

Povezanost globalizacije in tržnega dogajanja z managementom oskrbovalnih verig

Gregor Veselko

Intereuropa, Globalni logistični servis. d.d., Vojkovo nabrežje 32, 6000 Koper

Izhodišče pričujočega prispevka je današnji hitri razvoj področja logistike in vse večji vplivi globalizacije, ki postavljajo številna podjetja pred velike izzive in še večje poslovne spremembe. Poraja se namreč vprašanje, kako poslovanje organizirati in učinkovito izvajati v globalnem okolju. Namen prispevka je bralca seznaniti s številnimi vplivi, ki jih imata globalizacija in tržno dogajanje na management oskrbovalnih verig. Le-ta postaja osrednji koncept logistične dejavnosti, saj ekonomski in konkurenčni pritiski silijo podjetja h premiku v razmišljanju, kjer ne gre več za posamezne samostojne poslovne subjekte, pač pa za tako imenovane povezane globalne oskrbovalne verige, katerih glavni namen je seveda zadovoljevanje vse zahtevnejših potrošnikovih potreb. Cilj prispevka je v danem okviru logično povezati sodobna gibanja domačega in mednarodnega gospodarstva, ki jih poznamo kot globalizacija, tržna konkurenca in management oskrbovalnih verig. Zaključki raziskave nakazujejo, da globalizacija odločilno vpliva na razvoj managementa oskrbovalnih verig. Očitno je, da oskrbovalne verige postajajo globalni fenomen, organizacije širokih razsežnosti, katerih okvire je na splošno praktično nemogoče natančno definirati. Zato jih je treba proučevati, zasnovati in udejanjiti od primera do primera.

Ključne besede: logistika, globalizacija, oskrbovalne verige, management oskrbovalnih verig, tržna konkurenca

1 Uvod

Naraščajoče globalno trgovanje spreminja ustroj podjetij, ki od nacionalnih postajajo internacionalna oziroma globalne korporacije. Vzporedno pa kompleksnost poslovnega okolja sili podjetja k oblikovanju tesnejšega sodelovanja z dobavitelji, kupci, konkurenti in ostalimi posredniki ter neposrednimi poslovnimi partnerji. Oblikujejo se torej mreže kompleksnih poslovnih razmerij, ki postajajo sestavni del globalizacijskih procesov. Združitev podjetij, poslovne alianse, "joint ventures" in druge novodobne oblike sodelovanja karakterizirajo današnji poslovni svet.

Večji del znanstvenega in poslovnega raziskovanja globalizacije, internacionalizacije in mrežnega sodelovanja je bil izveden na proizvodnih podjetjih, malo pozornosti pa je bilo posvečene storitveni dejavnosti, posebno na področju transporta in širše logistike.

Zato v nadaljevanju podrobneje opisujem značilnosti globalizacije in njen vpliv na management oskrbovalnih verig. Management oskrbovalnih verig razumem kot združitev in usklajitev nalog planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja oskrbovalnih verig s poudarkom na partnerstvu in sodelovanju med vsemi udeleženci verige v celotnem procesu, katerega temeljni namen je doseganje konkurenčnih prednosti. Logistika, oziroma njene podvrste, pa predstavljajo sestavne elemente same oskrboval-

ne verige. Gre za pet osnovnih podvrst logistike, in sicer nabavno, notranjo, distribucijsko, poprodajno in povratno logistiko.

Prikazal bom kako so globalizacijski procesi povezani z internacionalizacijo poslovanja podjetij in v tem kontekstu tudi temeljne značilnosti logistike, ki so v pomoč pri oblikovanju konkurenčne logistične strategije.

2 Globalni trgi

Pojav globalizacije trgov moramo razumeti večplastno, in sicer najprej s splošnega, nato pa s sociološkega, institucionalnega, tržnega, poslovnega in pa kulturnega vidika. Vsak globalizacijski proces močno vpliva na distribucijske procese in povezane storitve med lokalnimi industrijami in trgi, kjer se proizvedeni proizvodi ter storitve porabljajo. Globalizacija in reorganiziranje distribucijskih procesov sta povezana pojma, ki vsebujeta spremembe v tržnih strukturah (Mattsson, 2003). Vzporedno se pojavlja potreba po globalnih oskrbovalnih verigah, ki takšno spreminjanje tržnih struktur podpirajo in tako zagotavljajo lažjo mednarodno menjavo proizvodov, storitev, kapitala in informacij.

V poslovni praksi in literaturi se pogosto dogaja, da se pojem globalizacije enači s pojmom internacionalizacije.

