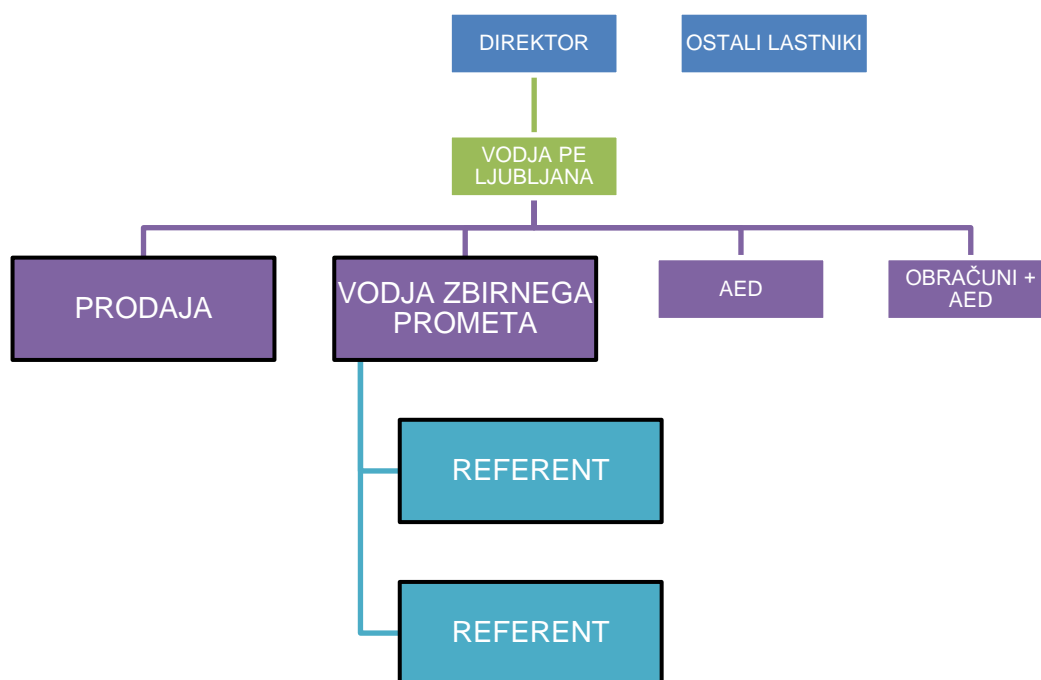
## 4 PERSPEKTIVA RAZVOJA IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

V četrtem poglavju bom predstavila trenutno organiziranost ter način dela obeh oddelkov v podjetju, nato pa se bom usmerila na procesne težave v operativnem delu špedicije in poiskala pravo rešitev zanje. Predloge izboljšav bom utemeljila tako iz časovnega kot finančnega vidika.

### 4.1 TRENUTNA ORGANIZACIJA POSLOVANJA V LAGERMAXU AED, D. O. O.

Operativno poslovanje v podjetju se v osnovi deli na dva dela – špedicijo in AED. Špedicijski del poslovanja predstavljajo dnevne dostave najrazličnejših pošiljk različnim strankam. AED predstavlja vejo nočnih prevozov, v katero so umeščeni le rezervni deli za znane stranke in kmetijska mehanizacija. Operacijski sistem, ki podpira delovanje AED, je enoten za celotno Skupino Lagermax. Ker je cilj mojega dela najti točke optimizacije poslovanja, se bom osredotočila na špedicijo, kjer vidim največje možnosti in potrebo za napredek ter izboljšanje, saj je veja AED ukoreninjena v poslovno-operacijski del Skupine in kot taka ne dopušča sprememb na ravni hčerinskih podjetij. Del poslovanja, ki ga bom v nadaljevanju predstavila in zanj poiskala nadgradnje, v organigramu označujem s poudarjenimi kvadrati.

Slika 4: Organigram strukture zaposlenih v Lagermaxu AED, d. o. o., leta 2016



Vir: Lagermax AED, d. o. o. (2016)

#### Procesne težave v operativnem poslovanju špedicije

Da bi lahko predstavila optimizacijo poslovanja špedicije, je najprej treba orisati trenutno operativno poslovanje. Tako bom izpostavila težave in področja, ki bi jih, z vpeljavo sodobnih elektronskih procesov, lahko močno izboljšali ter optimizirali celotno poslovanje tega dela podjetja.

**Najave zbirnih pošiljk:** drugo logistično podjetje (po navadi iz tujine) organizira dostavo različnih pošiljk v skladišče Lagermaxa. Te pošiljke imajo različne pošiljatelje in različne prejemnike. Prva težava, ki se v Lagermaxu pojavi, je, da ni enotnega sistema, formata, v katerem se najave teh pošiljk pošljejo na Lagermax. To posledično pomeni, da je treba vsako najavo ročno prepisati v Lagermaxov sistem. Gre za veliko količino podatkov, s čimer se poveča tudi možnost za napake. Vpisujejo se podatki o pošiljatelju, prejemniku, količini blaga, volumnu, plačniku prevoza, ter ali gre za carinsko blago ali ne. Naslednji izračun kaže povprečno tedensko število opravljenih prevzemov in vpisov v sistem.

**30** pošiljk na dostavno vozilo x **40** dostavnih vozil = **1.200** vnosov

Ker en vnos predstavlja vpis vseh prej naštetih podatkov, je količina potrebnega dela za opravljanje te naloge (pre)velika in zelo zamudna.

**Prevzemni nalogi:** ko določena stranka v Sloveniji želi oddati svoj paket ter ga preko Lagermaxa dostaviti do drugega naslovnika, se proces najave odvije poljubno: pisno preko elektronske pošte, skeniranih dokumentov, telefonsko, celo potrebe napisane na roko. Spet se pokaže težava pomanjkanja enotnega sistema obravnave prejema informacij. Tako se operativni postopek ponovi, kot sem navedla že za prejšnji primer, torej ročni vpis vseh podatkov v sistem. Spet navajam izračun povprečnega poslovnega tedna.

**40** najav pošiljk na dan x **5** delovnih dni = **200** vnosov

Poleg samega vnašanja podatkov v sistem se, zaradi neenotnega načina prejemanja teh informacij in pomanjkanja potrebnih podatkov, možnost napak močno poveča.

**Izdaja računov:** cene storitev se razlikujejo od stranke do stranke. Redni partnerji imajo seveda drugačne vrednosti prevozov in cene storitev kot enkratni naročniki. Z velikim številom različnih strank pride tudi močno razvejan sistem vrednotenja storitev in prevozov – glede na stranke, vrsto blaga, zeleni čas dostave ... Te potrebne informacije, ki so nujne za izstavljanje računov, se spet iščejo in v sistem vpisujejo ročno.

**Preverjanje stanja in lokacije pošiljk:** večino strank v procesu dostave pošiljk vsaj enkrat zanima trenutno stanje oziroma, na kateri točki postopka se njihova pošiljka nahaja ter kdaj bo prispela na končni cilj. Trenuten sistem poslovanja ne omogoča elektronskega sledenja pošiljkam, saj pošiljke v špedicijskem poslovanju niso vodene elektronsko, ampak le fizično – z zapisi na papir. Tako strankam ne preostane drugega, kot da za zelene informacije dnevno kličejo v Lagermax, kjer zaposleni preverjajo stanje pošiljk in informacije posredujejo strankam.

**Mesečna poročila o poslovanju:** v matično avstrijsko podjetje se mesečno pošiljajo detajlna poročila o poslovanju slovenskega podjetja. Namesto da bi bilo poročilo o poslovanju enostavno dostopno vsem vodilnim v kateremkoli trenutku, poteka proces dolgotrajnega prepisovanja podatkov iz dveh različnih sistemov. Ker se stroški podjetja (prejete fakture) vodijo v drugem sistemu kot prihodki (izdani računi), je treba vse te postavke

ročno predstavljati in sestaviti poročilo poslovanja preteklega meseca. Spet se srečamo z veliko operativnega dela, izgubo časa in možnostmi napak.

Iz prej opisanih procesnih postopkov poslovanja špedicijskega dela v slovenskem Lagermaxu je možno razbrati, da je potreba po optimizaciji in vzpostavitvi sistemskega poslovanja (pre)potrebna in bo zagotovila lažje, preglednejše ter učinkovito poslovanje v prihodnje. Lagermax AED, d. o. o., je torej na točki, ko potrebuje prenavo – prenavo tistega dela poslovanja, ki ne dosega poslovne uspešnosti, a zahteva veliko količino dela.

## **4.2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV**

V prejšnjem poglavju sem definirala in predstavila glavno točko poslovanja, ki podjetje zavira pri nadaljnjem razvoju ter poslovni uspešnosti. Trenutno postavljen sistem dela na področju špedicije je treba opustiti ter ga nadomestiti z novim, in sicer s takim, ki bo dal temu delu poslovanja nov zagon, predstavljal konkurenčno prednost in prinašal dodano vrednost podjetju.

Kot navajata Hamer in Champy (1993, str. 31) v knjigi Prenova podjetja, je treba: «opustiti trenutne procedure in začeti znova. To pomeni, da gremo povsem na začetek in izumimo nov način dela.» Hamer in Champy (1993, str. 32). Prenovo v osnovi vidita kot preiščeno radikalno prenavo poslovnih procesov za doseg merljivega dramatičnega napredka na področju stroškov, kakovosti poslovanja, ponudbe ali hitrosti. Da pridemo do takšnega razmišljanja, se morajo vodilni v podjetju vprašati dve osnovni, a zelo pomembni vprašanji: »Zakaj delamo to, kar delamo? in Zakaj delamo na obstoječi način?« Hamer in Champy (1993, str. 34). V procesu prenave poslovnih procesov je nato treba zanemariti trenutno stanje in se osredotočiti le na to, kakšno bi stanje moralo biti. Spremembe se ne smejo delati iz obstoječega, ampak je treba izumiti povsem nove načine dela.

V primeru obravnavanega podjetja sem v prejšnjem poglavju predstavila trenutne načine dela na področju špedicijskega poslovanja. Če sledim opredelitvi prenave po Hamerju in Champyju, je treba trenutne procese zavreči ter se osredotočiti izključno na to, kakšno bi stanje moralo biti, da bi zagotavljalo kar najboljše poslovne rezultate ter zaposlenim in strankam nudilo potrebno stabilnost in dodano vrednost. Za prenavo tega dela poslovanja se bom osredotočila na iskanje modernih tehnoloških rešitev, ki bi bile, glede na analizo trenutnega stanja, idealna procesna rešitev in nadgradnja. Tak sistem obravnave tudi pravilno naslavlja sam proces prenave – zanemari trenutno stanje in se osredotoči le na to, kakšno bi stanje moralo biti.

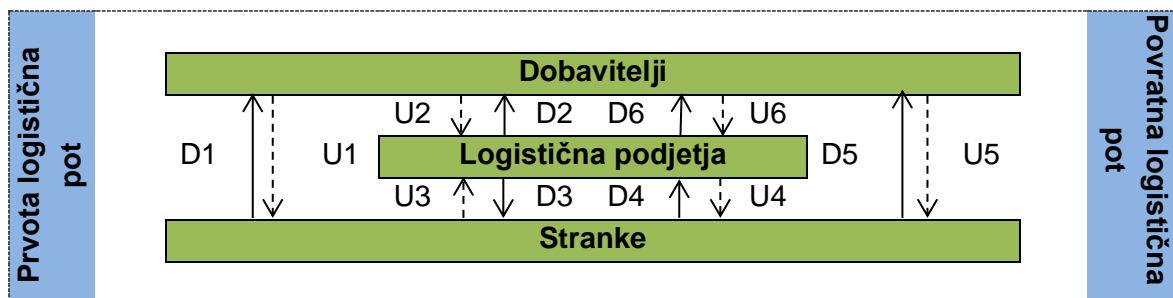
»Prenova poslovnih procesov je v osnovi sestavljena iz več dimenzij: tehnološke, človeške in organizacijske.« (Zigaris, 2000). Za preučevan primer podjetja Lagermax AED, d. o. o., se bom osredotočila bolj na tehnološki del prenave, saj le-ta igra ključno vlogo pri vzpostavitvi novega sistema poslovanja špedicije. Tehnološka dimenzija prenave »omogoča pisarniško avtomatizacijo, dovoljuje poslovanje na različnih lokacijah in obljublja hitrejšo dostavo strankam ter brezpapirno poslovanje.« (Zigaris, 2000, str.2). Torej vključuje vse glavne komponente, ki jih, glede na analizo trenutnega stanja, podjetje mora nadgraditi

oziroma vzpostaviti. S takšno prenovo bi se slovenski Lagermax še bolj približal zasnovi virtualnega podjetja ter postavil temelje za konkurenčno poslovanje v prihodnje.

