UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA UVEDBE DIREKTNE DISTRIBUCIJE V OSKRBNO VERIGO PODJETJA STUDIO MODERNA

Ljubljana, junij 2016

JOŽA PERHAVC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Joža Perhavc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studio Moderna, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Markom Jakšičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 30.6.2016 Podpis študenta:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 TEORETIČNE OSNOVE LOGISTIKE IN OSKRBOVALNE VERIGE **5**

1.1 Pomen in zgodovinski razvoj logistike 6

1.2 Značilnosti logistike in oskrbne verige 9

1.3 Pomen logistike za sodobna podjetja 13

1.4 Strategije in organizacija logistične funkcije 16

1.5 Oskrbne verige 18

1.5.1 Nabavna logistika 24

1.5.2 Notranja – proizvodna logistika 26

1.5.3 Distribucijska – prodajna logistika 28

1.5.4 Poprodajna in razbremenilna logistika 31

1.6 Modeli distribucije 33

1.6.1 Direktna distribucija 33

1.6.2 Dostava s postankom 34

1.6.3 Dostava iz skladišča 35

1.7 Logistični stroški kot merilo izbire distribucijskega kanala 35

2 ANALIZA LOGISTIKE V PROUČEVANEM PODJETJU **36**

2.1 Predstavitev podjetja 37

2.2 Podsistemi logistike v podjetju Studio Moderna 41

2.2.1 Nabavna logistika 44

2.2.2 Notranja logistika 51

2.2.3 Distribucijska – prodajna logistika 58

2.2.4 Poprodajna logistika 64

3 UVEDBA KONCEPTA DIREKTNE DISTRIBUCIJE V OSKRBNO VERIGO PODEJTJA STUDIO MODERNA **66**

3.1 Analiza uvedenega koncepta direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studio Moderna 70

3.1.1 Analiza uvedbe koncepta direktne distribucije za Slovenijo 71

3.1.2 Analiza uvedbe koncepta direktne distribucije za Poljsko 75

3.1.3 Analiza uvedbe koncepta direktne distribucije za Madžarsko 78

3.1.4 Analiza uvedbe koncepta direktne distribucije za Češko 82

3.1.5 Analiza uvedbe koncepta direktne distribucije za Slovaško 85

3.2 Ugotovitve analize uvedbe koncepta direktne distribucije v proučevanih državah 87

SKLEP **90**

LITERATURA IN VIRI **93**

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Blagovne znamke podjetja ... 38
Slika 2: Standardna oskrbna veriga ... 42
Slika 3: Direktna oskrbna veriga ... 42
Slika 4: Lojalnostna oskrbna veriga ... 43
Slika 5: Vračilo blaga v centralno skladišče ... 43
Slika 6: Vračilo blaga – dostava neposredno v novo državo ... 44
Slika 7: Faze nabavne logistike v podjetju Studio Moderna ... 45
Slika 8: Število pošiljk v letih 2012–2015 ... 49
Slika 9: Število naročil v letih 2012–2015 ... 50
Slika 10: Število naročenih kosov blaga ... 51
Slika 11: Število nabavnih naročil in prodajnih računov ... 56
Slika 12: Število kosov blaga, prejeto v in izdano iz skladišča ... 57
Slika 13: Proces prodajne logistike v podjetju ... 58
Slika 14: Proces sodelovanja pri pridobivanju zalog ... 60
Slika 15: Število kamionov, odpremljenih iz skladišča v obdobju 2012–2013 ... 64
Slika 16: Standardna oskrbna veriga podjetja Studia Moderna ... 67
Slika 17: Oskrba veriga koncepta direktne distribucije v Podjetju Studio Moderna ... 67
Slika 18: Prednosti uvedbe koncepta direktne distribucije v podjetju ... 70
Slika 19: Primerjava skupnih skladiščnih in transportnih stroškov ter delež teh stroškov v prodaji ... 72
Slika 20: Primerjava števila kamionov iz centralnega do lokalnega skladišča in transportnih stroškov na kamion ... 73
Slika 21: Vrste stroškov, ki vplivajo na skupne skladiščne stroške ... 74
Slika 22: Primerjava skupnih skladiščnih in transportnih stroškov ter delež teh stroškov v prodaji ... 75
Slika 23: Primerjava števila kamionov iz centralnega do lokalnega skladišča in transportnih stroškov na kamion ... 76
Slika 24: Vrste stroškov, ki vplivajo na skupne skladiščne stroške ... 77
Slika 25: Primerjava skupnih skladiščnih in transportnih stroškov ter delež teh stroškov v prodaji ... 78
Slika 26: Primerjava števila kamionov iz centralnega do lokalnega skladišča in transportnih stroškov na kamion ... 80
Slika 27: Vrste stroškov, ki vplivajo na skladiščne stroške ... 81
Slika 28: Primerjava skupnih skladiščnih in transportnih stroškov ter delež teh stroškov v prodaji ... 82
Slika 29: Primerjava števila kamionov iz centralnega do lokalnega skladišča in transportnih stroškov na kamion ... 83
Slika 30: Vrste stroškov, ki vplivajo na skladiščne stroške ... 84
Slika 31: Primerjava skupnih skladiščnih in transportnih stroškov ter delež teh stroškov v prodaji ... 85

Slika 32: Primerjava števila kamionov iz centralnega do lokalnega skladišča in transportnih stroškov na kamion 86
Slika 33: Vrste stroškov, ki vplivajo na skladiščne stroške 87

UVOD

Logistika kot eden od najpomembnejših dejavnikov vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Z vidika produkcije ima neposreden vpliv na stroške nabave, proizvodnje in distribucije. Z vidika trženja pa vpliva na celoten trženjski splet, katerega pomembni del je, na njegovo uspešnost in povečevanje konkurenčne prednosti podjetja.

Magistrsko delo predstavlja logistiko kot poslovno funkcijo v podjetju in jo umesti v poslovanje sodobnega podjetja. Predpostavljam namreč, da le celovito poznavanje logistike omogoča njeno učinkovito in uspešno managiranje. Zaradi tega je tema dela zanimiva iz več razlogov. Prvi je gotovo ta, da pridobiva logistika v današnjem času v podjetjih vse večjo veljavo. Podjetja se vedno bolj zavedajo njenega ogromnega pomena in pomembnosti področja za uspešno vodenje podjetja in procesov v njem. Ravno pri procesni naravnanosti podjetja, ko na podjetje ne gledamo več kot na skupek različnih poslovnih funkcij, temveč kot na sistem, ki mora kar se da učinkovito voditi procese, ki so namenjeni predvsem doseganju vrednosti za kupca, lahko pri logistiki odkrijemo še številne rezerve na organizacijskem in tudi stroškovnem področju.

Organiziranost in strateško managiranje logistične funkcije predstavlja močan izziv, saj se mora logistična funkcija v posameznem podjetju neprestano prilagajati razmeram na trgu, ki so pogosto spremenljive in včasih celo kaotične. Prilagajati se mora transportnim dogodkom, nabavnim in prodajnim gibanjem na tržišču ter pogosto tudi politični situaciji na posameznem trgu. Organizacija logistike mora biti v podjetju zato kar najbolj fleksibilna, dinamična in strokovno podprta.

Poznavanje teoretičnih osnov logistike in analiza logistike v posameznem podjetju omogočata ugotavljanje odklonov in pomanjkljivosti oziroma šibkih točk. Na tej osnovi bodo predlagane izboljšave procesov in funkcije logistike v posameznem podjetju. Predvideva se, da bodo predlogi izboljšav omogočili doseganje konkurenčnih prednosti in tako izboljšali dodano vrednost celotnega podjetja.

V magistrskem delu je proučevan logistični management, kot ga razume oziroma razlaga npr. Čižman (2002), to je kot proces načrtovanja, uvajanja, vodenja in nadziranja učinkovitega razpoložljivega pretoka in skladiščenja blaga, storitev in ustreznih informacij od mesta izvora do mesta potrošnje z namenom prilagajanja zahtevam kupca. Ob tem pa delo ne bo osredotočeno samo na logistični management, ampak bo obravnavalo logistiko tudi širše, in sicer tako, kot jo obravnava Kaltnekar (1993), torej kot dejavnost, ki obravnava vse materialne pretoke med krajem oziroma časom proizvodnje in potrošnje, torej med izvori in ponori. Navedbe avtorja predstavljajo predvsem aktivnosti, ki morajo biti učinkovito vodene, če hočejo prispevati k celotni učinkovitosti podjetja. Učinkovitosti pa ni mogoče doseči čez noč. Zato je potreben skrben in natančen dolgoročen strateški pristop, ki je izjemno pomemben za managiranje logističnih procesov v podjetjih.

Logistične aktivnosti ne predstavljajo le servisnih funkcij drugim funkcijam podjetja, temveč skušajo integrirati dobavitelje, proizvodnjo in kupce v celovito in učinkovito logistično verigo. Od uspešne ali neuspešne integracije je odvisno zadovoljstvo kupcev in s tem konkurenčna prednost celotnega podjetja. V središče poslovnega dogajanja je tako treba postaviti načrtovanje, krmiljenje in koordiniranje materialnega in informacijskega toka oziroma celotnih logističnih procesov.

Iz navedenega torej lahko sklepamo, da je poznavanje logistike temelj za oblikovanje ustreznih strategij logističnih procesov, ki se vključujejo v celovito strategijo podjetja. Magistrsko delo z naslovom Analiza uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studio Moderna predstavlja novo strategijo logističnega procesa v podjetju in skuša odgovoriti prav na izzive, ki jih imajo managerji pri odločanju o strategijah in operativnih nalogah, povezanih z oskrbnimi verigami v podjetju.

Analiza magistrskega dela je opravljena na uvedbi direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja, torej uvedbi modela, ki ga organizacije uporabljajo za premik izdelkov od proizvodnje, skladišča do končnega kupca brez uporabe trgovcev na debelo in drobno. Z odpravo številnih strank v tem distribucijskem procesu lahko podjetje uresniči svojo politiko minimiziranja stroškov oskrbne verige.