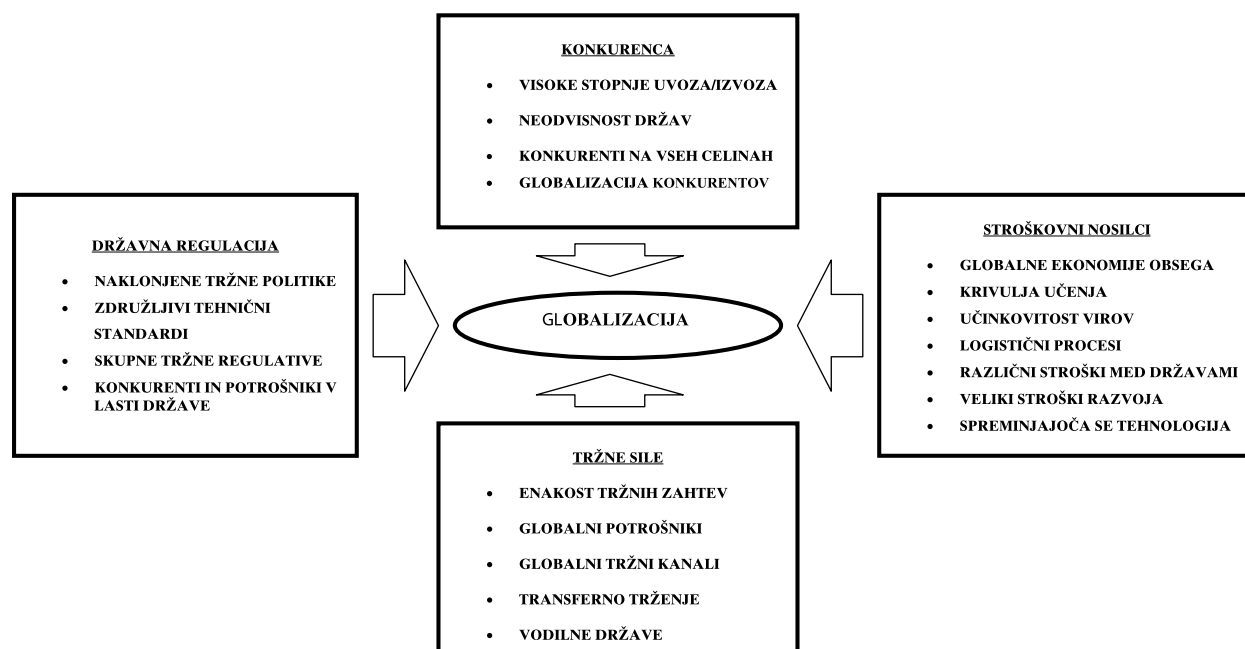
Za razumevanje managementa oskrbovalnih verig je potrebno natančno pojasniti in razlikovati oba pojma. Internacionalizacijo razumemo kot logično širitev poslovanja preko državnih meja, kjer pa gre bolj za količinski vidik. Vidik torej, ki ne zajema integracijskih oziroma povezovalnih procesov v tujini. Poveča se le prodaja na tujih in domačih trgih, ki je posledica mednarodnega delovanja podjetja. V primeru globalizacije pa gre za integracijske procese. Podjetje se poslovno in organizirano povezuje s podjetji in poslovnimi enotami v tujini. Gre za funkcijsko integracijo poslovnih procesov. Management oskrbovalnih verig pa uvaja prav slednje, funkcijsko povezovanje. Že sedaj lahko torej vidimo, da je management oskrbovalnih verig v neki meri pogojen s stopnjo razširjenosti globalizacije.

Iz zgoraj omenjene definicije lahko potegnemo dve dimenziji: geografska in kakovostna dimenzija. Geografska dimenzija zajema povečan geografski domet aktivnosti internacionalnega podjetja. Vzporedno so s kakovost-

stnega vidika ponudba in večina proizvodnih kanalov postali integrirani, mednarodno razširjeni in soodvisni. Obe dimenziji sta zelo pomembni za razumevanje in management oskrbovalnih verig, s tem da je kakovostna dimenzija danes glavni pospeševalec globalnega managementa oskrbovalnih verig.

Globalizacijo in glavne pospeševalce, ki vplivajo nanjo predstavljam v sliki 1. Prikazani so štirje segmenti oziroma skupine pospeševalcev, ki direktno vplivajo raven globalizacije.

Na sliki 1 torej vidimo, kako različni dejavniki okolja pospešujejo proces globalizacije. Državna regulacija, konkurenca, stroškovni nosilci in pa same tržne sile preko različnih aktivnosti povečujejo potrebo v podjetju po globalnem nastopanju. V okviru tega seveda prihaja do sprememb načina poslovanja in razmišljanja, saj brez funkcijskega povezovanja z drugimi podjetji in poslovnimi enotami ne gre.