O tehnološki prenovi procesov dela govorijo tudi Ming, Jingchun in Fujie (2016), ko raziskujejo informacijskoproceno prenovo logističnih sistemov, temelječo na BPR (business process reengineering). Ideja BPR vključuje štiri glavne karakteristike: temeljni razmislek, kritično prenovo, prelomne učinke in pozornost samemu procesu. Glavni namen prenove je izboljšanje učinkovitosti procesa, zmanjšanje stroškov, povečanje odzivnosti in kontrole ter izboljšanje fleksibilnosti v logističnem sistemu.

Trenutni informacijski proces v tipičnih logističnih podjetjih, tudi Lagermaxu, lahko ponazorim s sliko (Slika 5). Vidimo, da ne glede na to, ali logistični proces komuniciranja gledamo iz smeri strank ali dobaviteljev, je pot komuniciranja vedno enaka. Logistično podjetje (primer: slovenski Lagermax) je vedno 'ujeto' med pošiljatelja in prejemnika, med stranko in dobavitelja.

**Slika 5: Informacijski proces v logističnem sistemu**



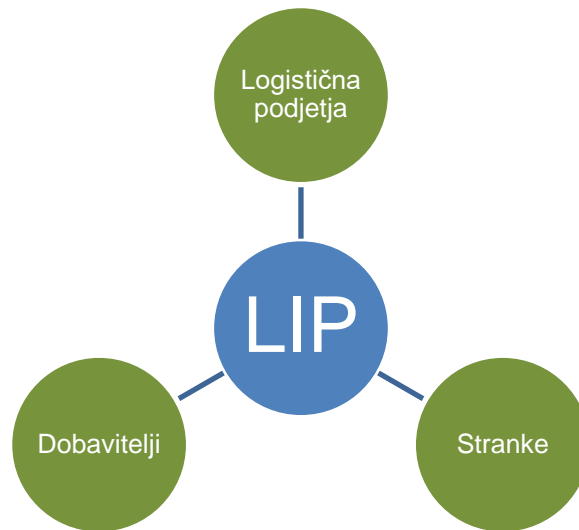
Vir: Ming, Jingchun & Fujie (2016)

To obliko komuniciranja lahko enostavno povežemo s prej opisanimi praktičnimi primeri operativnih težav v Lagermaxu. Vsi zunanji partnerji za svoje potrebe, delovanje, informacije ..., potrebujejo neposredno komunikacijo z logističnim podjetjem, ki mora biti redna, natančna in hitra. Ker trenutno ni podprta z enotnim sistemom, ki bi vsem deležnikom zagotavljal vse potrebne informacije, dnevno prihaja do zelo zamudnih situacij, iskanja podatkov in informacij ter operativnih težav z veliko možnostjo napak.

Procesno prenovo poslovanja špedicije v podjetju vidim v implementaciji modernega informacijskega sistema, ki bi predstavljal temeljno platformo za komunikacijo in izmenjavanje podatkov med vsemi vpletenimi deležniki. Ming, Jingchun & Fujie takemu sistemu pravijo LIP (logistic information processor, slo. logistični informacijski procesor), ki predstavlja nekakšno vozlišče vseh informacij in procesov, ki se odvijajo med potekom logističnega posla. Trenutno obstoječa oblika deljenja informacij, ko zunanji partner kontaktira Lagermax in Lagermax nato kontaktira zunanjega partnerja z želeno informacijo, se poenostavi in vsem vpletenim v trenutku in lokacijsko neodvisno nudi vse potrebne informacije. Logistično podjetje (Lagermax) ni več središče informacij, ampak se prestavi na raven ostalih deležnikov, ki informacije kreirajo in po potrebi do njih tudi dostopajo.



**Slika 6: Informacijski proces v logističnem sistemu po prenovi**



Vir: Ming, Jingchun & Fujie (2016)

Rezultat implementacije takšnega informacijskega sistema bi za Lagermax pomenil popolnoma novo organiziranost špedicijskega poslovanja. Novi procesi ne bi zadevali le internega načina dela, ampak tudi eksterno poslovanje s partnerji tako znotraj kot zunaj mreže. Na ta način bi Lagermax vzpostavil celovit sistem, močno orodje, ki bi definiralo način poslovanja vseh deležnikov v procesu.

Največje izboljšave bi se seveda odražale v internem sistemu poslovanja. Sprememba delovnega procesa mora, če želimo, da prinaša pozitivne rezultate, vključevati nekaj izmed ključnih točk, ki jih Zigyaris izpostavlja kot pomembne za doseganje pozitivnih učinkov procesnih prenov. Implementacija predlaganega sistema LIP bi tako morala rezultirati v čim več od naslednjih točk:

- dati zaposlenim avtoriteto: krepitev moči daje ljudem možnost, da opravljajo svoje delo; dati jim prave informacije, orodja, trening, pravo okolje in avtoriteto, ki jo potrebujejo;
- jim podati informacije: za učinkovito delo morajo zaposleni dobiti prave informacije. Osnovni namen večine informacijskih sistemov je zagotavljanje prav slednjih;
- zagotoviti pravo orodje za delo: vsi pomembni podatki morajo biti v računalniški obliki in hitro dostopni, saj so sicer procesi analiziranja preveč dolgotrajni;
- usposabljanje zaposlenih: informacijski sistemi so oblikovani za zagotavljanje potrebnih podatkov. Pogosto pa se uporabljajo tudi za učenje in usposabljanje;
- izločiti neproduktivno porabo časa: informacijski sistemi lahko zmanjšajo količino časa, ki ga ljudje porabijo za neproduktivno delo;
- izločiti papir: za izboljšanje obdelave podatkov je treba odpraviti ves nepotreben papir. Ta ima namreč mnoge pomanjkljivosti: težko ga je prenašati iz kraja v kraj in zelo težko uporabljati za analizo velikih količin podatkov. Shranjevanje podatkov na računalniku je hitrejše, podatke se hitreje kopira, prenaša in pokaže v fleksibilni obliki;
- odprava nepotrebnih razlik v postopkih in sistemih: v mnogih podjetjih ločeni oddelki uporabljajo različne sisteme za nakupe, sledenje, plačevanje itd. Čeprav se to z

nekega stališča ne zdi nič narobe, pa je globalno gledano problematično. Ko je treba sisteme nadgraditi ali se spremenijo zakoni, je namreč treba vsak sistem analizirati ločeno;

- zmanjševanje bremena vodenja evidenc, manipulacij s podatki in generalno pisarniškega dela: obdelava podatkov je vključena v večino služb, zato je ta proces nujno treba optimizirati. Zmanjšanje bremena vodenja evidenc pomeni povečati učinkovitost s šestimi komponentami obdelave podatkov, ki so: zajem, prenos, shranjevanje, pridobivanje, obdelovanje in prikazovanje podatkov. Poseben poudarek je na avtomatskem zajemanju podatkov. Povzeto po Zigyaris (2000, str. 5–8).

Glede na že predstavljene procesne težave v poslovanju špedicije v podjetju bi predlagana vpeljava informacijskega sistema po vzoru LIP zagotovo prinesla pozitivne učinke na sledečih točkah: zaposlenim podati prave informacije, zagotoviti pravo orodje za delo, izločiti neproduktivno porabo časa, izločiti papir, odpraviti nepotrebne razlike v postopkih in sistemih ter zmanjšati breme vodenja evidenc. Vpeljava takšnega sistema poslovanja bi resnično optimizirala veliko večino točk, ki trenutno predstavljajo težavo v poslovanju špedicije v Lagermaxu AED, d. o. o.

#### **4.3 PREDLOGI IZBOLJŠAV V PODJETJU IN OBLIKOVANJE SKLEPOV**

Na osnovi analize obstoječega stanja in pregleda strokovnih usmeritev, ki definirajo sodobno delovanje podjetij, sem ugotovila, da je za Lagermax AED, d. o. o., nujna prenova poslovnega procesa delovanja špedicije. Prenova mora odražati dodano vrednost tako interno kot eksterno in rezultirati v sledečih točkah:

- izboljšati vsakodnevno operativno delo,
- razbremeniti zaposlene, da lahko več energije usmerjajo v pridobivanje novih poslov,
- izboljšati načrtovanje in analizo podatkov,
- omogočiti delo, ki ni lokacijsko vezano – večja usmeritev k virtualnosti,
- izboljšati uporabniške izkušnje za stranke – tako dobavitelje kot prejemnike,
- večji nadzor in zmanjšanje napak.

Procesna prenova, ki jo vidim kot optimalno za podjetje Lagermax AED, d. o. o., je vzpostavitev in vpeljava informacijskega sistema po vzoru LIP. Le-ta bi podjetje še bolj približal potrebnemu virtualnemu delovanju, saj bi močno povečal vse tri, sedaj (pre)slabo zastopane točke: prestopanje organizacijskih meja, elektronske komunikacije in enakopravnost partnerjev. Že pri opravljeni analizi (Grafikon 3) sem izpostavila glavne točke, na katerih trenutna organiziranost poslovanja ne dosega dovolj močne zastopanosti (označeno s temno modro ploščo). V nadaljevanju navajam kako bi implementacija informacijskega sistema LIP pozitivno vplivala na omenjene tri ključne točke delovanja podjetja.

##### **Prestopanje organizacijskih meja**

Nadgradnja te točke poslovanja bi bila z uvedbo sistema LIP zagotovo vidna. Trenutno se poslovanje podjetij znotraj mreže odvija bolj zaradi skupnega poslovnega interesa in se informacije ter usklajevanja delijo na podlagi nuje. Z uvedbo enotnega logističnega sistema pa bi se vse potrebne informacije nenehno nahajale in dopolnjevale v sistemu. Znotraj LIP bi

bili vsi deležniki informacijsko združeni v eno organizacijo in bi delovali kot entiteta. Organizacijske meje med njimi bi bile mnogo bolj zabrisane.

### **Elektronske komunikacije**

Vpeljava informacijskega sistema LIP bi imela največji vpliv ravno na to točko poslovanja. Optimizirala bi delovanje tako Lagermaxa AED, d. o. o., kot tudi vseh vpletenih podjetij in strank. Na operativni ravni bi se močno izboljšalo in poenostavilo vsakodnevno delo (najave, odpreme, spremljanje pošiljk ...), poenostavila bi se komunikacija z ostalimi deležniki, enoten sistem pa bi omogočal tudi enostavno in natančno analiziranje podatkov ter pripravo potrebnih poročil. Z modernim informacijskim sistemom bi bila omogočena tudi obravnava in delovanje izven podjetja na katerikoli lokaciji, kar bi omogočalo fleksibilno poslovanje in hitro reševanje urgentnih primerov.