Zaradi naraščajočih stroškov oskrbne verige v podjetju Studio Moderna smo se v podjetju odločili za uvedbo direktne distribucije na nekaterih trgih, na katerih podjetje posluje. S pomočjo kvalitativne analize so predstavljene ugotovitve, ali je podjetju s tem načinom distribucije uspelo realizirati cilj uvedbe, torej zmanjšanje logističnih stroškov.

Iz opredelitve problema izhaja ugotovitev, da urejenost logističnih procesov pomeni konkurenčno prednost podjetja na nabavnih in prodajnih trgih. Za proučitev problematike in predlaganje rešitev so izoblikovani namen in cilji dela.

Namen magistrskega dela je podati podjetju izhodišča za izboljšave na področju direktne distribucije in hkrati ponuditi smernice, kako te izboljšave doseči, da bi podjetje optimiziralo svojo oskrbno verigo.

Da bi dosegli ta namen, bo treba proučiti teoretične pristope v logistiki, analizirati oskrbno verigo v podjetju in predstaviti sodobne usmeritve na tem področju. Na osnovi teh spoznanj bomo lahko predlagali model organizacije in izboljšav oziroma model managiranja procesa logistike.

Magistrsko delo bo skušalo odgovoriti na nekatera najbolj aktualna vprašanja s področja strateškega managiranja oskrbnih verig v podjetju. Novi koncepti managiranja oskrbne verige sprejemajo celotno oskrbno verigo kot eno organizacijo, kar omogoča popolno transparentnost informacij glede povpraševanja vsem partnerjem oskrbovalne verige.

Oskrbno verigo je treba managirati zaradi:

- zahtev kupcev (o raznovrstnosti tovora, dostavnih časih, odzivnih časih, stroških),
- globalizacije managiranja in ravnanja podjetij, prenosa metod managiranja in ravnanja izven nacionalnih meja suverenih držav,
- povečanja konkurence,
- krajšanja življenjskih ciklov izdelkov,
- ekonomske ozaveščenosti in skrbi za okolje ter
- tehnološkega razvoja.

V magistrskem delu je predstavljen teoretični pristop k obravnavanemu področju, ki je osnova za predlagane praktične rešitve managiranja procesa oskrbne verige. Kljub temu da je delo osredotočeno predvsem na področje konkretnega podjetja, je zaradi splošnih značilnosti modela uporabno tudi širše, to je za druga proizvodna in trgovska podjetja, ki se srečujejo z logističnimi izzivi.

Cilj managiranja oskrbovalne verige je povečanje dobičkonosnosti in učinkovitosti organizacije z optimizacijo hitrosti in zanesljivosti ter maksimizacijo neto dodane vrednosti procesov. Cilj je gledati na oskrbovalno verigo kot celoto, ki ima skupen cilj, ki se odraža v povečanju prihrankov, skrajšanju odpremnih časov in ne nazadnje tudi v zmanjšanju človeških virov.

V skladu z namenom magistrskega dela so postavljeni naslednji cilji:

- povzeti nekatere dosedanje ugotovitve s področja managiranja logističnih procesov, pomembne za obravnavano področje,
- prikazati strateški pomen logistike za razvoj podjetja,
- izdelati smernice izboljšav s priporočili za proučevano podjetje.

Glavni prispevek dela je prikazan predvsem v celovitem prikazu različnih vprašanj, s katerimi se sooča logistična funkcija v konkretnem podjetju in tudi širše. Obravnava funkcije logistike in delovanje njenih procesov bosta nazorno prikazala prepletenost procesov logistike in velikih izzivov, s katerimi se sooča management, ko skuša načrtovati in izvajati najbolj primerne strategije logističnih procesov v podjetjih. To je tiste strategije, ki bodo podjetju povečevale učinkovitost in uspešnost ter s tem konkurenčno prednost.

Glede na namen in cilje raziskave se postavljajo naslednje hipoteze, ki jih bomo skozi raziskavo potrjevali in/ali zavračali ter tako dosegli zastavljene cilje. Temeljne hipoteze so:

- učinkovito managiranje logističnih procesov pozitivno vpliva na celovito uspešnost poslovanja podjetja,

- v proučevanem podjetju obstaja nesorazmerje med strateškim pomenom logistike na eni strani in njeno vlogo v strateških (razvojnih) ciljih podjetja na drugi strani,
- na področju managiranja oskrbovalnih verig obstajajo pomembne rezerve za povečanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja podjetja,
- uporaba modelov presojanja uspešnosti in učinkovitosti logistične funkcije lajša delovanje, saj ponuja možnost širšega pogleda na delovanje logistike in njenega vpliva na celotno podjetje.

Zaradi zahtevnosti predmeta raziskave in njegove specifičnosti bom stanje in hipoteze pretežno ocenjeval in v manjši meri meril.

Da bi teoretično osvetlil obravnavano področje, bom v prvem teoretičnem delu tega magistrskega dela predstavil pomen in zgodovinski razvoj logistike, njene teoretične značilnosti ter njen pomen in vlogo v sodobnih podjetjih. V povezavi z logistiko bodo predstavljene oskrbne verige, njihove značilnosti in podrobno predstavljeni podsistemi logistike znotraj oskrbnih verig podjetja. Predvsem zaradi praktičnega dela magistrskega dela in njegovega boljšega razumevanja bom v teoretičnem delu predstavil tudi modele distribucije in logistične stroške, ki v veliki meri vplivajo na izbiro distribucijskega kanala podjetja.

V drugem praktičnem delu magistrskega dela bom predstavil obravnavano podjetje, značilnosti njegovega poslovanja in zgodovinski razvoj. Podrobno bom prikazal delovanje podsistemov logistike v proučevanem podjetju in podal nekaj konkretnih predlogov za izboljšave na tem področju, ki jih vidim z vsakodnevnim delom znotraj podjetja oziroma njegove oskrbne verige.

V zadnjem sklopu praktičnega dela naloge bom na podlagi kvalitativne analize na podlagi internih podatkov o gibanju skupnih logističnih stroškov uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo proučevanega podjetja predstavil rezultate te uvedbe in na njihovi podlagi poskušal odgovoriti na vprašanja o uspešnosti uvedbe na delovanje podjetja z vidika logističnih stroškov. Hkrati pa bo ta analiza osnova za podjetje pri sprejemanju odločitev o nadaljnjih korakih na področju sprememb direktne distribucije v obstoječih državah v katere je bil sistem uveden oziroma potencialni šeritvi koncepta tudi na druge države holdinga Studia Moderne. Predpostavke, ki jih bom preverjal z opravljeno analizo, so:

- Skupni skladiščni stroški se bodo znižali.
- Število transportov iz centralnega skladišča v državo se bo povečalo, kar posledično pomeni povečanje transportnih stroškov in zmanjšanje stroškov na enoto, torej na kamion.
- Skupni logistični stroški, torej skupni skladiščni in skupni transportni stroški bi morali biti nižji kot pred uvedbo direktne distribucije, predvsem zaradi manjših stroškov

skladiščenja, ki so do sedaj v največji meri vplivali na skupne logistične stroške. To bi se moralo odražati v nižjem deležu teh stroškov v prodaji podjetja.

1 TEORETIČNE OSNOVE LOGISTIKE IN OSKRBOVALNE VERIGE

Logistiko pojmujemo kot dejavnost, ki se primarno ukvarja z managiranjem toka materialov od virov do porabnikov tako znotraj kot med podjetji. Logistika zajema fizični tok materiala in tok informacij od dobavitelja, preko proizvajalca in trgovca do končnega potrošnika in pomeni prostorske spremembe, poleg tega pa tudi skladiščenje blaga. Osnovni cilj logistike je zagotoviti blago in storitve, na pravem mestu ob pravem času, v pravi količini in kakovosti ter z najnižjimi možnimi stroški in minimalnimi vplivi na okolje (Jakomin, Zelenika, & Medeot, 2002).

Prve omembe logistike kot znanstvene discipline je možno zaslediti v vojaških dokumentih v 17. stoletju, in sicer z oskrbovanjem vojske z orožjem in hrano ter njenimi premiki po bojiščih. Sam izvor besede logistika pojmujejo različni avtorji dokaj različno. Večina avtorjev povezuje njen izvor s francosko besedo »loger«, kar pomeni stanovati oziroma namestiti se. Vojaška veda jo omenja kot oskrbovanje vojske z vsemi potrebnimi vojaškimi materiali, nastanitvami in transportom (Zekić, 2000).

Primarno je logistika kot veda temeljila na izkušnjah in sposobnostih ljudi, ki so se z njo ukvarjali. Šele kasneje so njenemu razvoju sledili znanstveni pristopi, spoznanja in zakonitosti, povezane z njo. Njen razvoj se je najhitreje odvijal v Združenih državah Amerike in se od tam naglo širil po vsem svetu. Danes velja za eno od temeljnih funkcij v vsakem razvitem podjetju in je obravnavana kot specifična in pomembna znanstvena disciplina (Logožar, 2004).

Kot podjetniška oziroma poslovna funkcija logistika vse bolj pridobiva pomen. Njen cilj je optimizirati funkcijo nabave, skladiščenja in distribucije. V vseh razvitih podjetjih tako pridobiva pomen in postaja del strategije podjetja. Ob vse večji globalizaciji gospodarstva njen pomen narašča in se širi tudi na druga področja poslovanja posameznega podjetja. Če je dobro umeščena v podjetje, nima lastnega cilja, pač pa mora zasledovati skupni cilj podjetja, torej dobiček in zadovoljstvo kupcev. Torej slediti mora ciljem podjetja in prispevati k njihovemu uresničevanju (Logožar, 2004).

Močno vpliva tudi na narodno gospodarstvo, saj pripomore h gospodarskemu razvoju posamezne države. Povezuje pripravo dobrin oziroma proizvodnjo, njihovo razdelitev in potrošnjo (Jakomin, Zelenika, & Medeot, 2002).