Slika 1: Pospeševalci globalizacije (Vir: Delfmann in Albers, 2000)

2.1 Tržne sile

Na strani tržnih sil se pojavlja homogenizacija oziroma enakost tržnih zahtev. Posledica tega je, da ne obstaja več število različnih proizvodnih obratov, ki se prilagajajo množini regionalnih zahtev. Danes je prisotnih manj proizvodnih obratov, ki so po velikosti večji in lažje izkoriščajo ekonomije obsega. Pojav multinacionalk je dodaten element, kjer gre v večini primerov za centralizirano nabavo materiala in storitev, in njihovo decentralizirano uporabo. Podoben trend zaznamo pri logističnih aktivnostih. Ker se logistične aktivnosti množično prepuščajo posebej za to specializiranim strokovnjakom, podjetja želijo

imeti opravka z manjšim številom poslovnih partnerjev. Praviloma velja, da so globalni logistični ponudniki poslovni partnerji globalno prisotnim podjetjem (torej povezovanje velikih z velikimi). To pa predvsem zaradi razvejane poslovne mreže (globalnih tržnih kanalov) velikih globalnih logističnih ponudnikov (Delfmann in Albers, 2000).

2.2 Stroškovni nosilci

Med stroškovne nosilce prištevamo že omenjene ekonomije obsega, in sicer v globalnem okviru. Proizvodni pro-

cesi, ki so geografsko centralizirani, sledi jim pa globalna distribucija, zahtevajo občutljive logistične aktivnosti. Predvsem pod pogoji "od vrat do vrat" poslovanja, kjer kupcu dostavljamo blago praktično pred hišni prag. Globalna nabava, ugodni logistični procesi in stroški v posameznih državah so izredno pomembni za usmerjanje oskrbovalnih verig. Liberalizacija trgovine je povzročila, da lahko podjetja nabavljajo potrebne surovine v širšem, globalnem okolju (Delfmann in Albers, 2000). To pomeni, da je spekter izbire tudi iz cenovnega vidika širši. Ugodni logistični procesi omogočajo lažje mednarodno poslovanje, kar znatno pospeši poslovanje. Izbira transportne poti in vseh ostalih logističnih dejavnikov je prepuščeno strokovnjakom, ki imajo vse potrebne zmogljivosti, da logistične aktivnosti izvedejo učinkovito in uspešno. Blago, ljudje, zmogljivosti in informacije so postale popolnoma gibljive med različnimi državami in tržišči, kar managementu oskrbovalnih verig predstavlja velik izziv, saj se logistične rešitve lahko sedaj snujejo na več različnih načinov.

2.3 Državna regulacija

Naklonjene državne (tržne) politike pozitivno vplivajo na mednarodno menjavo. Liberalizacija svetovne trgovine z instrumenti WTO (svetovna trgovinska organizacija) je povzročila dvig svetovne trgovine. Vzporedno smo pričali razpršenosti korporacijskih aktivnosti, raziskavam in razvoju. Prav v povezavi z raziskavami in razvojem gre omeniti čedalje večjo združljivost in enotnost tehničnih standardov, ki poenotijo in olajšajo poslovanje. To se prvotno nanaša na preglednost in enotnost informacijsko komunikacijskih sistemov, ki so obvezni sestavni del vsakega blagovnega toka. Drugotno pa se nanaša na učinkovito in uspešno rokovanje s tovorom, ki se prevaža na prevoznih poti (na primer kontejner) (Delfmann in Albers, 2000).

2.4 Konkurenca

Visoke stopnje uvoza/izvoza so ključnega pomena za management oskrbovalnih verig, saj fizično predstavljajo mednarodne blagovne tokove. So rezultat liberalizirane trgovine in odsevajo naraščajoč vzorec ekonomskih aktivnosti. Dodatno pospešujejo tudi funkcijsko integracijo ekonomskih aktivnosti preko državnih meja, kar je zelo plastično razvidno v storitvah "od vrat do vrat", ko se določena oskrbovalna veriga razprostira preko številnih držav, celin in kjer je za prenos materiala, surovin, polproizvodov in proizvodov uporabljala različne panoge ter načine prevoza (Delfmann in Albers, 2000).

3 Poslovno okolje in konkurenčna prednost

Osnovna in najpomembnejša naloga poslovne strategije podjetja je ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetja. Kaj sploh je konkurenčna prednost? To je tržni položaj, kjer dve ali več podjetij tekmuje na istem trgu in eno podjetje poseduje določeno tržno prednost pred ostalimi. Ta tržna prednost podjetju hkrati prinaša višje stopnje dobička, kot ga dosegajo ostala podjetja. Doseganje podobnega položaja zahteva posest strateške inovacije, ki je osnova konkurenčne prednosti in gonilna sila panožnih sprememb (Gauderis, 2001).