### **Enakopravnost partnerjev**

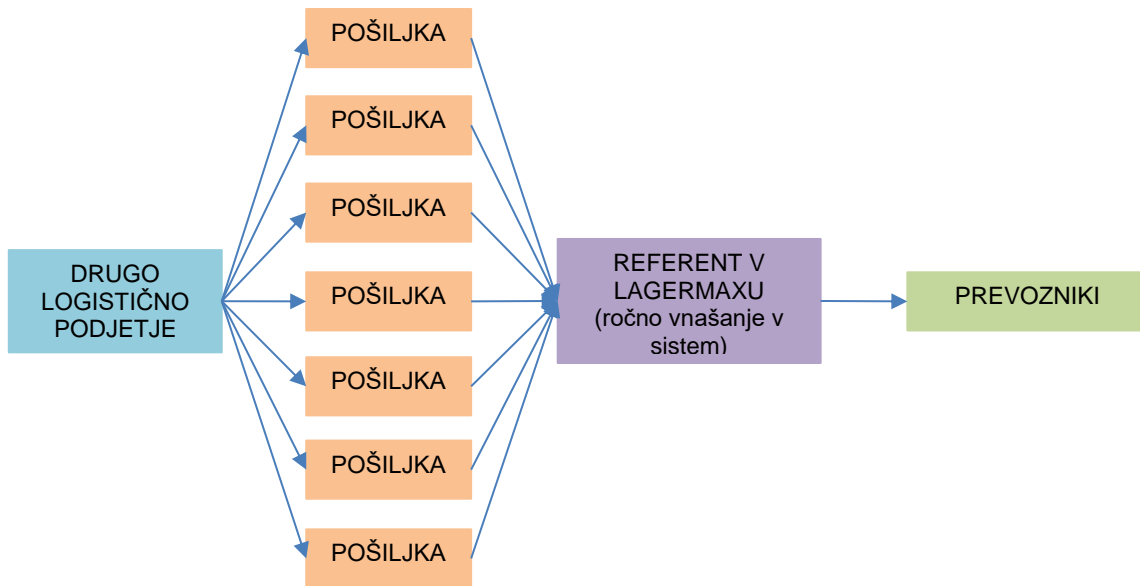
Trenutno ima Lagermax AED, d. o. o., znotraj vzpostavljenе mreže podjetij prevladujočo vlogo. Z uvedbo sistema LIP se to ne bi močno spremenilo, a bi ostali deležniki zagotovo pridobili večjo veljavo, predvsem pa večjo (samo)zadostnost v procesu. Z vpogledom v vse pomembne podatke glede prevoza pošiljk(e) bi se njihova odvisnost od Lagermaxa zmanjšala, kar bi bilo pozitivno tudi zanj. Zmanjšal bi se tudi komunikacijski pritisk na zaposlene, da posredujejo želene informacije do deležnikov. Tako bi zaposlenim ostalo več časa za opravljanje ostalih nalog, deležniki pa bi pridobili veljavo z večjo avtonomnostjo delovanja.

Poleg virtualne usmeritve dela podjetja (špedicije) bi se z uvedbo informacijskega sistema LIP močno optimizirali tudi delovni procesi, ki trenutno zavirajo tekoče poslovanje in rezultirajo v preobsežnem operativnem delu ter pojavljanju napak. To bi Lagermaxu AED, d. o. o., omogočilo, da mnogo lažje in pregledneje vodi obstoječe posle ter moči usmeri v pridobivanje novih. V nadaljevanju bom predstavila, na kakšen način bi uvedba novega informacijskega sistema izboljšala oziroma na novo zastavila procese, ki trenutno bremenijo poslovanje podjetja.

### **Najave zbirnih pošiljk**

V ta del posla je vpletena velika količina operativnega dela, ki se izkazuje v zelo zamudnih postopkih ter veliki možnosti napak. Sistemi, preko katerih se prejemajo najave pošiljk, niso kompatibilni, zato se v podjetju prepisujejo in vodijo ročno. Govora je o več kot 1.000 najavah na teden, od katerih je za vsako treba prepisati množico različnih podatkov.

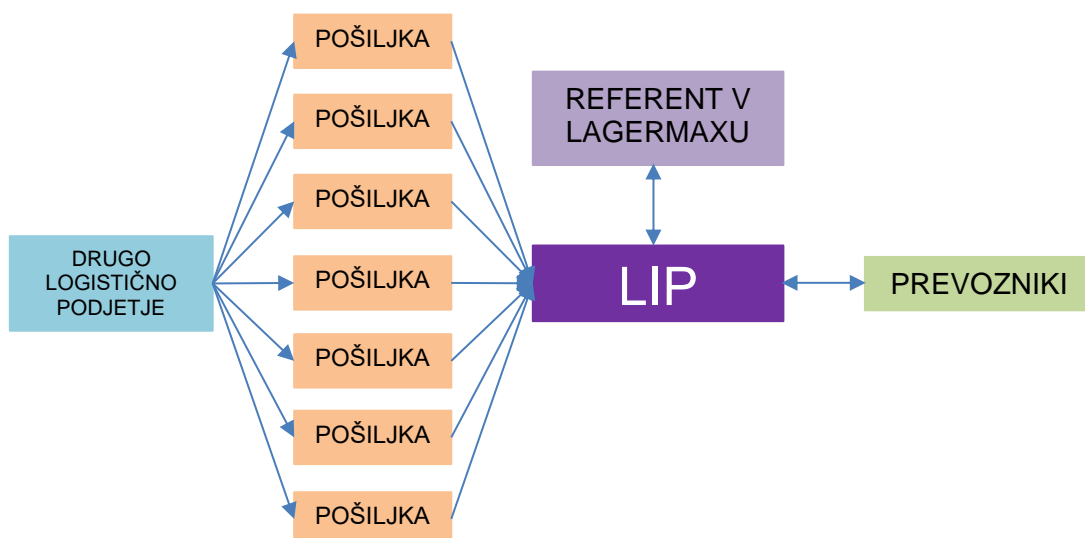
Slika 7: Ponazoritev trenutnega stanja najave zbirnih pošiljk



Vir: lasten

Z vzpostavitvijo sistema LIP bi se sistem obravnave najav pošiljk bistveno spremenil. Osrednji informacijski sistem bi moral biti kompatibilen s standardnimi datotečnimi zapisi, v katerih podjetje trenutno prejema vse najave. Tako bi se vsi podatki vseh najav avtomatično zabeležili v LIP. Vloga referenta oziroma odgovornega zaposlenega se prestavi le še na raven opazovalca in koordinatorja, ki v sistemu spremlja dogajanje in skrbi za tekoč pretok informacij. Vse najavljene pošiljke so dostopne tudi izbranim prevoznikom, ki iz sistema enostavno razberejo trenutne potrebe po prevozihi. Celotna operativa se premakne na skorajda avtomatizirano raven.

Slika 8: Ponazoritev stanja najave zbirnih pošiljk po vzpostavitvi LIP

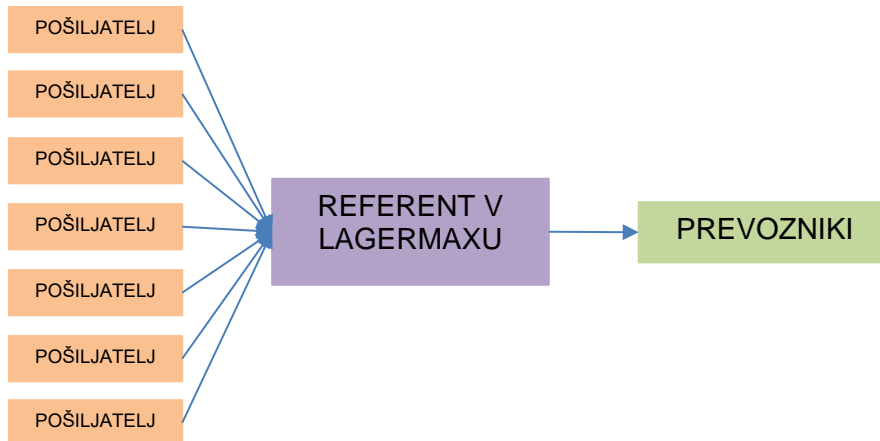


Vir: lasten

## Prezemni nalogi

Tudi ta del posla je povezan z veliko nepotrebnega operativnega dela, ki izvira iz manjkajočega podpornega sistema, v katerega bi se vnašali vsi podatki. Pomanjkanje enotnega sistema rezultira v tem, da stranke podatke o prevzemih posredujejo v poljubni obliki (elektronska pošta, telefonski klic, skenirani podatki ipd.), takih najav se tedensko nabere približno 200. Seveda tudi pri tem postopku prepisovanja podatkov obstaja velika možnost procesnih napak.

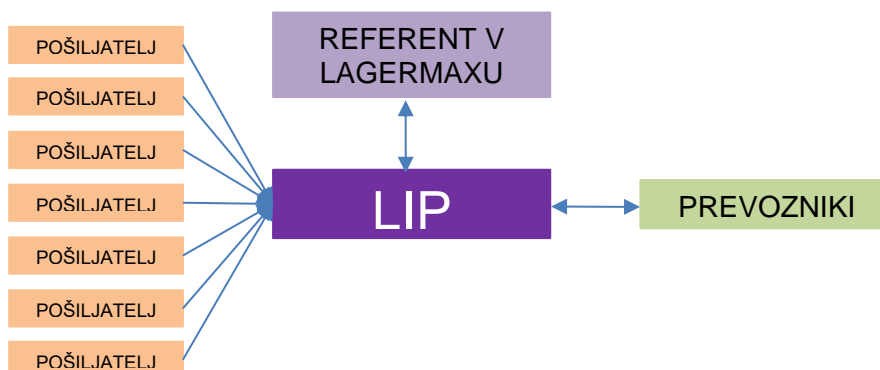
**Slika 9: Ponazoritev trenutnega stanja prevzemnih nalogov**



Vir: lasten

Informacijski sistem LIP bi enostavno rešil tudi to procesno oviro. Na spletni strani podjetja vsaka stranka izpolni vnaprej pripravljen obrazec z vsemi potrebnimi podatki in ga odda v obdelavo. Ti podatki se avtomatično prenesejo v LIP, kjer so, v potrebnih oblikah, na razpolago vsem deležnikom, ki morajo biti o njih obveščeni. Stranka pri oddaji podatkov prejme lastno kodo, s katero lahko sledi vsem potrebnim informacijam svoje pošiljke – kdaj bo prevzeta, kdaj dostavljena, kje se trenutno nahaja itd. Zaposleni v podjetju le še nadzira potek in koordinira najave pošiljk s prevozniki. Vsi ostali deležniki iz sistema kadarkoli pridobijo vse potrebne, in njim dostopne, informacije.

**Slika 10: Ponazoritev stanja prevzemnih nalogov po vzpostavitvi LIP**

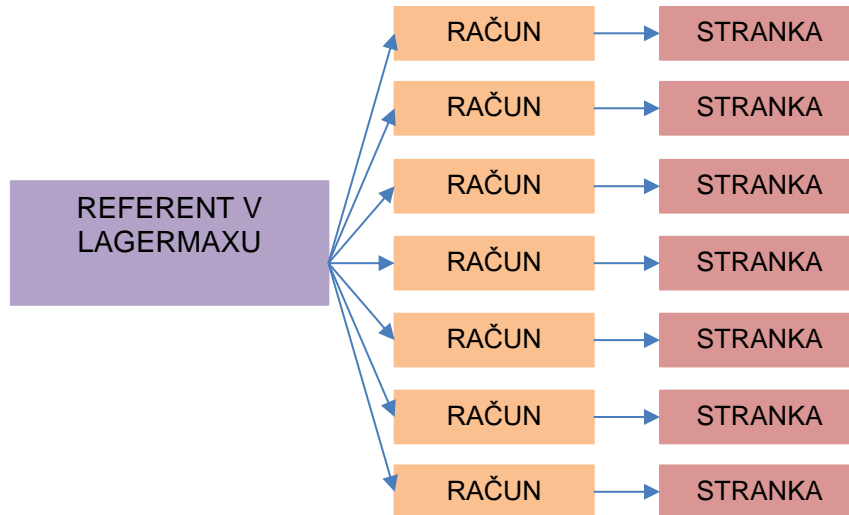


Vir: lasten

## Izdaja računov

Izdaja računov sedaj ni avtomatiziran proces, ampak temelji na iskanju potrebnih podatkov, različnih pogojev strank in obračunavanju specifik pri dostavah. Vse to vzame veliko časa in napora, napake pa se odražajo v reklamacijah in potencialno preizko izstavljenih, ali celo pozabljenih, računih.