Logistika v podjetjih postaja vse bolj pomembna tudi zaradi razvoja na področju informacijske in komunikacijske tehnologije, novih načinov transporta, skladiščenja in priprave proizvodov na prodajo. Ni povezana zgolj s transformacijo dobrin iz enega kraja

do drugega v določenem času, ampak je močno vpeta tudi v finančno poslovanje podjetja, računovodstvo, nadzor, revizijo, trženje, raziskave in razvoj ter ostale funkcije v podjetju. Po nekaterih podatkih ustvarja v razvitih tržnih gospodarstvih več kot 10 % bruto družbenega proizvoda. Tako ima neposreden vpliv na inflacijo, produktivnost in druge ekonomske kategorije. Izboljšanje logističnih učinkov pozitivno vpliva na gospodarsko rast posamezne države, saj ima pozitivne učinke na cene blaga, storitve in konkurenčnost. Iz vsega napisanega sledi, da je učinkovita logistika pomembna za celotno gospodarstvo, saj vpliva na stroške in prinaša rešitve celotnemu poslovnemu sistemu (Zelenika, 2005).

Oskrbna veriga (angl. *supply chain*) je razmeroma nov koncept v poslovanju posameznega podjetja, ki je sestavljen iz dobavitelja, nabave, proizvajalca, distribucijskih kanalov in kupca. Pokriva tok blaga od dobavitelja preko proizvodnje in distribucijskih kanalov do kupca oziroma končnega uporabnika. Z drugimi besedami bi lahko oskrbni verigi rekli mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcije nabave materialov, njihovega preoblikovanja v vmesne in končne proizvode ter distribucijo končnih proizvodov kupcem. Obstaja tako v storitvenih kot tudi proizvodnih podjetjih, vendar se kompleksnost verige lahko zelo razlikuje med različnimi panogami in podjetji. Funkcija načrtovanja je osnova za zaznavanje povpraševanja v kateri koli formi, bodisi v obliki naročil za prodajo, napovedi, načrtovanja ravni zalog (Ayers, 2001).

Kot pravi Kavčič (2009), je oskrbna veriga koncept, ki horizontalno in vertikalno povezuje podjetja, ki sinergijsko prispevajo k večji dodani vrednosti in koristi izdelka ali storitve. Sestavljajo jo dobavitelji, proizvajalci, distribucijski kanali, povezovalne mreže in odnosi v proizvodnji ali nabavi s storitvami. Učinkovita oskrbna veriga zahteva povezanost vseh procesov od nabave do distribucije izdelkov končnemu kupcu.

1.1 Pomen in zgodovinski razvoj logistike

Logistika zadovoljuje potrebe podjetij po premagovanju prostorskih in premeščanju časovnih razlik med nabavnim in proizvodnim podsistemom organizacije ter po dostavi proizvodov končnim kupcem oziroma poslovnim partnerjem (Mihelič, 2001).

Logistika je proces, ki poskuša na najboljši možni način povezati tok materiala, polizdelkov in končnih izdelkov skozi organizacijo do končnega uporabnika.

Kot pravi Ogorelc (2004), je logistika proces, v katerem so povezane vse dejavnosti, ki služijo za premik surovin, polizdelkov in končnih proizvodov od dobaviteljev do podjetja, nato znotraj podjetja in vse do kupcev oziroma končnih porabnikov proizvodov. Zaradi velikega števila aktivnosti logistika močno vpliva na gospodarski in poslovni svet. Da je vpliv pozitiven, morajo biti logistične storitve na najvišji možni ravni, torej kakovostne. V primeru, da niso kakovostne, to hitro zaznamo, saj je brez učinkovite logistike nemogoče zadovoljevanje potreb v sodobnem svetu.

Poleg transporta in skladiščenja moramo v logistični sistem vključiti tudi naročila, manipulacijo, pakiranje, prepakiranje, prodajne storitve itd. Namen logistike je minimizirati oziroma odpraviti vse težave, ki bi lahko nastale pri pretoku blaga od proizvajalca do končnega kupca. V primeru proizvodnega podjetja je treba zbrati surovine jih dostaviti v tovarno proizvajalca končnih izdelkov, organizirati premik končnih izdelkov v proizvajalčevo ali kupčevo skladišče oziroma še prej poskrbeti za pripravo izdelkov, kot so na primer paletiranje, embaliranje, zaščita izdelkov in podobno (Jakomin et al., 2002).

Kot pravi Gerič (2010), je logistika veda, katere poglavitne dejavnosti so načrtovanje, vodenje in nadzor nad tokovi materiala, ljudi, energije in informacij s ciljem znižanja stroškov, izboljšanja hitrosti, točnosti in zanesljivosti vseh procesov znotraj logistike ter, kar postaja vse pomembnejše, s ciljem varovanja okolja. S svojim delovanjem tako postaja ključni dejavnik konkurenčnosti v gospodarstvu in storitvenih dejavnostih. Dobro organizirana logistična veriga omogoča nastanek konkurenčnih prednosti organizacij in zmanjšuje stroške poslovanja.

Zaradi vse večje konkurenčnosti in zniževanja cen tako na globalnih kot tudi na lokalnih trgih je pritisk na stroške podjetij vse večji. Zaradi tega podjetja vedno bolj stremijo k organizacijskim izboljšavam. Največ možnosti za izboljšave na organizacijski ravni podjetja je ravno na logističnem področju. Najbolj uspešna podjetja so ravno tista, ki svojo logistično dejavnost optimizirajo tako, da dosegajo na logističnem področju minimalne stroške. Osnovni cilj logistike je izpolniti svoje naloge optimalno ob minimalnih možnih stroških pri izpolnjevanju načela 5P, kar pomeni zagotoviti pravi material, ob pravem času, v pravi količini, pravi kakovosti, na pravem mestu z minimalnimi stroški.

Logistični proces vsebuje vse materialne tokove: vhodni tok nabave materiala v podjetje, notranji tok v proizvodnem procesu in izhodni tok izdelkov do kupcev. Izhodišče za celotni proces je prodajni načrt podjetja. Logistična funkcija zajema kratkoročno načrtovanje materiala, oskrbo s surovinami in drugim materialom, notranji transport, skladiščenje in fizično distribucijo do poslovnih partnerjev oziroma končnih kupcev (Van Weele, 1998).

Poleg pravilnega načrtovanja logistične dejavnosti v podjetju je ključ za izboljšanje logistike tudi v podpori informacijske tehnologije. Logistična dejavnost in informacijska tehnologija morata iti z roko v roki, sicer ni celovitih in učinkovitih logističnih procesov. Samo skupno sodelovanje lahko pripomore k zmanjševanju stroškov, hitrejšemu obratu zalog in poglavitnemu cilju povečanja zadovoljstva kupcev (Galič, 2008).

Logistični koncepti so se najprej pojavili v povezavi z vojaško logistiko med drugo svetovno vojno. Kar nekaj časa je preteklo, preden so logističnim konceptom začela slediti tudi podjetja. Kot izjemen logistični podvig, ki je pripeljal do novih tehnoloških in organizacijskih rešitev, ki so jih kasneje začela uporabljati podjetja, je bilo prav izkrcanje zaveznikov v Normandiji leta 1944 (Urbancl, 2010a).

Ballou (1987) razdeli zgodovinski razvoj logistike na tri obdobja:

- pred letom 1950,
- od leta 1950 do leta 1970
- in obdobje po letu 1970.

Nekateri avtorji s področja marketinga so pred letom 1950 skušali razmejiti fizično distribucijo od marketinga pri povpraševanju. V tem obdobju so bili logistični koncepti povezani predvsem in zgolj z dejavnostjo vojaške logistike. Organizacija podjetij se je počasi začela spreminjati in do leta 1945 so nekatera podjetja spremenila svojo organiziranost tako, da sta bili transportna in skladiščna dejavnost podrejeni le enemu managerju (Ballou, 1987).

Od leta 1950 do leta 1970 se je logistika začela hitro razvijati, zlasti v ZDA, ko se je po pomanjkanju blaga začelo obdobje nasičenosti z blagom. To je povzročilo zaostritev konkurence med podjetji in sprožilo iskanje prednosti pred konkurenti. Logistika je bila tista, ki je omogočila konkurenčne prednosti s sloganom »dostaviti blago kupcu v pravi količini, na pravo mesto, nepoškodovano, hitro, zanesljivo in po primerni ceni« (Logožar, 2004, str. 27).

V obdobju po letu 1970 so bila osnovna načela podjetniške logistike že uveljavljena in nekatera podjetja so ugotovila, da jim uvajanje teh načel v poslovanje prinaša določene koristi. To je bilo tudi obdobje stagflacije in naftne krize, ki sta zelo vplivali prav na logistične dejavnosti, zato so jim bili v vodstvih podjetij prisiljeni posvečati večjo pozornost. Posledica tega je bil nastanek integralnega logističnega pristopa. Podjetja so poleg fizične distribucije svojo pozornost začela usmerjati k nabavi in gospodarjenju z materiali, kar je privedlo do novega pogleda na poslovno logistiko, ki zajema gospodarjenje z materiali, distribucijo in dodatne dejavnosti (Logožar, 2004).

S pojavom naftne krize in s tem povezanim dvigom cene energije v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je logistika pridobila svoj pomen. Logistična spoznanja so se iz Združenih držav Amerike hitro začela širiti po svetu. Današnji razcvet je logistika dosegla s širitvijo Evropske unije, ko je postal pretok blaga, ljudi ter kapitala lažji in hitrejši. Spoznanje, da je dobro obvladovanje logistike ključnega pomena za doseganje večje donosnosti in konkurenčnosti, je prisililo podjetja, da so začela posvečati večjo pozornost logistiki. Logistika ima ogromen potencial in tista podjetja ter posamezniki, ki bodo ta potencial znali in zmogli izkoristiti, bodo lahko soustvarjali prihodnost. Z razvojem logistike so se razvili trije vidiki njenega razumevanja (Logožar, 2004):

- logistika kot funkcija,
- logistika kot institucija,

- logistika kot miselnost pomeni pravo inovacijo, ki ima osrednji pomen in je prevladujoč vidik razumevanja logistike, ki prevladuje nad drugimi sestavnimi deli logističnega koncepta.