Stroškovne in cenovne prednosti lahko podjetje dosega na dva načina. Prvi je operativna učinkovitost (boljša tehnologija, izkušena in sposobna delovna sila, visoko kakovostni produkcijski faktorji, učinkovitejša struktura organiziranosti), drugi pa strateško umestitev (drugačni logistični pristopi reševanja problemov, drugačne značilnosti in posebnosti, drugačna paleta proizvodov in storitev) (Porter, 2001).

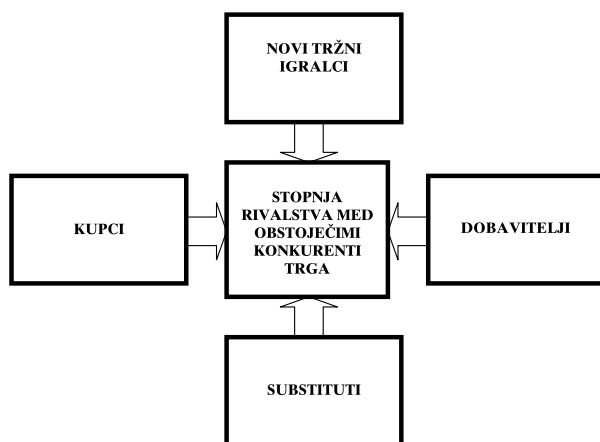
Usmerjanje v operativno učinkovitost in strateško umestitev zahteva poslovno disciplino. Zahteva močno osredotočenje na dobičkonosnost, ne samo na rast, in na sposobnost določiti in načrtovati doseganje vrednosti. Prav tako zahteva sposobnost primerne izbire med več alternativami. Izbira, ki hkrati odvrne podjetje od napačnega delovanja. Strategija mora slediti začrtani poti, tudi v težavnih obdobjih, in nenehno izboljševati ter širiti razločevalni tržni položaj. Razumeti jo moramo širše kot le doseganje najboljših poslovnih praks. Gre za udeležbo v oskrbovalnih verigah vrednosti, serijo zahtevanih aktivnosti pri izdelavi in dostavi proizvodov ali storitev. Kombinacija opisanih principov omogoča podjetju ponujanje kupcem tako imenovanih izjemnih vrednosti (Porter, 2001).

3.1 Porterjev diamant in veriga vrednosti

Analiza stanja uvaja Porterjev model petih dominantnih sil, ki določajo značilnosti analizirane panoge. Porter pravi, da ne glede ali je panoga stara ali nova, je njena strukturna aktivnost določena s petimi silami, ki opisujejo konkurenčno okolje. In sicer gre za pogajalsko moč dobaviteljev, pogajalsko moč kupcev, nove tržne igralce, grožnjo nadomestitve proizvodov in storitev ter stopnjo rivalstva med obstoječimi konkurenti trga (Porter, 2001). Porter razpravlja o nastanku ekonomske vrednosti, ki je razdeljena med pet omenjenih sil, katere določajo tržne značilnosti.

Na strani novih tržnih igralcev gre za dvigovanje ravnih konkurence in posledično zniževanja panožne privlačnosti. Grožnja novih tržnih igralcev je v močni odvisnosti od ovir za vstop na trg. Visoke ovire obstajajo na nekaterih trgih (na primer ladjedelništvu), medtem ko imajo drugi trgi nižje postavljene te ovire (nepremičnine). Glavne ovire so:

- ekonomija obsega



Slika 2: Porterjev diamant (Vir: Porter, 1985)

- kapitalske investicije
- stroški menjave strank
- dostop do distribucijskih kanalov
- povračilni ukrepi obstoječih tržnih igralcev

Na strani substitutov gre za zniževanje panožne privlačnosti zaradi proizvodov, ki zlahka nadomestijo obstoječe proizvode. Hkrati se tako znižuje tudi dobičkonosnost, njihov obstoj pa je odvisen od:

- pripravljenost kupcev do zamenjave
- relativna cena in storitve substitutov
- stroški menjave oziroma prehoda k substitutom.

Na strani dobaviteljev gre v bistvu za cene dobavljenih materialov, surovin, pol-proizvodov, proizvodov, storitev, ki seveda močno vplivajo na dobičkonosnost kupjočega podjetja. Če imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, je teoretično gledano panoga manj atraktivna. Dobavitelji pridobivajo na moči, če velja naslednje:

- veliko število kupcev in manjše število dominantnih dobaviteljev
- nediferencirani, visoko vredni proizvodi
- dobavitelji grozijo, da se bodo integrirali vertikalno naprej
- kupci ne grozijo, da se bodo integrirali vertikalno nazaj
- panoga ni ključni tržni segment dobaviteljev