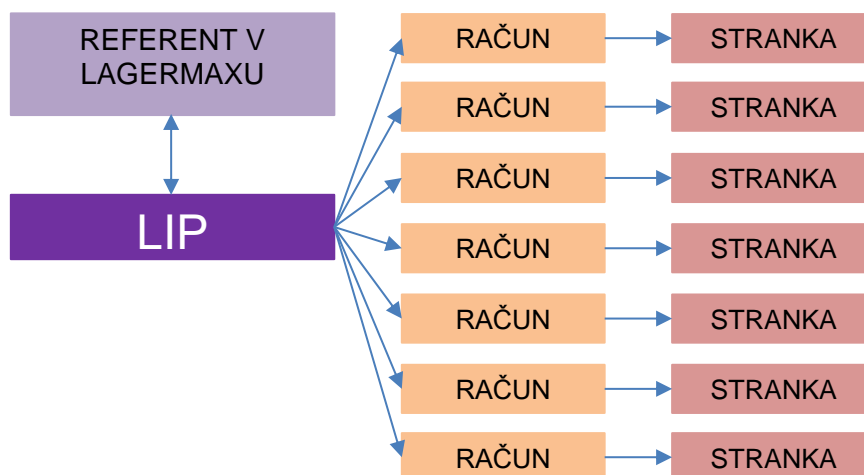
Slika 11: Ponazoritev trenutnega stanja izdajanja računov



Vir: lasten

V informacijskem sistemu bodo shranjeni vsi osnovni pogoji tako rednih kot novih strank. Sistem bo vseboval tudi vse potrebne specifikke, ki jih stranke lahko zahtevajo pri najavi prevozov. Pri oddaji najave pošiljke v sistem se stranki predvideno plačilo avtomatsko izpiše glede na zahtevane pogoje dostave. Po zaključenem poslu se bodo vse postavke avtomatično izpisale v obrazcu prednastavljene fakture, kjer jih zaposleni v Lagermaxu AED, d. o. o., le pregleda, potrdi in pošlje naprej plačniku v plačilo.

Slika 12: Ponazoritev stanja izdajanja računov po vzpostavitvi LIP

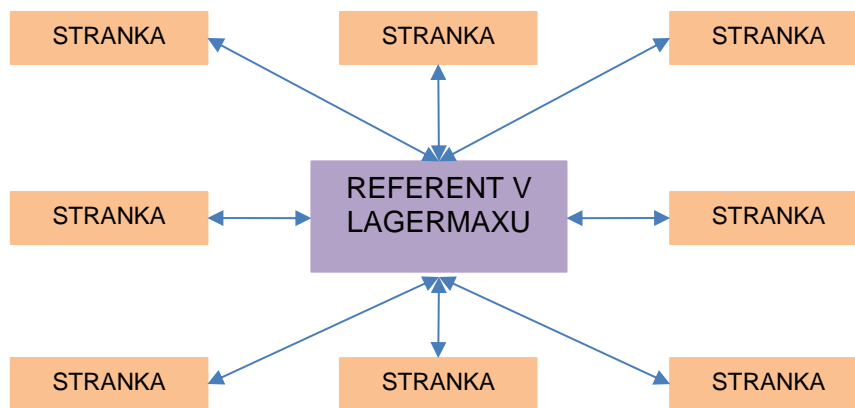


Vir: lasten

### Preverjanje stanja in lokacije pošiljk

Večina strank, ko oddajo določeno pošiljko, želi vedeti, kje se le-ta nahaja v procesu dostave. V okviru poslovanja špedicije to informacijo stranka lahko pridobi le na zamuden, in za zaposlene v podjetju obremenjujoč, način. Ker pošiljke ob prevzemu ne pridobijo kode za sledenje, jih morajo tudi zaposleni, če želijo informacijo o lokaciji posredovati stranki, poiskati ročno – to pomeni vsakokratno klicanje prevoznikov oziroma zaposlenih v skladiščih in pridobivanje informacije o lokaciji. Dodatna težava se pojavi, ker različni zaposleni skrbijo za različne stranke in nimajo neposrednega vpogleda v stanje poslov svojih sodelavcev. Tako je pridobivanje informacij, če odgovornega zaposlenega ni v pisarni, zelo zamudno.

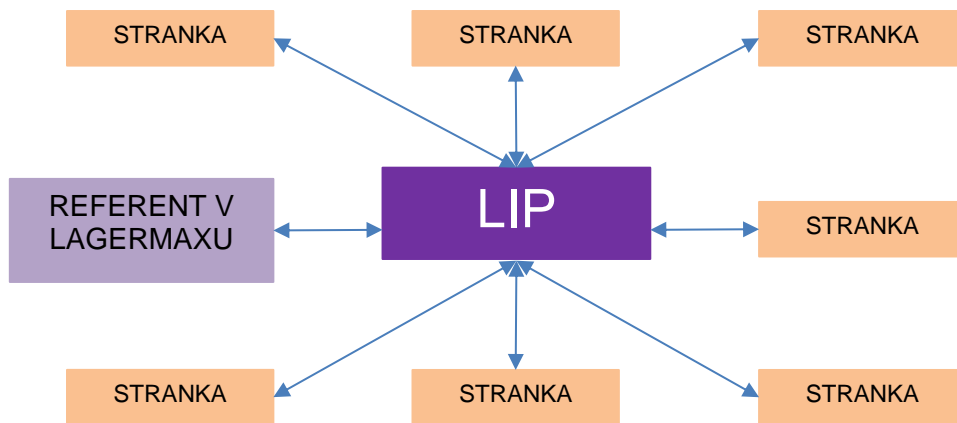
**Slika 13: Ponazoritev trenutnega stanja preverjanja stanja in lokacije pošiljk**



Vir: lasten

Za optimalno izrabo sledenja pošiljkam preko sistema LIP je v tem primeru treba izpolniti še en predpogoj – ob vsakem prevzemu pošiljke je treba nanjo namestiti lastno kodo, ki se nato avtomatsko (preko prenosnega čitalca) zavede v sistem. Preko te kode LIP avtomatsko sporoča stanje in lokacijo vsake pošiljke vsem potrebnim deležnikom v procesu. Danes s takimi čitalci operirajo vsa prevozniška podjetja, tudi partnerska Lagermaxu AED, d. o. o., tako da za uvedbo takega načina poslovanja ne vidim težav. Tako bodo stranke vse potrebne informacije pridobile neposredno z logiranjem v LIP in z vpisom lastne kode. Obremenitev za zaposlene v podjetju bo postala praktično nična, če pa bo do klica stranke že prišlo, bo vsak zaposleni hitro in enostavno lahko preveril stanje ter lokacijo pošiljke v sistemu ter informacijo posredoval naprej.

**Slika 14: Ponazoritev stanja preverjanja stanja in lokacije pošiljk po vzpostavitvi LIP**

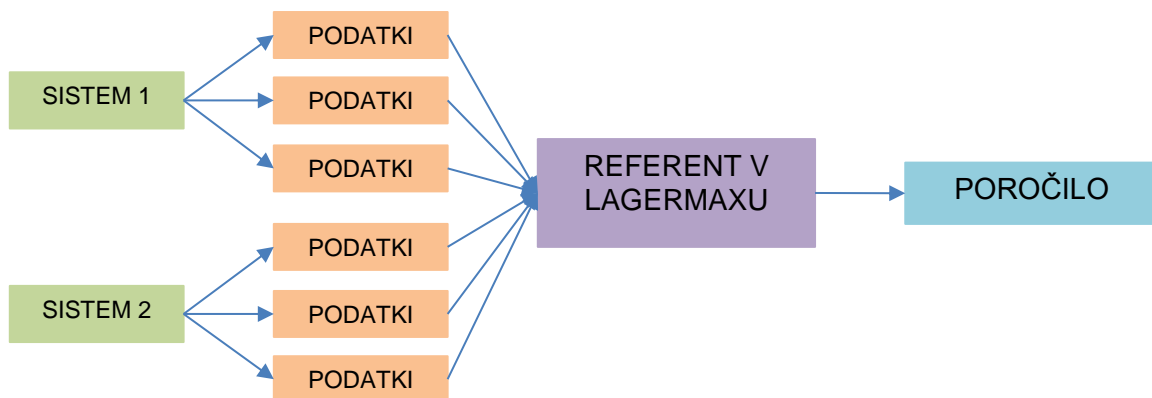


Vir: lasten

### Mesečna poročila o poslovanju

Analiza poslovanja preteklega meseca je osnovni informacijski skupek, ki ga potrebuje in zahteva vsako vodstvo podjetja. Zato je nujno, da so te informacije hitro, enostavno in pregledno dostopne vsem vodilnim in da njihova priprava ne vzame veliko časa. V trenutnem stanju priprava poročila predstavlja večji operativni poseg, saj je treba usklajevati razdrobljene podatke iz dveh različnih, nekompatibilnih sistemov. Tako priprava mesečnega poročila vzame več dni časa.

**Slika 15: Ponazoritev trenutnega stanja za mesečno poročilo**

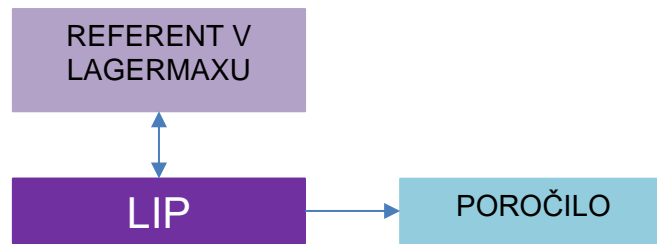


Vir: lasten

Predviden osrednji informacijski sistem LIP bi pripravo poročil o poslovanju zelo poenostavil, saj predvideva hranjenje in obdelavo vseh potrebnih informacij na enem mestu. Tako bo priprava poročila postala rezultat nekaj klikov z računalniško miško. Sodobni sistemi seveda omogočajo tudi nastavljanje različnih tipov izpisov, ki so pomembni za odločanje vodilnih v podjetju. Poročila tudi ne bi bila več omejena le na mesečno raven, ampak bi, po potrebi, potrebne informacije lahko pridobili kadarkoli. Brezpredmetno bi postalo tudi združevanje mesečnih poročil v letna, saj bi bili izpisi v sistemu časovno neomejeni.



**Slika 16: Ponazoritev stanja za mesečno poročilo po vzpostavitvi LIP**



Vir: lasten

Predlagana rešitev implementacije osrednjega informacijskega sistema po vzoru LIP bi bila nedvomno pomembna pridobitev za poslovanje podjetja. Ne le, da bi se operativno delo na najbolj obremenjenih točkah poslovanja močno skrajšalo, dodatno bi se zmanjšala možnost procesnih napak, posledičnih reklamacij, nezadovoljstva strank itd. Sistem bi zagotavljal nemoteno delo od kjerkoli in zelo zmanjšal vezavo poslov na izključno eno osebo v podjetju. Nadomeščanja med sodelavci bi bila mnoga lažja in učinkovitejša. Mnogo pozitivnih učinkov pa bi se preneslo tudi na stranke in zunanje partnerje, predvsem na tiste znotraj virtualne mreže. Vsi bi imeli vpogled v, za njih pomembne, informacije, poslovanje pa bi bilo lažje, preglednejše in bolj tekoče.

Sama tehnična vzpostavitev takega sistema dandanes ne predstavlja več nikakršne ovire, saj so na voljo primerni strežniki, ki so lahko v lasti podjetja ali pa v najemu. Sodobne oblike poslovanja se vedno bolj vršijo tudi preko dostopa do podatkov v oblakih, kar predstavlja dodatno rešitev predlaganemu sistemu LIP. Sama informacijska tehnologija (software) tudi že obstaja in jo ponujajo različna računalniška podjetja, ki se ukvarjajo z informacijskimi sistemi. Gre le za pravilno izbiro in nakup potrebnega programa ter dodatnih modulov, ki omogočajo prilagoditev sistema trenutnemu stanju, vnosu podatkov in potrebam podjetja.