Zagotavljanje zadovoljstva kupcev in odpravljanje pomanjkljivosti v funkcionalnem razmišljanju je cilj logističnega procesa. Logistika kot funkcija zajema dejavnosti, ki so povezane z materialnimi in organizacijskimi tokovi in povezujejo vse dejavnosti logistike v celoto. O logistiki kot instituciji pa govorimo, ko gre za konkretno organizacijsko enoto (Tseng, Taylor, & Yue, 2005).

Eden od ključnih vidikov, ki vpliva na razvoj današnje logistike, je ravno tesnejše povezovanje s preostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju, predvsem pa vzpostavitev funkcije managementa oskrbne verige kot povezovalca aktivnosti v podjetju.

1.2 Značilnosti logistike in oskrbne verige

Teoretične značilnosti logistike so številne in vsaka izmed njih ima svoje specifične značilnosti z različnimi implikacijami in nalogami (Zelenika, Zečević, & Zebec, 2007).

Z začetkom zanimanja za pojem in vsebino logistike se je logistika začela uvrščati med znanstveno-raziskovalne in študijske predmete, na začetku predvsem na ekonomskih in tehničnih fakultetah. Opazovanje se je predvsem nanašalo na povezovanje materialnega poslovanja, fizične distribucije in skladiščenja v logistični sistem. Danes pa logistika predstavlja pomemben element v gospodarstvu, ki v največji meri pripomore h konkurenčnim prednostim gospodarstva (Jakomin, Jelenc, & Vlačič, 2006).

Logistika kot znanost povezuje interdisciplinarna in multidisciplinarna znanja, ki obsegajo zakonitosti številnih aktivnosti, ki funkcionalno in delovno povezujejo vse posamezne procese obvladovanja prostorskih in časovnih preoblikovanj materiala, surovin, polizdelkov, kapitala, znanja, informacij v hitre, edinstvene logistične procese, tokove materiala, kapitala, znanja in informacij od vhodne do izhodne točke procesa. Glavni cilj je optimalno zadovoljiti kupca blaga oziroma uporabnika storitev ob minimalno vloženih virih (Zelenika, 2005).

Po Logožarju (2004) vpliva logistika kot veda na celotno gospodarstvo, in sicer z vplivom na stroške in z rešitvami, ki zadevajo celoten poslovni sistem. V povezavi s tem so pomembne narodnogospodarske razmere in možnost oblikovanja logističnih storitev s tehničnega, pravnega, socialnega in ekonomskega vidika.

Kot aktivnost logistika označuje skupek načrtovanih, koordiniranih, uravnavanih in nadzorovanih nematerialnih aktivnosti. To lahko razumemo kot funkcijo procesa, s katerim se funkcionalno in delovno povezujejo vsi procesi obvladovanja časa in prostora transformacije surovim, materiala, znanja, polizdelkov, kapitala, informacij. Vse to vodi do

tega, da ob minimalnih vložkih v logistični proces maksimalno zadovoljimo končnega uporabnika blaga ali storitve. Logistika kot znanost tako predstavlja najbolj pomembno osnovo za logistiko kot aktivnost (Zelenika, 2005).

Logožar (2004) združuje definicije logistike v tri skupine, in sicer:

- Glede na tok logistika obsega vse dejavnosti, s katerimi se načrtuje, managira, realizira in nadzoruje časovna transformacija dobrin. Sem spadajo tudi vse transformacije glede količine, vrste in lastnosti dobrin, managiranje z njimi ter logistično odrejanje dobrin. V tej definiciji je logistika povezovalni element med pravočasno nabavo in dobavo proizvodov na pravi kraj ob optimalnih, torej najnižjih možnih stroških.
- Ko govorimo o logistiki glede na življenjski cikel, imamo v mislih to, da proizvod ali storitev nastajata v procesu načrtovanja, projekcije in izgradnje. V tem procesu se razvijata in uporabljata ter po določenem času zastarata in ugasneta. Življenjski cikel torej obsega načrtovanje in razvoj, uvajanje na trg, rast, upadanje in likvidacijo. Na vse te faze življenjskega cikla so usmerjene tudi dejavnosti logistike. V povezavi s tem je logistika podporni management, ki za časa trajanja nekega proizvoda ali storitve jamči za najučinkovitejšo uporabo sredstev in temu primerno nastajanje logističnih elementov v vseh fazah življenjskega cikla.
- Glede na storitev je logistika proces koordinacije vseh nematerialnih aktivnosti v logističnem procesu, ki morajo biti izvedene, da se storitev opravi na stroškovno učinkovit način, ki maksimalno zadovolji potrošnika.

Logistika se je zaradi globalizacije in modernih svetovnih trendov zelo spremenila. Konec 20. stoletja sta se njena vloga in pomen z naraščajočo globalizacijo svetovnega gospodarstva bistveno okrepila. Še v 90. letih prejšnjega stoletja se je na logistiko gledalo predvsem operativno in jo povezovalo samo s skladiščenjem in transportom. V današnjem času pa podjetja v logistiki vidijo priložnost za izgradnjo svojih strateških prednosti, ki ponujajo priložnost za prihranke. Vendar pa tega ni lahko doseči, saj je potrebno dobro poznavanje poslovne logistike, katere osnovna naloga je zadovoljevanje potreb odjemalcev glede na prostor, čas, količine in kakovost (Bloomberg, LeMay, & Hanna, 2002).

Glede na to, da je svet postal globalni trg in da se zmanjšujejo časovne in prostorske razdalje, da se brišejo meje, povečuje pretok kapitala in ljudi, transakcije blaga in storitev, so pred logistiko postavljeni veliki izzivi. V okviru tega je treba pojasniti naslednje vrste logistike: zelena logistika, e-logistika in virtualna logistika. Vse te v današnjem času vplivajo na logistiko kot vedo in celotno svetovno gospodarstvo in posameznika. V prihodnosti bodo prav gotovo predstavljale pomembne konkurenčne prednosti na trgu, a le v primeru, da bodo podjetja upoštevala globalizacijo in internacionalizacijo poslovanja.

Zelena logistika s svojim razvojem bistveno prispeva k povečevanju ekološke ozaveščenosti, prispeva k zmanjševanju obremenjevanja naravnega okolja in uresničuje

cilje trajnostnega razvoja. Hkrati prispeva k ustvarjanju pozitivnih učinkov za podjetja in gospodarstvo kot celoto. Podjetja se morajo zavedati, da so odgovorna za svoje proizvode tudi po tem, ko jih uporabniki že zavržejo. V tem kontekstu govorimo o zeleni oziroma razbremenilni logistiki, ugrablja se tudi izraz okoljevarstvena logistika. Gre za obraten proces v primerjavi s tradicionalno logistiko, obsega pa načrtovanje, vpeljavo in nadzor stroškovno učinkovitih tokov materiala, zalog, končnih izdelkov, embalaže in odpadkov od točke porabe do točke nastanka z namenom, da se ponovno uporabi ali reciklira. Zaradi vse bolj strogih zakonodaj na tem področju so podjetja prisiljena v svoje poslovanje vključiti aktivnosti zelene logistike, ker s tem zadovoljujejo okoljske zahteve in tako pridobijo konkurenčno prednost. Podjetja so prisiljena iskati konkurenčno prednost z zmanjšanjem stroškov v vseh delovnih procesih (Lipičnik & Kramar, 2006).

E-logistika zajema procese med kupci in dobavitelji na podlagi elektronskega poslovanja. Podjetja imajo razvite tesne partnerske odnose s svojimi poslovnimi partnerji, strankami in dobavitelji. S pojavom interneta so se začele razvijati logistične verige, ki temeljijo na elektronskem poslovanju, podjetja pa so s tem odkrila nove načine doseganja poslovnih ciljev, razvoja strategij in poslovnih modelov (Lee & Whang, 2001).

Virtualna logistika je še en pojem, ki se danes vse več uporablja. Zaradi drugačnega pričakovanja uporabnikov v »online« tržnem okolju, spremenjene časovne in prostorske dimenzije, sprejemanja in izpolnjevanja naročil in možnega 24-urnega dostopa uporabnikov do ponudbe v elektronskih prodajalnah in njihovega pričakovanja o hitri in takojšnji dostavi blaga na želeno mesto, se zahteva od podjetij, da temu najbolj ustrezno prilagodijo logistične procese. Novi koncepti poslovanja zahtevajo vpeljevanje logističnih verig v virtualno okolje. Način poslovanja, ki je veljal do včeraj, ni več produktiven, podjetja morajo slediti novemu tempu, da ostanejo poslovno privlačna in konkurenčna. Lahko rečem, da se je dosedanji način poslovanja revolucionarno spremenil z uporabo interneta in vseh prednosti, ki jih prinaša uporaba le-tega. Internet je olajšal poslovanje tudi logističnim verigam, ki so vzporedno klasičnim logističnim verigam začele oblikovati še logistične e-verige, ki izvirajo iz ustvarjanja virtualnih mrež. Virtualna logistična veriga predstavlja verigo podjetij, kjer poslovanje poteka prek intraneta z elektronsko izmenjavo podatkov, komuniciranjem in koordiniranjem poslovanja ostalih členov. V virtualni logistični verigi se dosežeta zmanjšanje stroškov in skrajšanje odzivnih časov. Elektronsko poslovanje integrira internet v vse dele logističnega procesa. Vse temelji na ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*), nekakšnem informacijskem središču, ki služi kot možgani in oskrbuje preko internetnih informacij vse osnovne elemente logistike. Internet je postal orodje povezovanja in je edini logični način povezovanja različnih podjetij po svetu. Obvladovanje tokov informacij je postalo ključno zaradi prehitevanja konkurence na trgu, učinkovitost logistike pa je močno odvisna od kakovosti izmenjanih informacij. Umeščanje logističnih rešitev v virtualno okolje, ki ima podporo v internetnih aplikacijah, poudarja kot nujno pravočasno informacijo in seveda vključenost podjetij, ki te pravočasne informacije posredujejo. Virtualna logistična veriga mora delovati kot celota, vsi partnerji sodelujejo

tako, da skupino oskrbujejo s točnimi in zanesljivimi informacijami, ki jih dnevno usklajujejo. Časovni pritiski morajo biti zmanjšani na minimum, virtualna logistična veriga mora vsem partnerjem izboljševati konkurenčni položaj na trgu. Oblikovati se mora tak informacijski sistem, ki je sposoben združiti različne informacijske podpore partnerjev v skupen, delujoč sistem. V virtualnem okolju morata biti združeni virtualna logistična veriga s fizično logistično verigo, ker le s kombiniranjem obeh postane končni rezultat resnična pridobitev sodelujočih in končnih odjemalcev. Izvedbo moramo razumeti kot oskrbovanje pravih kupcev s pravimi izdelki in storitvami ob pravem času z namenom zagotovitve uspešnosti in učinkovitosti (Veselko, 2007).