Kupci nasprotno od dobaviteljev pridobivajo na pogajalski moči, če velja naslednje:

- majhno število dominantnih kupcev in veliko število dobaviteljev
- standardizirani proizvodi
- kupci grozijo, da se bodo integrirali vertikalno nazaj
- dobavitelji grozijo, da se bodo integrirali vertikalno naprej
- panoga ni ključni tržni segment kupcev

Stopnja rivalstva med obstoječimi konkurenti trga je odvisna od:

- strukture konkurence (intenzivna v razmerah, kjer je več manjših enakovrednih konkurentov. Rivalstva je manj v razmerah, ko imamo na trgu tržnega vodjo)
- strukture panožnih stroškov (panoga z visokimi fiksnimi stroški spodbuja konkurente, da izkoriščajo nezapolnjene zmogljivosti s cenovnim zniževanjem)

- stopnje diferenciacije (v panogah, kjer konkurenti diferencirajo njihove proizvode je stopnja rivalstva nižja)
- stroškov zamenjave
- strateških ciljev (ko konkurenti stremijo k uresničevanju visokih strateških ciljev, stopnja rivalstva narašča)

3.2 Porterjeva veriga vrednosti

Koncept Porterjeve verige vrednosti pojasnjuje vplive pravočasnih informacij in informacijsko komunikacijske tehnologije na podjetje. Veriga vrednosti je niz aktivnosti, ki jih izvajajo podjetja pri izdelavi in dostavi proizvodov ali storitev končnim kupcem (Porter, 2001).

Porter kategorizira aktivnosti v verigi vrednosti v dve skupini. Primarne aktivnosti (notranja logistika, operacije, zunanja logistika, trženje in prodaja, servisne aktivnosti) ter podporne aktivnosti (infrastruktura, upravljanje s človeškimi viri, tehnološki razvoj in nabava). Konkurenčna prednost izhaja iz načina organiziranosti in izvajanja naštetih diskretnih aktivnosti v verigi vrednosti (torej stroškovna učinkovitost oziroma tržno razlikovanje).

Njegova veriga vrednosti temelji na ustvarjanju večje vrednosti v končnih proizvodih ali storitvah enega samega podjetja. Koncept oskrbovalne verige pa v logistično celoto zajema več posameznih podjetij, ki oblikujejo poslovno partnerstvo. Takšno poslovno partnerstvo deluje in posluje kot enovito podjetje, zato lahko zaključke, ki jih Porter navaja le za eno podjetje, apliciramo na celotno oskrbovalno verigo.

Moja izbira in uporaba Porterjevih zaključkov je enostavno posledica preglednosti, logične konotacije in izjemne razumljivosti raziskave. Porter pravi, da vsaka aktivnost v podjetju povzroči nastanek, procesiranje in komunikacijo informacij. Prav zaradi tega imata internet in informacijsko komunikacijska tehnologija močan vpliv tudi na oskrbovalno verigo. Internet ima to posebno lastnost, da povezuje aktivnosti in procesira pravočasne informacije, ki so dostopne vsem, tako notranjim kot tudi zunanjim uporabnikom. Z vključitvijo enotne informacijske platforme v poslovni proces, internet in informacijski sistemi priskrbijo standardizirano infrastrukturo za dostop in prenos informacij. Prenos celotnega poslovanja, tudi poslovne dokumentacije, na elektronski medij postaja logičen in vse bolj izvedljiv.

Zgoraj navedena dejstva vplivajo na orientiranost podjetja in doseganje konkurenčnih prednosti. Podjetje, ki se odlikuje v omenjenih značilnostih, dosega znatno prednost pri izpolnjevanju kupčevih zahtev. Koncept verige vrednosti lahko uporabimo tudi širše. Razumevanje in uresničevanje oskrbovalnih verig zahteva odličnost v veri vrednosti. Šele z doseganjem notranje izpolnjenosti procesov lahko podjetje stremi k učinkovitemu in uspešnemu povezovanju z zunanjimi partnerji. Oba koncepta sta prepletena, saj Porterjeva veriga vrednosti zajema tudi zunanjo logistiko, ki pa ni nič drugega kot sestavni del koordinirane oskrbovalne verige. Vse skupaj pa

mora biti povezano s takšno informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, ki bo omogočala pravočasno izmenjavo informacij.

4 Značilnosti globalnih oskrbovalnih verig

V nadaljevanju uvajam glavne dejavnike, ki ločujejo upravljanje oskrbovalnih verig v lokalnem okviru od upravljanja le-teh v globalnem, širšem mednarodnem okolju. Gre za velike geografske razdalje, težave in nenatančnost predvidevanja poslovnih dogodkov, valutne tečaje in makroekonomska tveganja ter infrastrukturna neskladja (Dornier et al.). Dejavniki vplivajo na konfiguracijo in organiziranost oskrbovalnih verig. V globalni oskrbovalni verigi so kombinirane različne panoge in načini prevoza, skladiščne zmogljivosti raznih poslovnih subjektov ter možne variacije toka surovin, materiala, pol-proizvodov, ljudi, kapitala, proizvodov in informacij. To je značilno za "od vrat do vrat" logistične rešitve, kjer gre za koordinacijo vseh operacij v določeni oskrbovalni verigi.