Implementacija sistema LIP bi bila odlična priložnost tudi za ostala hčerinska podjetja znotraj Skupine, saj trenutno poslujejo na podoben/enak način kot slovenska podružnica. Tako bi lahko med seboj povezali tudi mednarodne prevoze, ki se vršijo znotraj in preko Skupine. Z razširitvijo sistema bi se zmanjšali tako fiksni stroški vzpostavitve kot tudi variabilni stroški za tekoče delovanje in nadgradnje sistema. Tako bi celotna Skupina prešla na moderno, informacijsko poslovanje, s čimer bi si zagotovila vse prej opredeljene prednosti in vstopila v novo dobo poslovanja.

### **Časovni prihranek po prenovi**

Implementacija informacijskega sistema LIP bi za podjetje pomenila dejanski prihranek časa, ki ga zaposleni trenutno porabijo za operativno izvajanje nalog. Po obstoječe zastavljenem procesu izvajanja del in nalog zaposleni za vse prej predstavljene naloge porabijo več kot 17 ur dnevno, kar v povprečnem 174-urnem delovnem mesecu predstavlja več kot 47 odstotkov vsega delovnega časa. Z uvedbo sistema LIP bi ta čas močno skrajšali, vse naloge bi bile opravljene v dobrih 3 urah na dan oziroma v manj kot 9 odstotkih mesečnega delovnega časa.

Delo, za katerega je sedaj potrebnih 17 ur in 22 minut (preračunano povprečje za 174 delovnih ur na mesec), bi bilo opravljeno v 3 urah in 10 minutah. Časovni prihranek bi bil 14 ur in 12 minut na delovni dan, torej skoraj celoten dnevni delovni čas dveh zaposlenih.

Izračun je narejen na podlagi časovne primerjave opravljenega dela zaposlenih po trenutni in potencialni ureditvi, ki ga prinaša sistem LIP.

### Najave pošiljk

Trenutno: 240 pozicij/dan x 1,5 min/pozicijo = 6 delovnih ur (75 % delovnega časa).  
Po LIP: 30 minut / dan za pregled vnesenih vpisov = 6 % delovnega časa.

### Prevzemni nalogi

Trenutno: 40 pozicij/dan x 3 min/pozicijo = 2 delovni uri (25 % delovnega časa).  
Po LIP: 10 minut / dan za pregled vnesenih vpisov = 2 % delovnega časa.

### Izdaja računov

Trenutno: 280 pozicij/dan = 0,5 min/izpis cene + 1 min / izdajo računa = 7 delovnih ur (88 % delovnega časa).

Po LIP: Samodejen izpis cene + 0,5 min/račun za pregled in pošiljanje = 2 uri in 20 minut (29 % delovnega časa).

### Preverjanje lokacije

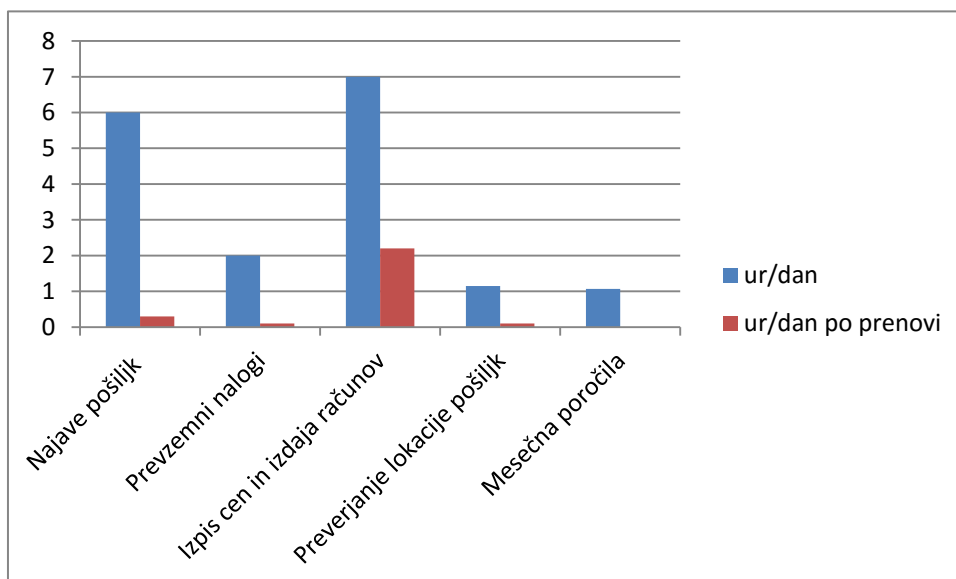
Trenutno: 15 preverjanj/dan x 5 minut = 1 uro in 15 minut (16 % delovnega časa).  
Po LIP: 2 preverjanji/dan x 5 minut = 10 minut (2 % delovnega časa).

### Mesečna poročila

Trenutno: 24 ur/mesec = 14 % delovnega časa.

Po LIP: Samodejen izpis iz programa = 0 % delovnega časa.

**Grafikon 6: Opravljanje operativnega dela po urah/dan pred in po prenovi**

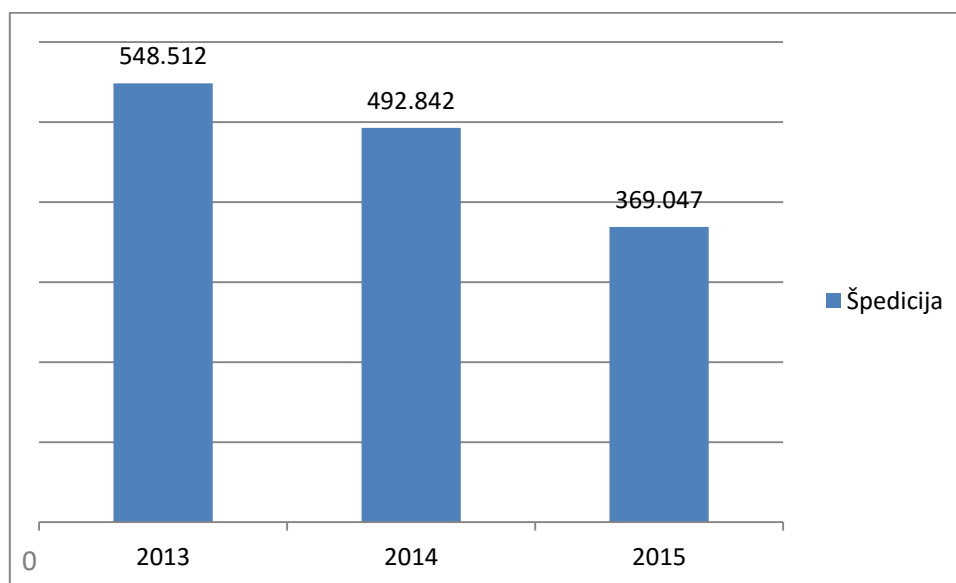


Vir: lasten

Glede na prikazan prihranek delovnega časa bi enega zaposlenega lahko prezaposlili v prodajo, eden pa bi imel delo deljeno na prodajo (6 ur) in ostale naloge (2 uri). Tako bi Lagermax AED, d. o. o., brez dodatnega zaposlovanja pridobil skoraj dva nova zaposlena. S krepitvijo prodajne funkcije bi se podjetje osredotočilo na pridobivanje novih strank ter posledično na povečanje prodaje in prihodkov. Ostale operativne naloge bi tekle nemoteno, preko uvedenega informacijskega sistema.

S krepitvijo prodajne funkcije v podjetju, katero bi dvignili na raven pred odpuščanji (2–3 zaposleni v prodaji), bi podjetje močno okrepilo prodajni in prihodkovni potencial. Padci iz zadnjih treh poslovnih let kažejo povprečen padec prodaje poslovanja špedicije za 18 odstotkov letno.

**Grafikon 7: Prodaja špedicije**



Vir: lasten

Nova usmeritev v močno prodajo bi ta trend obrnila v pozitivno rast. Glede na preteklo obdobje poslovanja (2013) z več prodajniki bi se trend ponovne rasti moral gibati v obratni smeri od sedanje – približno 15 odstotkov letne rasti. To bi pomenilo, da bi se krepila oba dela podjetja – tako špedicija kot AED, Lagermax AED, d. o. o., pa bi postalo stabilno rastoče podjetje brez šibkih poslovnih delov, ki bi ogrožali njegovo poslovanje.

S to opredelitvijo tudi potrjujem drugo postavljeno hipotezo, da ob dobri prenovi procesov podjetje lahko postane močan igralec na slovenskem trgu. Kot sem opredelila že v prejšnjih poglavjih, je glavni vzrok padanja prodaje špedicijskega dela poslovanja v zadnjih letih, v nekonkurenčnosti. Posledično Lagermax AED d.o.o. izgublja posle in skladno s tem tudi svoj tržni delež na slovenskem trgu. Z implementacijo predlaganih procesnih rešitev bi se konkurenčnost podjetja dvignila, s čimer bi ponovno začelo pridobivati nove posle. Predlagana nadgradnja predstavlja zadnje smernice sodobnega poslovanja podjetij in njena vpeljava bi Lagermaxu zagotovila visoko konkurenčno pozicijo ter ga postavila na pravo pot, da postane močan igralec na slovenskem trgu.

## 5 ZAKLJUČEK

Po drugi svetovni vojni so se podjetja začela zavedati pomembnosti dobre organizacije prevozov za poslovanje. Razvoj transporta delimo v tri obdobja, katera sta zaznamovala tehnološki razvoj in prometna infrastruktura. Tudi danes razvoj krojita tehnologija in inovacije, predvsem na področju informacijske tehnologije. Zaradi potreb po znižanju stroškov ter hitrejši odzivnosti so se oblikovale povezane oskrbovalne verige, ki združujejo komplementarna podjetja v mreže in tako zagotavljajo nemoteno oskrbo ter transport dobrin.

Na razvoj transporta vpliva mnogo dejavnikov. Zaradi hitrega razvoja informacijske tehnologije se spreminja tudi družba in navade ljudi. Globalizacija je povečala konkurenčnost in logistična podjetja sili, da se prilagodijo trgu. Zahteve porabnikov so vedno večje in logistična podjetja morajo vlagati v napredno tehnologijo, ki omogoča opravljanje poslovanja po novih standardih. Urejenost podjetij mora biti takšna, da se lahko hitro prilagajajo družbenim in ekonomskim spremembam.

Statistični podatki kažejo, da se Evropska unija transportnim trendom dobro prilagaja. Kljub temu da ima le sedem odstotkov svetovnega prebivalstva, njen delež trgovine v primerjavi z ostalim svetom predstavlja petino svetovnega uvoza in izvoza. Podatki kažejo, da je obseg blagovnega prometa na prebivalca v Sloveniji med najvišjimi v EU, predvsem zaradi tranzitne lege države in velike gostote prometne infrastrukture. A po podatkih iz leta 2013 je še vedno najbolj prisotno zunanje izvajanje dejavnosti z logistiko druge stranke, torej le prevozne storitve ali skladiščenje. Zanimiv trend se v Sloveniji kaže med letoma 2013 in 2015, saj se je notranji in mednarodni transport po državi povečal, a se je število domačih prevoznih podjetij znižalo. Ti podatki jasno nakazujejo na družbeno-politične in gospodarske spremembe, ki se odražajo s širitvijo Evropske unije in posledično širitvijo poslovanja podjetij iz drugih držav.

Trende in prihodnje usmeritve v razvoju prevoznictva ter logističnih procesov najbolje orisujejo načrti in usmeritve največjih ter najbolj razvitih podjetij v tej panogi. Nemški DHL tako meni, da bosta trende krojila umetna inteligenca in personalizacija. DB Schenker pa vidi prihodnost v digitalnih inovacijah, na podlagi česar že razvija lastno platformo, ki bo vsebovala preko 25.000 transportnih partnerjev. Podobno meni tudi eden vodilnih spletnih portalov za naročanje in organizacijo prevozov v Evropi, TimoCom. Kot glavne razvojne trende izpostavljajo mobilno podatkovno komuniciranje, pametne vmesnike, preglednost s funkcijo sledenja in varstvo podatkov oziroma digitalno izmenjavo podatkov.