Logistiko in pojem managiranja oskrbne verige številni zamenjujejo. Preprosto rečeno je logistika le del oskrbne verige, saj je poudarek na procesih. Logistika vključuje načrtovanje, izvajanje, nadzor učinkovitosti in uspešnosti tokov ter skladiščenja blaga, storitev in s tem povezanih informacij od izvora do mesta porabe z namenom zadovoljiti končnega uporabnika. V primeru, ko začnemo dodajati storitve k prodanemu izdelku, se za to vse bolj uporablja izraz management oskrbne verige. Oba pojma povezujejo procesi, niz povezanih, nepretrganih in managerskih dejavnosti, ki vodijo k skupnemu cilju. Vsak poslovni proces ima rok trajanja, in sicer ima svoj začetek in konec, razteza pa se skozi več funkcij v podjetju. Procesi potekajo od dobaviteljev do kupcev, kar povzroča kompleksnost sistema. Ta kompleksnost lahko povzroči razpad informacijskih tokov znotraj sistema. Vsaka dejavnost znotraj procesa lahko poteka optimalno. a ko so te dejavnosti združene v proces, ta ni tako učinkovit, kot bi lahko bil. Zato je v procesih treba optimizirati celoten proces in ne posamezne dejavnosti oziroma funkcije znotraj procesa. Optimizacija logistike nujno vodi tudi v optimizacijo drugih procesov, ki jih zajema pojem oskrbne verige. Management oskrbne verige obsega načrtovanje, nabavo, proizvodnjo, obvladovanje zalog, skladiščenje, delo, distribucijo, logistiko in kakovost (Klopčič, 2003).

Ganeshan in Harrison (1995) definirata oskrbno verigo kot mrežo zvez in distribucijskih zmožnosti, v kateri se opravljajo funkcije nabave materialov, preoblikovanja le-teh v vmesne in končne izdelke, ter distribucija končnih izdelkov kupcem. Oskrbno verigo je moč zaslediti v storitvenih in proizvodnih organizacijah. njihova kompleksnost se lahko med različnimi panogami in podjetji močno razlikuje.

Oskrbna veriga zajema tri tipe tokov (Transportation Management Systems, 2011):

- materialni tok, pod katerim razumemo fizični tok blaga od dobaviteljev do kupcev ter tudi obratni tok vračil proizvodov, servisiranje in reciklažo;
- informacijski tok, ki zajema prenos naročil in sledljivost naročil ter koordinira fizični tok blaga;
- finančni tok, v katerega uvrščamo kreditne pogoje, sheme plačil, pogodbe o dobavah in lastništvu.

Zaradi globalizacije poslovanja in s tem povezane vse večje konkurenčnosti je vse večji pomen v podjetjih namenjen vlogi oskrbnih verig in njihovemu boljšemu managiranju. Zahteve kupcev po učinkovitih in stroškovno konkurenčnih storitvah pri zadovoljevanju njihovih potreb so podjetja prisilila v spremembo mišljenja pri oskrbovanju od vhodnih materialov, torej surovin do končnih proizvodov in njihovega odstranjevanja na ekološki način. V sodobnih podjetjih se zavedajo, da je izpolnjevanje pričakovanj svojih kupcev, ki zahtevajo pravočasno in kakovostno oskrbno storitev ob znatnih posodobitvah v tehnikah in tehnoloških pristopih v realnem in storitvenem sektorju, bistvenega pomena za ohranjanje konkurenčnih prednosti (Rajter & Križman, 2010).

Zaloge, zmanjševanje stroškov oskrbnih verig, skrajševanje proizvodnih časov in hitra dostava blaga imajo ključno vlogo pri učinkovitem managiranju oskrbnih verig. S pomočjo informacijske tehnologije in prenosa informacij prek svetovnega spleta podjetja uresničujejo zahteve po učinkoviti in stroškovno konkurenčni proizvodnji. V tem procesu globalna logistika igra ključno vlogo. Napredne informacijske tehnologije skozi celoten tok oskrbne verige danes predstavljajo najpomembnejšo prednost v delovanju oskrbnih verig. Prisotnost informacijske tehnologije na vseh področjih oskrbe verige podjetja, torej na področju nabave, načrtovanja in zagotavljanja proizvodnje, vodenja zalog, distribucije in razbremenjevanja okolja, je ključnega pomena za delovanje oskrbnih verig. Podjetja morajo tako velik poudarek nameniti prav informacijski tehnologiji za nemoteno delovanje svojih oskrbnih verig (Rajter & Križman, 2010).

1.3 Pomen logistike za sodobna podjetja

Mednarodna delitev dela in vse večja soodvisnost poslovnih sistemov je stalnica v sodobno razvitih gospodarstvih. Dobra logistična podpora je ključnega pomena za trgovanje razvitih gospodarstev med seboj na svetovnih trgih. Poslovni sistemi delujejo na različnih trgih in potrebujejo blago v različnem času. Za učinkovito delovanje posameznega gospodarstva je nujno zagotoviti ustrezno časovno in prostorsko premeščanje blaga, informacij, energije in ljudi (Urbancl, 2010b).

Pojmovanje logistike, ki ga v nadaljevanju navajajo tudi različni avtorji s tega področja, je v poenotenju pojmov logistika in management oskrbnih verig.

Cilj logistične dejavnosti je optimizacija nabave blaga, distribucije in ravnanja z logističnimi objekti. Poslovna logistika je postala sestavni del strategije podjetja in s tem zelo pomembna dejavnost na globalnem trgu. Glavni razlog za to gre iskat v povečanih stroških nabave blaga in distribucije le-tega, hkrati pa so lahko s tem povezani načini in vrste nabave ter distribucije zelo različni. To se zlasti kaže v današnjem svetu, ko prevladuje globalizacija gospodarstva z vse večjo delitvijo dela (Ballou, 1999).

Logistika je v podjetjih sprva imela podporne funkcije obstoječim sistemom, torej bi lahko rekli, da je izvajala le servisno funkcijo. Njena primarna naloga je bila, da so bili materiali

na razpolago ob pravem času, na pravem kraju, v pravilni količini, kakovosti in ob minimalnih stroških. Sedaj pa logistika postaja tista, ki igra pomembno vlogo pri zadovoljevanju kupcev podjetja. Postaja vse bolj pomembna dejavnost marketinga (Urbancl, 2010b).

Z nakupom uporabe blaga na pravem mestu in v pravem času ustvarimo prostorsko in časovno koristnost. Logistika je neposredno odgovorna za dodajanje prostorske koristnosti s tem, da zagotavlja učinkovite premike materialov z mest nastanka do mest uporabe, in to ob pravem času. Kupec namreč ocenjuje vrednost blaga tudi z dostavo le-teh v zahtevanem času in na zahtevani kraj. To sicer ni finančno ovrednoteno, predstavlja pa pomembno nematerialno konkurenčno prednost (Michel, 2003).

Van Weele (1998) vidi prednost skupne poslovne logistike predvsem zaradi:

- krajših življenjskih ciklov izdelka, ki se posledično kažejo v manjši dolgoročni stabilnosti porabe istovrstnih materialov,
- večje diverzifikacije ponudbe izdelkov; potrebno je večje število različnih materialov,
- spremembe razmerja moči med kupci in dobavitelji; prenos moči na kupca,
- zmanjšanja dodane vrednosti, kar je posledica naraščajočih stroškov materiala in logističnih stroškov,
- preureditve proizvodnih procesov, kot posledica globalizacije; združevanje podjetij oziroma dislocirane proizvodne enote,
- razvoja informacijskih tehnologij, kar omogoča poenostavitev poslovanja.

S povečanjem globalizacije in internacionalizacije poslovanja so se zahteve do logistike povečale, hkrati pa ima logistika neposreden vpliv na tržno uspešnost in s tem povezan dobiček podjetja (Rabinovich & Knemeyer, 2006):

- nove naloge logistike se pojavljajo zaradi vse večje diverzifikacije in krajših življenjskih ciklov proizvodov,
- kratki intervali dostav manjših količin in povezanost dostav postavljajo logistiki zahteve o vse večji zanesljivosti,
- zaradi povečanja konkurence so se spremenila tudi pričakovanja kupcev do logističnih storitev – kupec pričakuje dodano vrednost.

Zaradi vseh teh sprememb na svetovnih trgih so se spremenile tudi naloge logistike. Logistika tako ne predstavlja le servisa drugim funkcijam v podjetju, temveč skrbi za integracijo dobaviteljev, proizvodnje in kupcev v logistične verige. Ravno ta integracija bistveno pripomore k zadovoljstvu kupcev, kar na koncu pomeni konkurenčno prednost za podjetje. V središče poslovanja podjetja tako prihaja celotna logistična veriga, torej načrtovanje, vodenje in koordiniranje materialnega toka. Vse to pripomore k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Vpliv na uspešnost izhaja predvsem iz sprememb v prihodkih, kar

je povezano z vplivi na razpoložljivost materialov, dobavnih časov in kakovost logističnih storitev, ter iz sprememb pri stroških kot posledica vplivov na procesne stroške, stroške primanjkljaja in stroške vezave kapitala (Rabinovich & Knemeyer, 2006).