Gre torej za številna križanja prevoznih poti, ki so posledica izbire prevoznega sredstva. Vse z namenom optimizacije poslovnih aktivnosti in omogočanja naročnikom logistične storitve nemoteno poslovanje. Jasno je, da že samo usklajevanje panog in načinov prevoza ter skladiščnih (prekladalnih) zmogljivosti z uvodoma naštetimi dejavniki, zahteva uvedbo konkretnega modela managementa oskrbovalnih verig.

Danes je večina blagovnih/prevoznih tokov usmerjena iz Azije v ZDA, oziroma v nekoliko manjšem obsegu tudi v Evropo. Zaradi geografskih značilnosti, ki jih opisujem v nadaljevanju, je posebno komponenta pomorskega prevoznitva in pomorske logistike izredno pomembna. Današnje mednarodno poslovanje ne obstaja brez vključevanja pomorske logistike, ki skupaj z modernimi pristopi prevoza (kontejnerizacija in razvoj kontejnerskih ladij) igra ključno vlogo pri doseganju konkurenčnih prednosti in tržnega uspeha.

4.1 Geografske značilnosti

Globalno mednarodno poslovanje je vedno povezano z velikimi geografskimi razdaljami. V povezavi s tem omenjamo dolge transportne poti in zato dolge dostavne čase, ki pošiljko dodatno izpostavljajo nepredvidenim dogodkom. Naj omenim samo izvozno/uvozne postopke, ko pošiljka prečka določeno državo (Delfmann in Albers, 2000). Ali pa dolgotrajne čez-oceanske prevoze, ko pošiljka na transportni poti preživi tudi po mesec dni in več. Logično je, da se zaradi omenjenih omejevalnih dejavnikov stopnje varnostnih in običajnih zalog surovin, materiala, pol-proizvodov in proizvodov na skladiščih povečujejo, kar znatno zvišuje tudi stroške zalog. Glavna težava je pravočasno oskrbovanje trga, kar je v teh razmerah sila težavno. Prav zaradi tega je posebno v pomorski logistiki ključ do uspeha poslovni partner, ki ima urejeno pos-

lovno mrežo s svetovnimi glavnimi in prekladalnimi pristanišči, pomorskimi agenti, ladjarji in drugimi ključnimi igralci pomorskega podjetja.

Potek blagovnih tokov in njihovih značilnosti uvaja koordinacijo številnih elementov, ki sodelujejo pri zaključevanju poslov. Tako moramo obvezno računati na prevzem in dostavo blaga v odpremno pristanišče, vse potrebne izvozne formalnosti, ladijski prevoz, prevozno zavarovanje, prihod v namembno (zadnje) pristanišče, uvozne formalnosti, pretovor, skladiščenje in distribucijo. Opazimo lahko, da se z vključitvijo prekomorskega segmenta, število poslovnih operacij znatno poveča.

Koordinacija odpremnih in dostavnih dejavnosti v pristaniščih in pa prometne povezave z zaledjem (ceste, železnica, rečne povezave) odločajo o nemotnem, hitrem, zanesljivem in konkurenčnem pretoku blaga. Zaledne povezave v državah izvora in ponora blaga ter vse operacije, ki se na teh relacijah dogodijo, predstavljajo tako dodatno potrebo po usklajenem poslovnem sodelovanju.

4.2 Težave in nenatančnost predvidevanja poslovnih dogodkov

Z večanjem geografskih razdalj prihaja tudi do povečane nenatančnosti pri predvidevanju poslovnih dogodkov, saj poleg daljših transportnih poti in daljši izpostavljenosti različnim vrstam tveganja, obstaja tudi komunikacijska problematika. Prisotnost v različnih državah različnih celin v poslovanje vpleta kulturne, jezikovne in življenjske razlike. Vse to lahko vodi do različnega razumevanja poslovnih dogodkov, ki nato v konkretni primer napovedovanja vnaša različne predpostavke in posledično različne rezultate. Vemo pa, da natančnost, točnost in doslednost napovedovanja močno vpliva na transportne odločitve in stopnje zalog (Delfmann in Albers, 2000).