Lagermax AED, d. o. o., je ena od podružnic avstrijskega podjetja Beteiligungsgesellschaft Lagermax AED International GmbH, ustanovljenega leta 1920. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so preko nje videli idealno povezavo do ostalih vzhodnoevropskih držav. Razvili so sistem hitrih dostav po kar šestnajstih evropskih državah, tudi Sloveniji. Za te potrebe je bilo nujno treba vzpostaviti enoten logističen sistem za hitrejšo in boljše odzivnost. Slovenska podružnica se je tako hitro širila in se v nekaj letih povzpela z dveh na 19 zaposlenih. Leta 2013 se je za slovensko podjetje začelo obdobje »krize« Izgubili so nekaj pomembnih strank, nastale vrzeli pa niso uspeli zapolniti. Sledilo je zaprtje mariborske

poslovalnice in zmanjšanje števila zaposlenih v ljubljanski. Krizni ukrep je pomenil tudi prenos dostav in skladiščenje špedicijskega posla na drugo podjetje.

V nadaljevanju sem opredelila velikost slovenskega Lagermaxa AED, d. o. o., in določila njegovo trenutno organizacijsko obliko. Glede na interno delitev del in nalog ga uvrščam v funkcijsko obliko, glede delitve poslovanja na različna področja pa delno tudi v produktno. Preko umeščanja v širše poslovno okolje, kjer sem upoštevala tudi partnerska in pogodbeno podjetja, pa je trenutna organizacijska ureditev še najbolj podobna mrežni strukturi. Iz mrežne strukture so se razvila virtualna podjetja, h katerim naj bi težila sodobna podjetja. A glede na stopnjo povezanosti v sedmih ključnih točkah ugotavljam, da je obravnavano podjetje še vedno organizirano bolj tradicionalno znotraj mrežne strukture.

S pomočjo analize poslovanja in opredelitve procesno-operativnih težav v poslovanju sem ugotovila, da je špedicijski del poslovanja treba procesno prenoviti in ga postaviti na novo. Preko tega sem prišla do sklepa, da prvo postavljeno hipotezo lahko le delno potrdim. Del podjetja (AED) se prilagaja razmeram poslovanja na trgu, drugi, podrobneje preučevani del (špedicija), pa s tem močno zaostaja, zaradi česar se povečuje zaostanek proti konkurenci. V tem delu poslovanja mora Lagermax AED, d. o. o., stopiti v dobo informacijske tehnologije ter si z njeno pomočjo zagotoviti konkurenčnost poslovanja ter optimizacijo delovnih procesov. Avtomatizacija bo pomenila hitrejšo odzivnost, manj dela za zaposlene ter tudi manjše možnosti na napake. Kot pravilno rešitev vidim implementacijo logističnega informacijskega procesorja (LIP), kajti z vpeljavo le-tega logistično podjetje ne bi bilo več središče informacij, ampak bi se prestavilo na raven ostalih deležnikov, ki informacije kreirajo in po potrebi do njih tudi dostopajo. Opredeljena procesna rešitev kaže na veliko optimizacijo na področju operativnega dela poslovanja. Posledično bi podjetje stopilo na pot, da postane močan igralec na slovenskem trgu ter okrepi svoj konkurenčni položaj, s čimer sem potrdila drugo postavljeno hipotezo.

# LITERATURA IN VIRI

## LITERATURA

- Bardi, J. E., Coyle, J. J., Langley, C. J. (2003). *Management of Business Logistics: Supply Chain Perspective*, 7. Izdaja. Ohio: South-Western.
- Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B. & Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno iz [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva\\_ESS/Impletum/IMPLETUM\\_42EKONOMIST\\_Organizacija\\_menedzment\\_Bauer.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_42EKONOMIST_Organizacija_menedzment_Bauer.pdf)
- Bavec, C. (2005). *Urejenost podjetja – strukture*. Koper: Fakulteta za management
- Beškovnik, B., Bajec, P. (2013) *Introducing New Competences in Managing Logistics Outsourcing: The Case of Industry in South-East Europe. Logistics & Sustainable Transport*. Vol. 4, No. 1, str. 28- 38.
- Hammer, M., Champy, J. (1993) *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. London: N. Brealey Publishing.
- Jakomin, I., Veselko, G. (23.2.2004). *Koncept »just in time« je za sproščanje zalog in kapitala*. Pridobljeno iz [http://www.gvin.com/einform\\_guideline\\_directives\\_article\\_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=678](http://www.gvin.com/einform_guideline_directives_article_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=678)
- Kovačič, A., Vukšič, B. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
- Lagermax AED, d. o. o. ( 2012). Arhiv
- Martinčič, P. (2009). *Management logističnih procesov*. V T. Andrejašič (ured.), Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper (str. 550). Koper: Fakulteta za management.
- Ming, L., Jingchun, F., Fujie, Z. (2010). *Research on Information Process Reengineering of Logistics System Based on BPR*. Institute of Electrical and Electronics Engineers.
- Mowshowitz, A. (2002). *Virtual organization*. Westport: Quorum Books.
- Ogorelc, A. (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pavlin, C. (2016). *Trendi, ki bodo preoblikovali svetovno logistiko*. Delo. Pridobljeno iz <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/trendi-ki-bodo-preoblikovali-svetovno-logistiko.html>
- Rajter, M., Križman, A. (2010). *Oskrbovalne verige*. Ljubljana: Zavod IRC, Pridobljeno 8.6.2016 iz [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva\\_ESS/Impletum/IMPLETUM\\_209LOGISTICNO\\_Oskrbovalne\\_Krizman.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_209LOGISTICNO_Oskrbovalne_Krizman.pdf)
- Sternad, G. (2009). *Logistična infrastruktura*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Štor, M., Mušinovič, F., & Urbanč, B. (2011). *Sodobni transport in poslovna logistika*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Urbanija, A. (1.7.2002). *Četrta razsežnost logistike*. Pridobljeno iz [http://www.gvin.com/einform\\_guideline\\_directives\\_article\\_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=110](http://www.gvin.com/einform_guideline_directives_article_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=110)

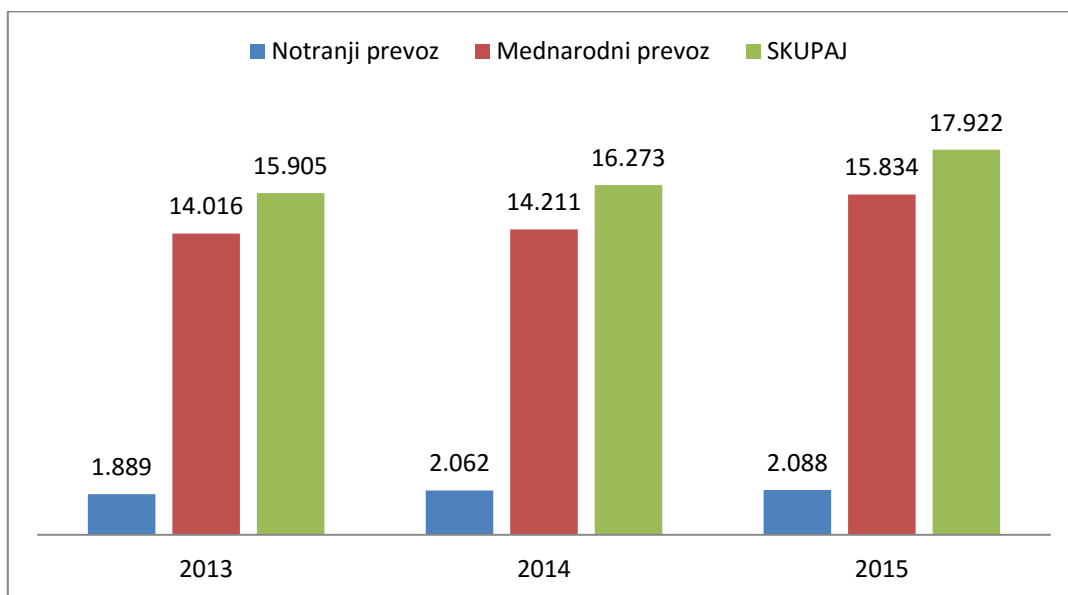
- Veselko, B. (27.10.2003). *Globalizacija in logistika: Oblikovanje logističnih poslovnih sistemov*. Pridobljeno iz [http://www.gvin.com/einform\\_guideline\\_directives\\_article\\_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=537](http://www.gvin.com/einform_guideline_directives_article_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=537)
- Zigiaris, S. (2000). *Buisniss project reingeneering. Report Innoregio: dissemination of innovation and knowledge management techniques*. Pridobljeno iz [http://www.adi.pt/docs/innoregio\\_supp\\_management.pdf](http://www.adi.pt/docs/innoregio_supp_management.pdf)

## VIRI

- DB Schenker (2016). *DB Schenker sklenil sodelovanje z uShip-om*. Pridobljeno iz: [http://www.dbschenker.si/log-si-si/novice\\_gradivo/pregled\\_novic/11868320/uship\\_platforma.html](http://www.dbschenker.si/log-si-si/novice_gradivo/pregled_novic/11868320/uship_platforma.html)
- Eurostat (20.7.2016). *Freight transport statistics - modal split*. Pridobljeno iz: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Freight\\_transport\\_statistics\\_-\\_modal\\_split](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Freight_transport_statistics_-_modal_split)
- Evropska unija (20.7.2016). *Trgovina*. Pridobljeno iz: [https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy\\_sl](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_sl)
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (19. 8. 2016). *Dizelsko gorivo*. Pridobljeno iz: [http://www.mgrt.gov.si/si/delovna\\_podrocja/notranji\\_trg/nadzor\\_cen\\_naftnih\\_derivatov/cene\\_naftnih\\_derivatov/dizelsko\\_gorivo/](http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/notranji_trg/nadzor_cen_naftnih_derivatov/cene_naftnih_derivatov/dizelsko_gorivo/)
- Statistični urad. (2016). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- TimoCom (2016). *Povezanost v prevozniški panogi*. Pridobljeno iz: <https://www.borza-prevozov.si/trendi-ki-dolocajo-prihodnost-logistike>
- UMAR (28.7.2016). *Poročilo o razvoju 2015*. Pridobljeno iz: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2015/PoR\\_2015.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2015/PoR_2015.pdf)
- Uprava RS (2009). *Križišče V. n X. panevropskega koridorja*. Pridobljeno iz: [http://arhiv.mm.gov.si/mop/javno/zeleznisko\\_vozlisce\\_ljubljana/1\\_tekstualni\\_del/12\\_u\\_redba/oDPN\\_Zeleznica\\_100323.htm](http://arhiv.mm.gov.si/mop/javno/zeleznisko_vozlisce_ljubljana/1_tekstualni_del/12_u_redba/oDPN_Zeleznica_100323.htm)
- (1988). *Zakon o podjetjih (ZPOD)*. Uradni list SFRJ, št. 77/88, 40/89 – popr., 40/89, 46/90, 61/90, Uradni list RS, št. 10/91, 55/92 – ZLPPC in 30/93 – ZGD).
- (2006). *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Uradni list RS, št. 42/2006.