Danes od logistike ne pričakujemo samo, da bodo naloge izpolnjene z minimalnimi stroški, ampak se od nje pričakuje veliko več, kar je privedlo do sprememb v logističnih podsistemih znotraj podjetja. Tako npr. naloga nabavne logistike ni več le zagotavljanje razpoložljivosti potrebnih materialov, ampak tudi dolgoročna integracija dobaviteljev v logistično verigo (Logožar, 2004).

Globalizacija svetovnega gospodarstva je močno vplivala na rast proizvodnje, na konkurenco med podjetji, na marketinške aktivnosti, ki postajajo vse bolj kompleksne, na nižanje stroškov cen proizvodov na račun ekonomije obsega, na prednosti izrabe lokalnih virov, na večanje potreb posameznikov, na krajše življenjske cikle proizvodov, na porast elektronskega prenosa podatkov, na prenos proizvodnje in distribucije v države z nižjimi stroški delovne sile itd. Vse našteto pa možno vpliva na logistično dejavnost podjetja oziroma na graditev oskrbnih verig (Logožar, 2004).

Logistika je tudi pomembna komponenta bruto domačega proizvoda posamezne države, saj vpliva na stopnjo inflacije, obrestne mere, produktivnost in druge ekonomske kategorije. Izboljšanje logistične produktivnosti bi posledično pripeljalo k izboljšanju produktivnosti gospodarstva določene države, kar bi imelo pozitivne učinke na cene blaga in storitev, plačilno bilanco, vrednost valute, konkurenčnost na globalnih trgih, dobiček, razpoložljivost investicijskega kapitala in gospodarsko rast (Stock & Lambert, 2001).

Zaradi velikega vpliva logistike na poslovno uspešnost podjetij so se zahteve do nje močno povečale. Razlogi za to so predvsem v (Becker & Rosemann, 1993):

- vse večji diverzifikaciji izdelkov in vse krajših življenjskih ciklih,
- v novem konceptu nabave ravno ob pravem času (angl. *just in time*), kar pomeni večkratno dobavo manjših količin materiala, ki pa morajo biti izredno zanesljive,
- veliki konkurenci na trgu, ki ima za posledico to, da ponudba presega povpraševanje, kupec vstopa na prvo mesto tudi z vidika logistike – kupčeve želje in zahteve je treba upoštevati.

Pritisk na stroške zaradi čedalje večje konkurence in zniževanja cen zahteva v zadnjem času od podjetij v različnih panogah, da razmišljajo o organizacijskih izboljšavah na vseh področjih poslovanja. Praksa v uspešnih podjetjih nam kaže, da so največje možnosti za izboljšave in s tem zniževanje stroškov prav pri logistiki (Dobnik, 2009).

Logožar (2002) navaja temeljne cilje logistike v sodobnem podjetju:

- celotni stroški logistične verige morajo biti najnižji možni, zato je treba temu prilagoditi logistične procese,
- proizvodnja in prodaja v podjetju sta tisti, ki določata optimizacijo zalog,
- tok informacij mora biti učinkovit, prave informacije morajo biti na voljo ob pravem času, morajo biti popolne in zanesljive,
- na razpolago morajo biti popolne, zanesljive in pravočasne informacije,
- definirana mora biti stopnja servisa,
- logistični sistem mora biti prilagodljiv.

Globalni trg, tehnične inovacije in veliko število ponudnikov so glavni razlogi za raznovrstne izdelke na trgu, zato podjetja poskušajo v čim krajšem času izdelati izdelke najvišje kakovosti, ki so prilagojeni zahtevam kupcev. Tega ni mogoče zaradi hitrih sprememb narediti s proizvodnjo na zalogo. Vse bolj so potrebni proizvodni sistemi, ki lahko zadovoljijo trenutno povpraševanje kupcev. Vsemu temu se mora seveda prilagoditi tudi logistika in tako omogočiti podjetju smotrno in učinkovito poslovanje na vseh ravneh svojega delovanja (Logožar, 2002).

1.4 Strategije in organizacija logistične funkcije

Za logistično verigo je pomembno, da so vsi členi znotraj verige usklajeni. Jasno morajo biti definirane naloge členov v verigi in vsakomur v verigi mora biti jasno, kaj kdo dela in kaj se od njega pričakuje. Časovna usklajenost, hitrost in povezanost oziroma usklajenost znotraj verige so ključne prednosti, ki jih prinaša oskrbna veriga. Prav usklajenost je tista, ki verigi prinaša učinkovitost. Usklajeno mora biti delovanje nabave, dostave, načrtovanja, proizvodnje, prodaje in distribucije surovin, materialov oziroma končnih proizvodov. Usklajenost delovanja vseh členov verige se na koncu odraža v konkurenčni prednosti podjetja, ki to verigo uporablja. Organizacija oskrbne verige mora biti usmerjena k mrežnim povezavam in graditvi partnerskih odnosov, kar pomembno vpliva na zadovoljstvo vseh členov v verigi. Logistične aktivnosti morajo biti za uspešno delovanje oskrbne verige usklajene s strategijo oziroma poslovno politiko podjetja, saj le-ta omogoča optimalne rezultate posameznih oddelkov v podjetju. Za uspešno delovanje takega sistema morajo biti vsa logistična opravila v podjetju v pristojnosti logistike, saj bodo le tako uspešno rešene vse težave, ki se bodo pojavile v oskrbni verigi. Ustrezno organizirana poslovna logistika je torej medfunkcijsko povezana z drugimi poslovnimi funkcijami sistema in z določenimi funkcijami drugih podjetij (Rabinovich & Knemeyer, 2006).

Logožar (2004) in Zekić (2000) omenjata dejavnike, ki vplivajo na organizacijo logistične funkcije v podjetju:

- Vse se začne z **načrtovanjem**, za katerega uspešnost je pomembno, da so vhodni podatki točni, da je komuniciranje znotraj oskrbne verige učinkovito in da so zagotovljena orodja za načrtovanje. Tisti, ki se ukvarjajo z načrtovanjem, morajo biti ustrezno usposobljeni za uporabo orodij, ki se pri načrtovanju uporabljajo.
- **Koncept JIT** je tisti, ki omogoča skrajšanje celotnega logističnega cikla in katerega poglavitni cilji so povezani z nizkimi zalogami, zanesljivimi dostavami, osredotočenostjo na kupca itd.
- **Avtomatizacija** v smislu odstranjevanja ročnih operacij iz posameznih faz znotraj oskrbne verige. To nam omogoča odpravo ozkih grl v procesu s pomočjo optimizacije časa in kakovosti. Vendar je to pogojeno z učinkovitimi informacijskimi sistemi.
- Za učinkovito organizacijo logistike sta pomembni tudi **lokacija in ureditev** tako celotnega podjetja kot njegovih posameznih delov in logističnih centrov. Ureditev mora biti prilagodljiva, da se lahko v vsakem trenutku odzove na tržne spremembe.
- **Kakovost** logistične storitve je treba zagotoviti s kakovostjo in produktivnostjo vseh produkcijskih dejavnikov v procesu.
- **Nadzor** je prav tako en od dejavnikov, ki vpliva na organiziranost logistične funkcije v podjetju, predvsem v smislu motivirati zaposlene za proces stalnih izboljšav. Način dela in razmišljanja vseh, ki so vključeni v logistični proces, mora postati celovito obvladovanje kakovosti.

Logistika in oskrbne verige se morajo biti sposobne prilagajati spremenjenim tržnim razmeram, ki so posledica globalizacije svetovnega gospodarstva. Zaradi tega nenehno razvijajo nove metode v logistični dejavnosti. Ena izmed njih je tudi zunanja logistična oskrba.

Koncept zunanje oskrbe (angl. *outsourcing*) temelji na vprašanju, katere dejavnosti logistike izločiti iz podjetja in jih dati v managiranje zunanjemu partnerju, da bi pri tem dosegli optimalni rezultat oziroma maksimizirali logistično dejavnost v podjetju, kar bi posledično prineslo boljši dolgoročni rezultat poslovanja celotnega podjetja. Uspešna zunanja oskrba zahteva od podjetja (Ogorelc, 2004):

- da se usmeri v svoje dejavnosti, za katere ima sposobnosti in znanja, ter opredeli aktivnosti, ki naj jih izvajajo zunanji izvajalci, torej za katere podjetje nima dovolj znanja, da bi jih učinkovito managiralo,
- povezati mora koncept zunanjega oskrbovanja z dolgoročno strategijo podjetja,
- oceniti in na podlagi tega izbrati primerne zunanje izvajalce za opravljanje dejavnosti, ki bo prenesena izven podjetja,
- z zunanjim izvajalcem mora vzpostaviti partnerski odnos, hkrati pa mora imeti nad njim nadzor, ki ga izvaja z vnaprej postavljenimi kazalci uspešnosti.

Pri prenosu dejavnosti izven podjetja gre po navadi za dejavnosti, ki so povezane s storitvami. Gre za pogodbeni prenos odgovornosti podjetja za izvajanje dejavnosti na tretjo

stranko, ki je izvajalec procesa v skladu s pogodbenimi določili in zahtevami, ki ga obe stranki dogovorita v pogodbi. Prenos dejavnosti izven podjetja je primeren za tiste dejavnosti, v katerih imajo zunanji izvajalci zaradi ekonomije obsega bistvene konkurenčne prednosti, boljše znanje, motivirano osebje in posebne spretnosti oziroma večletne izkušnje z opravljanjem prenesene dejavnosti. Tretje osebe lahko izvajajo posamezne logistične storitve ali celotno logistično oskrbo za podjetje. Zunanja oskrba na področju logistike se izvaja zaradi potrebe po zmanjšanju stroškov, izboljšanju dobavnega in prodajnega dela logističnega procesa (Veselko & Jakomin, 2004).