4.3 Valutni tečaji in makroekonomsko tveganje

Makroekonomsko tveganje je prisotno tako v nacionalnem kot tudi mednarodnem poslovnem okolju. V slednjem primeru toliko bolj, saj se podjetje pri poslovanju s tujci srečuje z različno razvitimi gospodarstvi. Gre v bistvu za toliko različnih gospodarskih okolij, kolikor trgov pač to podjetje obvladuje.

Valutna in tečajna tveganja so del poslovnega tveganja, ki je v okolju globalnih oskrbovalnih verig nedvomno prisotno. Poslovna politika podjetij, ki sodelujejo v oskrbovalni verigi mora problematiki posvetiti ustrezno mero pozornosti.

4.4 Infrastrukturna neskladja

Predvsem v manj razvitih gospodarstvih govorimo o različno razvitih infrastrukturnih zmogljivostih. Gre za

pomanjkanje usposobljene delovne sile, različno razvite telekomunikacijske in transportne infrastrukture, terminalne infrastrukture in za druge pojave globalnega logističnega delovanja (Delfmann in Albers, 2000).

Prav omenjene razlike v razpoložljivih zmogljivostih različnih držav v oskrbovalnih verigah povzročajo zastoje in nepotrebne izgube elastičnosti. Transportna infrastruktura na primer postaja vse preveč obremenjena, izpostavljene so seveda predvsem ceste in železnice, kar predstavlja visoke operativne stroške in tudi visoko stopnjo onesnaževanja okolja. Prav zaradi tega prihaja v strokovnih in poslovnih krogih čedalje pogosteje na dnevni red iskanje novih poti in načinov prevažanja blaga in ljudi, ki bi zmanjšali te negativne vplive. Omenja se multimodalnost in kot pomemben element v tem okviru tudi tako imenovani SHORT SEA SHIPPING. Konceptu pravimo tudi kabotaža ali obalni prevoz in predstavlja pomorski prevoz blaga in ljudi med pristanišči določene celine. Govorimo o "morskih avtocestah". Dejansko predstavlja kabotaža možnost razbremenitve že tako obremenjene celinske transportne infrastrukture in kar je še bolj pomembno, omogoča nizko stopnjo onesnaževanja okolja, ki jo ladijski prevoz ustvarja v primerjavi s cestnim transportom. To je tudi v skladu z Belo Knjigo evropske transportne politike (EU, 2001). Vendar se zaradi omenjenih in dodatnih omejitev oziroma infrastrukturnih neskladij pojavljajo številna ozka grla, ki jih predstavljajo zlasti naslednja dejstva:

- pomanjkanje točnih in razumljivih tržnih informacij
- nepoznavanje in v javnosti slaba podoba pomorskega segmenta
- pomorske reaktivne namesto proaktivne poslovne politike
- decentralizacije odgovornosti pri transportu blaga
- visoki pristaniški stroški in stroški rokovanja z blagom
- kakovost storitev
- čas, ki je potreben za privajanje novemu elementu transporta

Tržne informacije, s katerimi razpolagajo multimodalni operaterji so skope in večkrat nenatančne. Za zagotovitev poslovnega uspeha je potrebno izdelati natančne tržne plane, ki zajemajo tržno segmentacijo, tržne in prodajne strategije, prodajne kanale ter promocijske dejavnosti. Segmentacija je lahko v smeri identificiranja pomorskih prevoznikov po lokaciji, prevoznih linijah, prevoznih frekvenci, varnostnih kriterijih. Segmentacija naj bi odgovorila na vprašanje, kdo je tisti, ki odloča o izbiri transportne oblike. Drugo ozko grlo je nepoznavanje pomorskega segmenta in njegove slabe podobe v javnosti. Podjetja se pri svojih transportnih odločitvah večinoma odločajo predvsem za cestne oblike. V pomorstvu vidijo številne pomanjkljivosti, ki pa so žal posledica nepoznavanja področja in določene mere neutemeljene skepe. Pomorski segment omogoča multimodalne in intermodalne rešitve, je pa pri trženju teh rešitev zelo pasiven v primerjavi s cestnimi in železniškimi prevozniki. Posledica pasivne vloge je njegova neprepoznavnost v poslovnem svetu. Multimodalni podjem je sestavljen iz številnih

ločenih elementov, ki skupaj sestavljajo celoto. Pri tem prihaja do razdrobljenosti operativnih procesov in posledično ločenih odgovornosti. To se dodatno odraža v višjih zavarovalnih premijah, ko je v operacijo zajetih več različnih transportnih oblik. Peto ozko grlo, ki je eno izmed najbolj perečih, so visoki pristaniški stroški, ki nastajajo pri rokovanju z blagom. Večina pristaniške mehanizacije je prirejena za medcelinski (oceanski/globokomorski) transport, kjer prihaja do zaračunavanja višjih tarif zaradi drugačnih elementov stroškovne kalkulacije. Te tarife se danes še vedno zaračunavajo tudi pri kabotaži, kar se odraža v dražji storitvi. Naslednji element je kakovost same storitve. Gre za frekvenco prevozov, časovno usklajenost med prihodi in odhodi ladij, tranzitni čas med različnimi relacijami ter zanesljivostjo in natančnostjo naročenih storitev. Kot zadnje ozko grlo omenjam čas, ki je potreben za prilagoditev na nove načine in oblike transporta. Utečene navade je zelo težko spreminjati, še toliko bolj, če slonijo na poštenih in korektnih poslovnih odnosih.