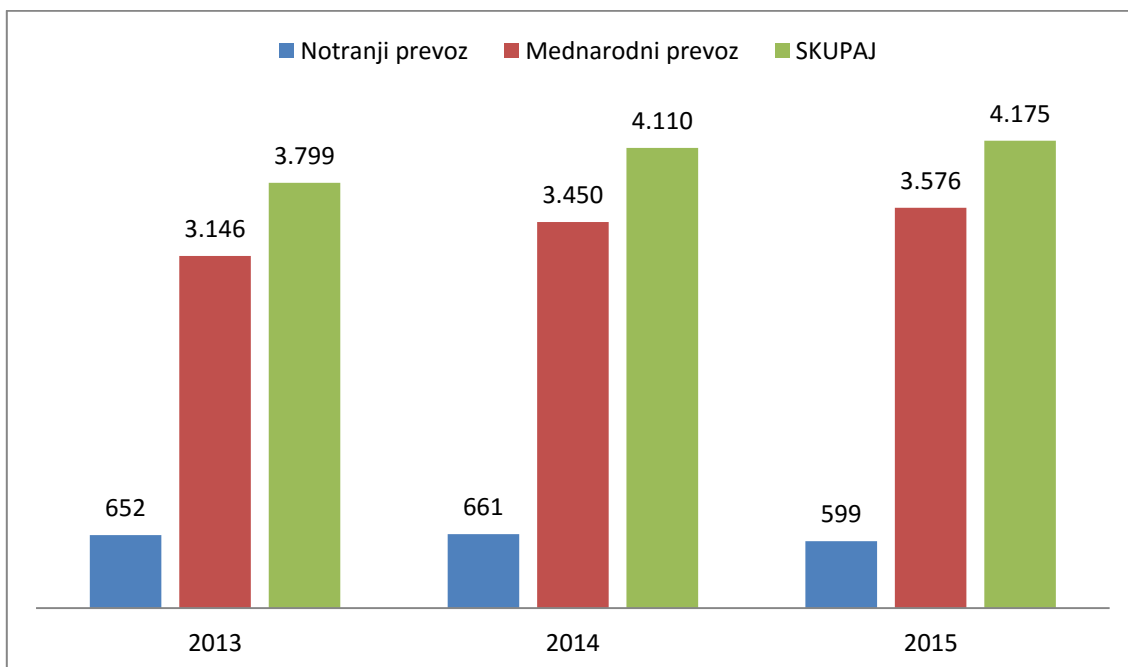
## PRILOGE

**Priloga 1: Cestni prevoz blaga (v tkm)**



Vir: Statistični urad RS (2016)

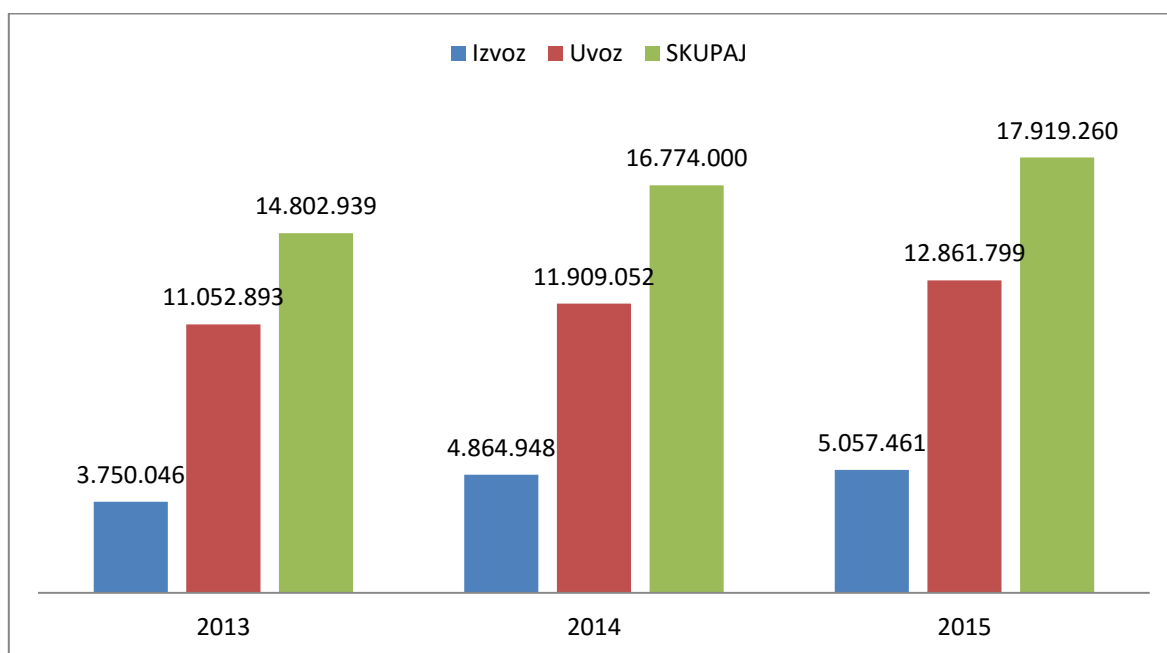
**Priloga 2: Železniški prevoz blaga (v tkm)**



Vir: Statistični urad RS (2016)

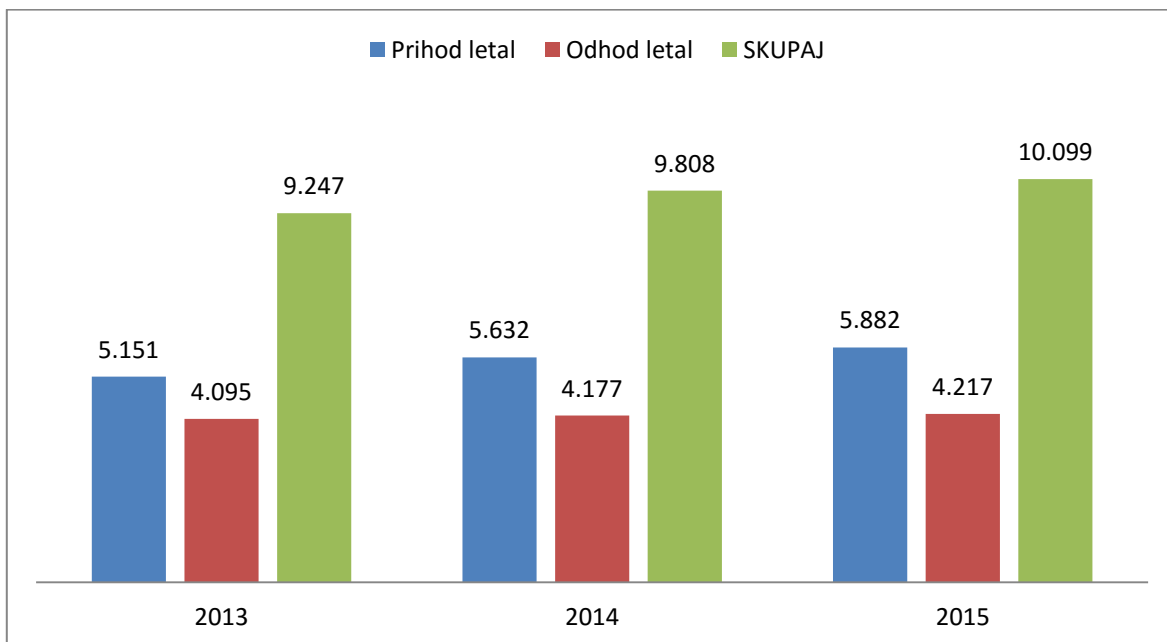


### Priloga 3: Ladijski prevoz (v tonah)



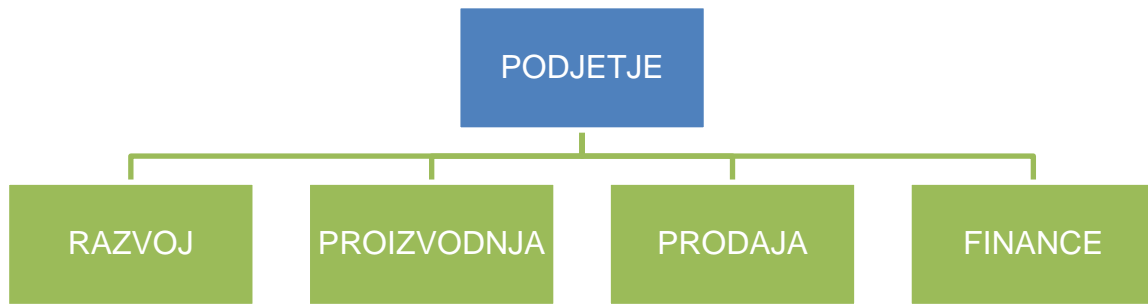
Vir: Statistični urad RS (2016)

### Priloga 4: Letalski prevozi (v tonah)



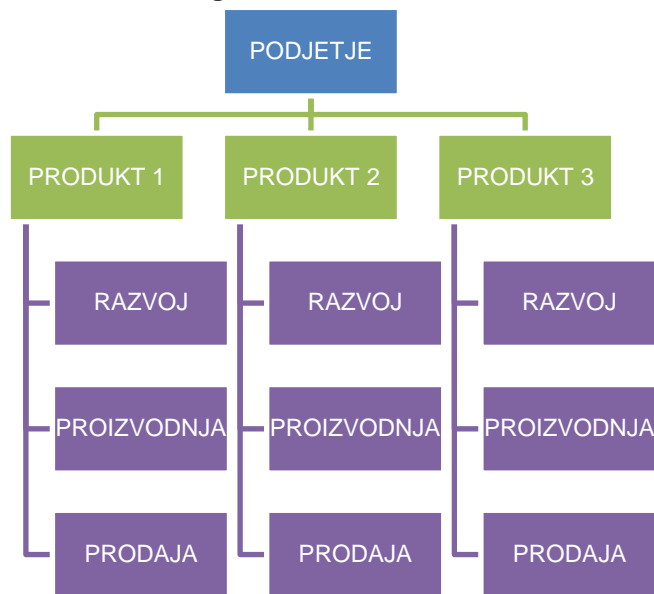
Vir: Statistični urad RS (2016)

### Priloga 5: Funkcijska struktura



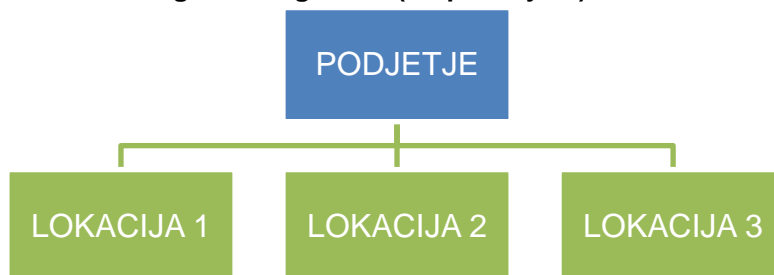
Vir: Bavec (2005, str. 55)

### Priloga 6: Produktna struktura



Vir: Bavec (2005, str. 57)

### Priloga 7: Geografska (korporacijska) struktura



Vir: Bavec (2005, str. 58)

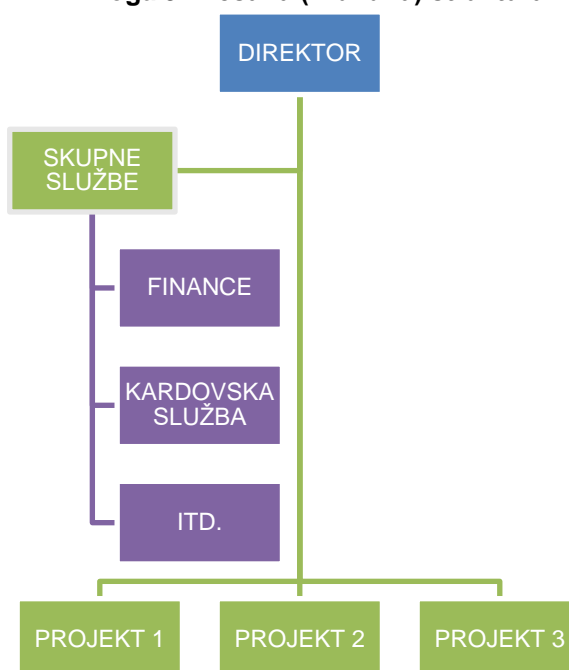
### Priloga 8: Matrična struktura

VODSTVO PODJETJA		VODSTVO PODJETJA			
		RAZVOJ	NABAVA	PROIZVODNJA	PRODAJA
VODSTVO PODJETJA	PROIZVOD 1	X	X	X	X
	PROIZVOD 2	X	X	X	X
	PROIZVOD 3	X	X	X	X

X: Organizacijske enote

Vir: Bavec (2005, str. 60)

### Priloga 9: Mešana (hibridna) struktura



Vir: Bavec (2005, str. 62)