Korist od povezovanja z zunanjimi logističnimi partnerji se kaže na treh področjih, in sicer v odnosih med ljudmi, vključenih v proces, samih procesih in tehnologiji. To skupno sodelovanje mora voditi k optimizaciji logistične oskrbe in omogočiti povezavo na ravni managementa in izvajalski ravni. Uspeh zunanje logistične oskrbe je uspešen samo v primeru dobrega sodelovanja med ljudmi v obeh podjetjih, vključenih v proces, učinkovitosti v procesih in ustrezne tehnologije. Za uspešno zunanjo logistično oskrbo je potrebno/treba (A. Križman & D. F. Križman, 2008):

- dobro poznati skupni cilj, ki ga želimo s povezavo doseči, in namen te povezave,
- vzpostaviti dolgoročni odnos, ki bo vreden zaupanja,
- vzpostaviti komunikacijski proces in izmenjavo informacij, na vseh ravneh, ki so pomembne za poslovanje podjetja,
- sprejeti odločitve obojestransko z zavedanjem njihove pomembnosti,
- da se vse koristi, izgube in vlaganja ekonomsko gledano delijo,
- da so skupne koristi vstopa v povezavo večje, kot bi bile v primeru individualne koristi, če podjetje ne bi vstopilo v povezavo
- da se meri uspešnost poslovanja na vnaprej določeni ravni in v sodelovanju razvija strategije za doseganje uspešnosti skupnega poslovanja,
- poznati in uporabljati sodobne informacijske tehnologije.

1.5 Oskrbne verige

V sodobnem svetu se vse bolj uveljavlja termin oskrbna veriga, ki je mreža medsebojno povezanih in odvisnih organizacij, katerih glavna naloga je nadzirati, organizirati, voditi in izboljšati tok materialov in informacij od dobaviteljev do končnih kupcev. Gre za podjetja v verigi, ki pripomorejo, da blago ali storitve pridejo na trg (Čižman, 2002).

Kot v svojem delu navajajo Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger in Groznik (2004), oskrbna veriga predstavlja zaporedje povezav in medsebojno prepletenih procesov, ki se izvajajo med dobavitelji in kupci. To verigo sestavljajo aktivnosti od pridobivanja surovin do končne prodaje uporabniku blaga ali storitve. Surovine, ki vstopajo v člen oskrbne verige v vsaki stopnji, se lahko znotraj oskrbne verige predelajo v izdelke, ki so namenjeni končnim kupcem, lahko pa le služijo naslednji fazi oskrbne verige kot surovine. Povezavo

med dvema členoma oskrbovalne verige, še bolj pa povezavo med oskrbovalno verigo in končnim kupcem, imenujemo distribucijski sistem. V posamezno oskrbno verigo je lahko vključenih več podjetij, ki v vsaki fazi v verigi dodajajo proizvodu vrednost. Poleg podjetij se v oskrbno verigo vključujejo še različne distribucijske poti, in sicer trgovci na debelo in drobno, prevozniki ter logistični servisi.

Glavna naloga logistike v oskrbni verigi podjetja je v povezovanju posameznih dejavnosti in funkcij z namenom zagotoviti nemoten tok blaga in surovin ter informacijski tok in tako zmanjšati celotne stroške logistike v celotni oskrbni verigi. To je glavna stvar, zaradi katere je treba logistične procese načrtovati, analizirati in stalno izboljševati. Na koncu se rezultati tega pokažejo v skupnih stroških, povezanih z materiali, ki nastopajo v oskrbni verigi. Poglavitna naloga logistike namreč ni tehnološka, temveč ekonomska in se odraža v zmanjševanju stroškov (Van Weele, 2002).

Za sprejemanje odločitev o sklopu oskrbnih verig obstaja več ključnih področij (Schary & Skjoett-Larsen, 1995):

- Na prvem mestu je prav gotovo lokacija, ki zajema vse odločitve glede lociranja proizvodnih, skladiščnih in prodajnih objektov; istočasno zajema tudi odločitve o strategijah nastopa na trgu in o ravni zagotavljanja oskrbe za končne odjemalce.
- Sledi proizvodnja, kjer se sprejemajo odločitve o proizvodnem programu, velikosti proizvodnih obratov, proizvodnih kapacitet, napovedovanju proizvodnje glede na zahteve kupcev itd.
- Področje zalog, katerih managiranje mora biti prisotno v vseh fazah oskrbne verige. Usklajenost medsebojnih procesov in zniževanje stroškov zalog v celotni oskrbni verigi sta bistvenega pomena za učinkovito delovanje podjetja.
- Na koncu je transport, ki povezuje odločitve o zalogah, načinu najprimernejšega transporta in izbiri transportne poti, ravni oskrbe za odjemalce in s tem povezanimi stroški. Da je sistem stroškovno učinkovit, mora vse potekati po načelu pravočasnosti v logistiki (angl. *Just in time*).

V oskrbni verigi so ključnega pomena procesi, ki potekajo tako znotraj podjetij kot med posameznimi členi oskrbne verige. Med posameznimi členi je ključnega pomena pretok znanja, kar je še posebej pomembno pri razvoju novih izdelkov, saj to omogoča celotni verigi, da ostaja na tehnološkem področju vsaj v koraku s konkurenco. Sama organiziranost oskrbnih verig je lahko zelo različna, odvisno od narave podjetja in izdelkov oziroma storitev, ki prehajajo skozi verigo. Vertikalno integrirana podjetja tako opravijo večino opravil v oskrbni verigi sama, horizontalno integrirana podjetja pa imajo oskrbne verige z velikim številom členov. Ključno funkcijo v oskrbni verigi ima prav gotovo informacijska tehnologija, ki zagotavlja hitrejši prenos podatkov in hkrati omogoča integracijo procesov v verigi. Namen oskrbnih verig za podjetje je, da zadovolji končnega kupca in ugodi vsem njegovim zahtevam (Urbancl, 2011).

Ključni dejavniki pri oblikovanju oskrbne verige (Ecu-line Slovenija, 2010) so:

- oskrbna veriga mora biti oblikovana po meri kupcev,
- temeljiti mora na partnerskem sodelovanju med proizvodnjo, distribucijo in končnimi potrošniki,
- vzpostavljena mora biti na podlagi natančne ocene tveganj,
- biti mora stroškovno učinkovita in čim bolj racionalizirana,
- upoštevati mora socialno odgovornost, zlasti z vidika zmanjševanja izpustov ogljikovega dioksida,
- biti mora organizacijsko in tehnološko harmonizirana.

Oskrbna veriga mora biti organizirana tako, da se je v kriznih časih sposobna odzvati na tržna nihanja. Podjetje mora z njo kupcem zagotavljati takšno raven logistične storitve, kot jo le ti pričakujejo. Vse bolj pomembna komponenta oskrbnih verig postaja družbena odgovornost, zlasti varovanje okolja (Ecu-line Slovenija, 2010).

Oskrbovalna veriga zajema več stopenj, seveda odvisno, kako veliko je podjetje oziroma, koliko različnih proizvodov, dobaviteljev in kupcev ima. Urbancl (2011) navaja štiri stopnje:

- Na **prvi stopnji** se podjetje usmerja na posamezne poslovne funkcije, ki so prisotne v podjetju z namenom doseči izboljšanje svojih procesov. To lahko privede do visokih zalog in s tem povezanih višjih stroškov poslovanja. Podjetje je slabo odzivno na potrebe kupcev.
- Na **drugi stopnji** se že začneta integracija in optimizacija procesov znotraj podjetja. S tem se zmanjšajo zaloge, optimizirajo se stroški proizvodnje in poveča se kakovost izdelkov. Zaradi sodelovanja znotraj podjetja so nižji tudi administrativni stroški.
- Na **tretji stopnji** pride do povezave podjetja z zunanjimi parterji, kar prinese dolgoročni uspeh v poslovanju podjetja. Lažja sta usklajevanje zalog in natančnost načrtovanja na ravni podjetja.
- Na zadnji, **četrti stopnji** doseže podjetje optimalno povezanost procesov z drugimi členi v verigi, kar se posledično odraža v boljšem zadovoljevanju svojih kupcev. V tej fazi oskrbna veriga postane konkurenčna prednost podjetja in mu omogoča učinkovito poslovanje. Zaradi bolj transparentnega poslovanja se izboljša odzivnost oskrbne verige, kar zmanjša stroške in potrebe po zalogah na minimum.

Schary in Skjoett-Larsen (1995) navajata pet dejavnikov za identifikacijo in povečanje učinkovitosti oskrbne verige:

- Prvi dejavnik je **poenostavitev procesov**. Da je oskrbna veriga učinkovita, ne potrebujemo njene kompleksnosti. Zmanjšanje kompleksnosti dosežemo tako, da iz procesa izločimo vse aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti.

- **Strateški odnosi med ključnimi dobavitelji** je drugi dejavnik. Zaradi manjšega števila dobaviteljev v oskrbni verigi se poveča njihova medsebojna odvisnost. Med seboj sodelujejo na podlagi partnerskih odnosov in jim je skupni interes, da poslujejo s čim nižjimi stroški.
- Zelo pomemben dejavnik je **tehnologija**, saj so za učinkovito integracijo potrebne napredne tehnologije v celotnem procesu oskrbne verige.
- **Usmerjenost na notranje odjemalce**, kar pomeni, da je treba informacije, kako izboljšati oziroma optimizirati proces znotraj oskrbne verige, pridobiti med zaposlenimi v tej verigi. Ti imajo dovolj znanja z vsakodnevnim delovanjem v procesu, da lahko pomagajo z učinkovitimi rešitvami, kako na primer zadovoljiti končne kupce.
- **Model oskrbne verige se mora prilagoditi**, kar pomeni, da je za učinkovito koordinacijo vseh členov v oskrbni verigi treba nadomestiti tradicionalne funkcijske modele s horizontalnimi timi. Ti timi se potem osredotočeni na posamezni proces znotraj verige.

Oskrbna veriga v sodobnem tržnem gospodarstvu podpira tri tipe tokov, in sicer materialni tok, informacijski tok in finančni tok. Materialni tok zajema fizični tok blaga v smeri od dobaviteljev do kupcev, v obratni smeri pa v obliki vračila proizvodov, servisiranja oziroma razbremenitve sistema z recikliranjem in vračilom povratne embalaže. Za koordinacijo in podpiranje materialnega toka skrbi informacijski tok, in sicer s prenosom naročil, sledljivostjo blaga, pravočasnimi informacijami o stanju blaga in podobno. Finančni tok zajema vsa plačila, kreditne pogoje in vse vrste pogodb, ki se pojavljajo med udeleženci oskrbne verige (Rajter & Križman, 2010).