5 Sklepne misli

Prispevek je v začetku osvetlil značilnosti globalizacije oziroma glavnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj globalnih trgov. Omenjeni vplivi nenehno preoblikujejo poslovno okolje podjetij, kjer je čedalje težje ohraniti konkurenčne prednosti. Kot pomoč pri doseganju slednjega sem izpostavil in predstavil Porterjev diamant ter verigo vrednosti. Razumevanje slednjih konceptov omogoča konkreten tržni pristop in doseganje pozitivnih poslovnih rezultatov. Delni zaključki uvajajo zahtevo po drugačnem poslovnem delovanju, in sicer po delovanju v okviru globalnih oskrbovalnih verig. Takšno delovanje zahteva tudi primeren management. Management oskrbovalnih verig je zato močno odvisen od vseh značilnosti globalizacije. Kot izredno pomembno značilnost navajam infrastrukturna neskladja, kjer raziskava izpostavlja problem preobremenjenosti transportne infrastrukture in se dodatno poglobi v koncept multimodalnosti oziroma v sam obalni prevoz. Pomembnost pomorskega prevoznništva se izpostavlja zato, ker le-ta predstavlja ključni element današnjih globalnih oskrbovalnih verig.

Planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje kot elementi managementa nedvomno torej prodirajo tudi v sisteme oskrbovalnih verig. Kompleksnost tega managementa pa je premo-sorazmerna kompleksnosti oskrbovalnih verig. Management oskrbovalnih verig zato postaja osrednji koncept logistične dejavnosti, saj je to v današnjem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo globalizacija in tržno dogajanje oziroma konkurenčni pritiski, nujna in izredno zahtevna naloga. Ob tem se je potrebno nujno zavedati, da se optimalno delovanje in konkurenčna prednost ne moreta vzpostaviti čez noč. Za to je potreben čas in volja, upoštevajoč izredne napore, ki so prisotni pri izboljševanju poslovanja, in seveda dejstvo, da predstavljajo poslovne in privatne spremembe v vsakem trenutku težko premostljivo oviro.

Raziskava in njeni zaključki so v pomoč predvsem managerjem pri razumevanju tovrstne problematike in v praksi lahko služijo kot pomoč pri konkretizaciji managementa globalnih oskrbovalnih verig podjetij, ki nudijo logistične storitve in tudi tistih, ki takšne storitve potrebujejo. Raziskava pa bo nedvomno obogatila tudi obstoječe teoretične vire managementa oskrbovalnih verig in logistike ter pripomogla k hitrejšem razvoju znanstvenega področja.

Literatura in viri

- Christopher, M. (1999) *Logistics and Supply Chain Management - Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times - Pitman Publishing.
- Delfmann, V. in Albers, S. (2000) *Supply Chain Management in the Global Context*, Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik (Delfmann, V. urednik), Working paper No. 102, University of Cologne, Nemčija.
- Dornier, P., Ernst, R., Fender, M. in Kouvelis, P. (1998) *Global Operations and Logistics. Text and Cases*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- EU (2001) *European Transport Policy for 2010: Time to Decide*. White Paper, Office for Official Publications of The European Communities, Luxembourg.
- Gauderis, J. (2001) *Competitive Advantage*. Institute of Transport and Maritime Management, Antwerp.
- Mattsson, L.G. (2003) *Reorganization of distribution in globalization of markets: the dynamic context of supply chain management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, **8** (5), str. 416-426.
- Porter, M. E. (2001) *Strategy and The Internet*, *Harvard Business Review*, 3, str. 63-78.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Gregor Veselko je mladi raziskovalec iz gospodarstva zaposlen v podjetju Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d.. V podjetju deluje kot Regionalni manager na področju špedicije in logistike. Je magister poslovedenja in organizacije Ekonomske Fakultete Univerze v Ljubljani ter magister transportnega in pomorskega managementa na University of Antwerpen iz Belgije. Gregor Veselko je avtor ali soavtor 25 člankov in razprav s področja logistike in oskrbovalnih verig. V okviru področja poslovne logistike trenutno pripravlja doktorsko disertacijo iz upravljanja globalnih oskrbovalnih verig.