### Priloga 10: Kronološko gibanje cene dizelskega goriva v Sloveniji

Datum veljavnosti cene	Cena brez dajatev	Taksa CO <sub>2</sub>	Dodatek za zagotavljanje Prihrankov energije	Trošarina	Prispevek za zagotavljanje Podpor proizvodnji el. Energije	DDV (od 2013 – 1.7. 22%)	Drobnoprod. Cena v €/liter
17.08.2016	0,38511	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,19223	1,066
02.08.2016	0,39659	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,19475	1,080
19.07.2016	0,41462	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,19872	1,102
05.07.2016	0,42937	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,20197	1,120
21.06.2016	0,43183	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,20251	1,123
07.06.2016	0,43757	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,20377	1,130
24.05.2016	0,41216	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,19818	1,099
10.05.2016	0,39577	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,19457	1,079
26.04.2016	0,37937	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,19097	1,059

12.04.2016	0,34741	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,18393	1,020
01.04.2016	0,37200	0,04671	0,00600	0,42605	0,00990	0,18934	1,050
30.03.2016	0,37214	0,04493	0,00600	0,42605	0,00990	0,18898	1,048
15.03.2016	0,36394	0,04493	0,00600	0,42605	0,00990	0,18718	1,038
01.03.2016	0,33279	0,04493	0,00600	0,42605	0,00990	0,18033	1,000
16.02.2016	0,32623	0,04493	0,00600	0,42605	0,00990	0,17889	0,992
02.02.2016	0,31476	0,04493	0,00600	0,42605	0,00990	0,17636	0,978
19.01.2016	0,33155	0,04493	0,00600	0,41746	0,00990	0,17816	0,988
05.01.2016	0,35368	0,04493	0,00600	0,41746	0,00990	0,18297	1,015
22.12.2015	0,36387	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,18484	1,025
08.12.2015	0,42453	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,19818	1,099
24.11.2015	0,43601	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,20070	1,113
10.11.2015	0,44256	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,20215	1,121
27.10.2015	0,43027	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,19944	1,106
13.10.2015	0,45240	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,20431	1,133
29.09.2015	0,44830	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,20341	1,128
15.09.2015	0,46305	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,20666	1,146
01.09.2015	0,44256	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,20215	1,121
18.08.2015	0,46797	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,20774	1,152
04.08.2015	0,48929	0,04493	0,00400	0,41746	0,00990	0,21243	1,178
21.07.2015	0,50408	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,21405	1,187
07.07.2015	0,53277	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,22036	1,222
23.06.2015	0,53769	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,22144	1,228
09.06.2015	0,54916	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,22397	1,242
26.05.2015	0,55736	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,22577	1,252
12.05.2015	0,55982	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,22631	1,255
29.04.2015	0,55162	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,22451	1,245
14.04.2015	0,51228	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,21585	1,197
31.03.2015	0,51310	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,21603	1,198
17.03.2015	0,53031	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,21982	1,219
03.03.2015	0,53113	0,04493	0,00400	0,40998	0,00996	0,22000	1,220
17.02.2015	0,50669	0,04493	0,00400	0,43442	0,00996	0,22000	1,220
03.02.2015	0,45042	0,04493	0,00400	0,44971	0,00996	0,21098	1,170
20.01.2015	0,43976	0,04493	0,00400	0,44971	0,00996	0,20864	1,157
06.01.2015	0,47255	0,04493	0,00400	0,44971	0,00996	0,21585	1,197
23.12.2014	0,49560	0,03744	0,00200	0,46010	0,00896	0,22090	1,225
09.12.2014	0,55533	0,03744	0,00200	0,45037	0,00896	0,23190	1,286
25.11.2014	0,59402	0,03744	0,00200	0,45037	0,00797	0,24020	1,332
11.11.2014	0,60960	0,03744	0,00200	0,45037	0,00797	0,24254	1,351
28.10.2014	0,60568	0,03744	0,00200	0,45037	0,00697	0,24254	1,345
14.10.2014	0,63907	0,03744	0,00200	0,42845	0,00697	0,24506	1,359
30.09.2014	0,64792	0,03744	0,00200	0,42059	0,00598	0,24506	1,359
16.09.2014	0,65861	0,03744	0,00200	0,40990	0,00598	0,24506	1,359
02.09.2014	0,65534	0,03744	0,00200	0,40990	0,00598	0,24435	1,355
19.08.2014	0,66043	0,03744	0,00200	0,40990	0,00498	0,24525	1,360
05.08.2014	0,66453	0,03744	0,00200	0,40990	0,00498	0,24615	1,365
22.07.2014	0,65816	0,03744	0,00200	0,40990	0,00398	0,24452	1,356
08.07.2014	0,67537	0,03744	0,00200	0,40990	0,00398	0,24831	1,377
24.06.2014	0,67334	0,03744	0,00200	0,41292	0,00299	0,24831	1,377
10.06.2014	0,65365	0,03744	0,00200	0,42277	0,00299	0,24615	1,365
27.05.2014	0,66566	0,03744	0,00200	0,42277		0,24813	1,376
13.05.2014	0,65500	0,03744	0,00200	0,42277		0,24579	1,363
29.04.2014	0,66730	0,03744	0,00200	0,42277		0,24849	1,378
15.04.2014	0,65746	0,03744	0,00200	0,42277		0,24633	1,366
01.04.2014	0,65790	0,03744	0,00200	0,40512		0,24254	1,345
18.03.2014	0,66282	0,03744	0,00200	0,40512		0,24362	1,351
04.03.2014	0,67729	0,03744	0,00200	0,37507		0,24020	1,332
18.02.2014	0,67156	0,03744	0,00200	0,37507		0,23894	1,325

06.02.2014	0,67238	0,03744	0,00200	0,37507		0,23912	1,326
04.02.2014	0,67207	0,03744	0,00200	0,40488		0,24561	1,362
21.01.2014	0,66961	0,03744	0,00200	0,40488		0,24506	1,359
07.01.2014	0,68355	0,03744	0,00200	0,40488		0,24813	1,376
24.12.2013	0,67863	0,03744	0,00200	0,40488		0,24705	1,370
10.12.2013	0,69257	0,03744	0,00200	0,40488		0,25012	1,387
26.11.2013	0,67699	0,03744	0,00200	0,40488		0,24669	1,368
12.11.2013	0,66798	0,03744	0,00200	0,40488		0,24471	1,357
29.10.2013	0,68011	0,03744	0,00200	0,39930		0,24615	1,365
15.10.2013	0,68421	0,03744	0,00200	0,39930		0,24705	1,370
01.10.2013	0,69077	0,03744	0,00200	0,39930		0,24849	1,378
17.09.2013	0,72356	0,03744	0,00200	0,39930		0,25571	1,418
03.09.2013	0,71372	0,03744	0,00200	0,39930		0,25354	1,406
20.08.2013	0,69499	0,03744	0,00200	0,40409		0,25047	1,389
06.08.2013	0,69499	0,03744	0,00200	0,40409		0,25047	1,389
23.07.2013	0,70606	0,03744	0,00200	0,39548		0,25102	1,392
09.07.2013	0,67955	0,03744	0,00200	0,40888		0,24813	1,376
01.07.2013	0,67135	0,03744	0,00200	0,40888		0,24633	1,366
25.06.2013	0,67085	0,03744	0,00200	0,40888		0,22383	1,343
11.06.2013	0,67251	0,03744	0,00200	0,40888		0,22417	1,345
28.05.2013	0,67751	0,03744	0,00200	0,40888		0,22517	1,351
14.05.2013	0,66046	0,03744	0,00200	0,41760		0,22350	1,341
30.04.2013	0,65296	0,03744	0,00200	0,41760		0,22200	1,332
16.04.2013	0,68629	0,03744	0,00200	0,41760		0,22867	1,372
03.04.2013	0,70044	0,03744	0,00200	0,41095		0,23017	1,381
19.03.2013	0,71152	0,03744	0,00200	0,39987		0,23017	1,381
05.03.2013	0,72902	0,03744	0,00200	0,39987		0,23367	1,402
19.02.2013	0,73652	0,03744	0,00200	0,39987		0,23517	1,411
05.02.2013	0,71999	0,03744	0,00200	0,41640		0,23517	1,411
22.01.2013	0,71666	0,03744	0,00200	0,41640		0,23450	1,407
08.01.2013	0,70666	0,03744	0,00200	0,41640		0,23250	1,395
25.12.2012	0,70327	0,03250	0,00200	0,41640		0,23083	1,385
11.12.2012	0,71794	0,03250	0,00200	0,40923		0,23233	1,394
27.11.2012	0,73157	0,03250	0,00200	0,40226		0,23367	1,402
13.11.2012	0,72407	0,03250	0,00200	0,40226		0,23217	1,393
30.10.2012	0,74574	0,03250	0,00200	0,40226		0,23650	1,419
16.10.2012	0,76324	0,03250	0,00200	0,40226		0,24000	1,440
02.10.2012	0,74991	0,03250	0,00200	0,40226		0,23733	1,424
18.09.2012	0,78286	0,03250	0,00200	0,38597		0,24067	1,444
04.09.2012	0,78714	0,03250	0,00200	0,38169		0,24067	1,444
21.08.2012	0,77464	0,03250	0,00200	0,38169		0,23817	1,429
07.08.2012	0,73964	0,03250	0,00200	0,38169		0,23117	1,387
24.07.2012	0,73548	0,03250	0,00200	0,38169		0,23033	1,382
10.07.2012	0,68381	0,03250	0,00200	0,38169		0,22000	1,320
27.06.2012	0,67214		0,00200	0,38169		0,21117	1,267
12.06.2012	0,69631		0,00200	0,38169		0,21600	1,296
29.05.2012	0,71786		0,00200	0,37097		0,21817	1,309
15.05.2012	0,73579		0,00200	0,36221		0,22000	1,320
01.05.2012	0,74996		0,00200	0,36221		0,22283	1,337
17.04.2012	0,75579		0,00200	0,36221		0,22400	1,344
03.04.2012	0,76746		0,00200	0,36221		0,22633	1,358
20.03.2012	0,77329		0,00200	0,36221		0,22750	1,365
06.03.2012	0,75496		0,00200	0,36221		0,22383	1,343
21.02.2012	0,74829		0,00200	0,36221		0,22250	1,335
07.02.2012	0,72079		0,00200	0,36221		0,21700	1,302
24.01.2012	0,73912		0,00200	0,36221		0,22067	1,324
10.01.2012	0,72329		0,00200	0,36221		0,21750	1,305
28.12.2011	0,69996		0,00200	0,36221		0,21283	1,277

13.12.2011	0,71005		0,00200	0,35212		0,21283	1,277
29.11.2011	0,71552		0,00200	0,33998		0,21150	1,269
15.11.2011	0,71022		0,00200	0,34528		0,21150	1,269
03.11.2011	0,70201		0,00200	0,35349		0,21150	1,269
18.10.2011	0,68571		0,00200	0,36979		0,21150	1,269
04.10.2011	0,68071		0,00200	0,36979		0,21050	1,263
20.09.2011	0,68524		0,00200	0,34443		0,20633	1,238
06.09.2011	0,66530		0,00200	0,36437		0,20633	1,238
23.08.2011	0,65047		0,00200	0,37920		0,20633	1,238
09.08.2011	0,68343		0,00200	0,34624		0,20633	1,238
26.07.2011	0,69871		0,00200	0,33096		0,20633	1,238
12.07.2011	0,65767		0,00200	0,35116		0,20217	1,213
28.06.2011	0,66767		0,00200	0,35116		0,20417	1,225
14.06.2011	0,67434		0,00200	0,35116		0,20550	1,233
31.05.2011	0,66434		0,00200	0,35116		0,20350	1,221
17.05.2011	0,66101		0,00200	0,35116		0,20283	1,217
04.05.2011	0,70174		0,00200	0,33043		0,20683	1,241
19.04.2011	0,71257		0,00200	0,33043		0,20900	1,254
05.04.2011	0,69840		0,00200	0,33043		0,20617	1,237
22.03.2011	0,69924		0,00200	0,33043		0,20633	1,238
08.03.2011	0,68359		0,00200	0,34524		0,20617	1,237
22.02.2011	0,64997		0,00200	0,37886		0,20617	1,237
08.02.2011	0,62926		0,00200	0,39957		0,20617	1,237
25.01.2011	0,63436		0,00200	0,39447		0,20617	1,237
11.01.2011	0,60862		0,00200	0,42021		0,20617	1,237

Vir: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2016)