Oskrbno verigo je treba gledati tako s prihodkovnega kot stroškovnega vidika. Končni kupec v verigi predstavlja pozitivni denarni tok in je edini vir prihodkov. Vsi ostali denarni tokovi znotraj oskrbne verige predstavljajo le izmenjavo delnih denarnih tokov, ki jih omogoča končni kupec. Vsi ostali tokovi znotraj oskrbne verige, kot sta na primer tokova informacij in blaga, povzročajo samo stroške. Management oskrbne verige je tisti, ki mora povezati posamezne faze znotraj verige in tako maksimizirati skupno dobičkonosnost (Chopra, 2003).

Da je delovanje podjetja znotraj oskrbne verige uspešno, je potrebna strateška usklajenost med konkurenčno strategijo podjetja in strategijo oskrbne verige. V konkurenčni strategiji podjetja so na prvem mestu kupčeve potrebe, ki jih podjetje želi uresničiti s svojimi proizvodi oziroma storitvami. Povezovalni člen med konkurenčno strategijo podjetja in strategijo oskrbne verige je vrednostna veriga podjetja. Ta vključuje razvoj novega izdelka, marketing in prodajo, izdelavo izdelka, distribucijo in na koncu servisne storitve. Na delovanje vrednostne verige imajo močan vpliv finance, kalkulacije, informacijska tehnologija in človeški viri. S strategijo oskrbne verige je določena oskrba s surovinami, vhodni in izhodi transport, izdelava proizvodov, distribucija in poprodajne storitve.

Vključuje dobavno, operativno in logistično podstrategijo, katere del so tudi odločitve glede zalog, transporta, operativnih zmogljivosti in informacijskih tokov (Mali, 2006).

Veselko (2003) prikazuje oskrbno verigo kot koncept, ki je nad mejami podjetja. Je proces pridobivanja novih in vzdrževanja starih poslovnih partnerjev, tehnologije in različnih organizacijskih struktur. Elementi oskrbne verige postajajo zelo kompleksni, zato je v podjetjih treba vpeljati strateško načrtovanje. Za učinkovito in uspešno poslovanje je treba usklajevati sestavne elemente oskrbne verige, pri katerih se kaže strateško obnašanje podjetja.

Spreminjajoče se strategije oskrbnih verig se kažejo kot odziv na številne pritiske s strani trga, in sicer v povezavi z naraščajočimi pričakovanji porabnikov, kar je posledica globalizacije. Podjetja zato stremijo k stalnemu izboljševanju izdelkov. Ker je na trgu veliko število izdelkov iste ali podobne kakovosti, sama kakovost ni več edini vir konkurenčnih prednosti podjetja. Podjetja morajo svoje poslovne prednosti iskati v dodanih vrednostih, kot na primer načinu dostave, načinu servisiranja oziroma drugih poprodajnih storitvah. To sili podjetja v specializirana partnerstva v posameznih segmentih oziroma sestavnih delih kake oskrbne verige. Sinhronizirana oskrbna veriga postaja v globalnem svetu vir konkurenčnih prednosti podjetja. Ta sinhronizacija se kaže v treh značilnostih (Veselko, 2003):

- v povečanem sodelovanju med partnerji v oskrbni verigi in usklajenosti poslovnih opravil,
- tehnologija in svetovni splet postajata glavni prvini inovativnih strategij oskrbnih verig;
- podjetja v oskrbnih verigah svoje delovanje usmerjajo k učinkovitemu in uspešnemu poslovanju.

Za uspešno sinhronizacijo oskrbne verige morajo biti usklajeni vsi njeni členi. Govorimo lahko o križnem odločanju več podjetij v oskrbni verigi. Pri tem prihaja do soočanja štirih temeljnih elementov, in sicer (Veselko, 2003):

- **Strategije**, ki mora biti oblikovana tako, da določa poslovanje podjetja in oskrbne verige. Le v takem primeru sodelovanje in usklajenost pripeljeta do želenih rezultatov. Z določitvijo strategije oskrbne verige podjetje spozna njen vpliv na poslovno strategijo podjetja. Proces sinhronizacije izpeljejo vsi partnerji v oskrbni verigi, ki imajo za cilj identificiranje stroškovno učinkovitega načina izdelave in dobave proizvodov/storitev in razporejanje posameznih izvedbenih postopkov partnerjem, ki so zanje najbolj primerni. Z ocenitvijo pomena in stroškov vseh členov oskrbe verige lahko opredelimo ključne elemente, ki pripomorejo k oblikovanju smotrnosti verige in doseganju konkurenčnih prednosti.
- V primeru **poslovnega procesa** je treba postaviti takšen sistem, kjer bosta partnerstvo in zaupanje temelja medsebojnega sodelovanja. To je dokaj težko doseči, saj lahko

pride do nepoštenega sodelovanja enega od partnerjev v oskrbni verigi, kar lahko privede do negativnih učinkov. Sodelovanje znotraj procesa oskrbne verige je lahko transakcijsko, interaktivno in soodvisno. Pri transakcijskem sodelovanju ne gre za veliko soudeležbo pri samih odločitvenih informacijah. Pri interaktivnem in soodvisnem sodelovanju je potreba po soudeležbi pri skupnem načrtovanju in oblikovanju poslovnih odločitev velika. V teh dveh primerih se zahtevata boljše sodelovanje tudi na odločitveni ravni in višja stopnja zaupanja pri vseh odločitvah. Vsi trije načini sodelovanja omogočajo integracijo poslovnih procesov v oskrbni verigi.

- Pod **tehnologijo** razumemo informacijske sisteme, ki so nujni za uspešno partnerstvo v oskrbni verigi. Gre za razvoj informacijske tehnologije, strojne in programske opreme. Tako imenovani sistemi ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*) so postali izjemno pomembni in nujni pri povezovanju poslovnih partnerjev znotraj oskrbne verige.
- **Zaposleni** so najpomembnejši člen v oskrbni verigi. Ljudi je treba usposobiti za poslovanje v oskrbni verigi, natančno je treba opredeliti razmerja med zaposlenimi v podjetju in poslovnimi partnerji ter določiti njihove pristojnosti in odgovornosti. Ta razmerja je treba opredeliti s stroškovnega in dobičkonosnega stališča. Če se posamezni partner v verigi čuti prikrajšan pri udeležbi v stroških, naložbah, tveganju in dobičku, veriga ne bo dosegala največjih možnih koristi tako za vse vpletene kot tudi na koncu za končnega kupca.

Danes gre razvoj oskrbnih verig v smeri oblikovanja oskrbnih omrežij, ki predstavljajo povezave globalnih oskrbnih verig, v katerih so prisotni in sodelujejo številni dobavitelji, proizvajalci, prevozniki, tako imenovana 3PL-podjetja (angl. *Third-party Logistics Provider*), in kupci na globalni ravni. Vsi ti skupaj tvorijo oskrbna omrežja, za katera so pomembni prenosi informacij in poslovanje prek svetovnega spleta. Združbe znotraj oskrbnih omrežij so sodelovalno usmerjene – oskrbna veriga in e-poslovanje se združita in ustvarjata nove poslovne prakse ter ponujata nov pogled na delovanje oskrbnih verig. Gre za povezave B2B (angl. *Business to Business*) med podjetji, ki temeljijo na elektronski izmenjavi podatkov. Brez oskrbnih mrež se danes ne predstavljamo B2B-sodelovanja, saj omogočajo tesno povezanost vseh vpletenih v oskrbno verigo. Vse informacije o blagu in storitvah so na voljo vsem sodelujočim v oskrbni verigi, tako zaposlenim v podjetju kot zunanjim poslovnim partnerjem, kar omogoča dobra elektronska izmenjava podatkov oziroma dobro razvit informacijski sistem. To vodi do znižanja skupnih stroškov poslovanja in pripomore k večjemu zadovoljstvu kupca v celotni oskrbni verigi (Rajter & Križman, 2010).

Tehnološki napredek in informacijska tehnologija sta tista, ki sta omogočila premik iz koncepta oskrbnih verig v oskrbna omrežja. Glavna omejitev vstopa podjetij v oskrbna omrežja so stroški informacijske tehnologije, ki za podjetja predstavljajo visoke investicije, kar številna podjetja niso zmožna financirati (Rajter & Križman, 2010).

K uresničevanju JIT-koncepta (angl. *Just in time)* pripomorejo podatki o stanju blaga in sredstev v oskrbnih verigah, kar pripomore k dvigu konkurenčnosti blaga in storitev na tržiščih. Podjetje izpolni kupčeve zahteve optimalno z nizkimi stroški, kar je posledica predvsem nizkih zalog in sposobnosti hitre odzivnosti (Rajter & Križman, 2010).

Logistične in oskrbne verige pomenijo povezovanje podjetij, saj to pripelje k optimizaciji poslovanja in posledično do konkurenčnih prednosti. Dobra koordinacija med podjetji v verigi omogoča doseganje ciljev, kar posledično povečuje dobičkonosnost in uspešnost podjetij. V oskrbnih verigah sta pomembni povezovanje različnih funkcij in podjetij ter skupinsko delo. V današnjem globalnem svetu se uvajajo nova merila in nastajajo oskrbne mreže, ki dodajajo vrednost kupcu, kar za podjetja na koncu pomeni bistveno konkurenčno prednost (Rajter & Križman, 2010). Do kakšne mere lahko podjetje razvije oskrbovalno verigo, proučujem v študiji primera podjetja Studio Moderna v praktičnem delu magistrskega dela.

Oskrbna veriga podjetja je sestavljena iz nabavne, načrtne, proizvodne, distribucijske in finančne funkcije. Seveda pa so v celotnem procesu prisotni ljudje, ki v prvi vrsti pripomorejo k delovanju oskrbne verige podjetja (Urbancl, 2011).

Podsistemi podjetniške oziroma proizvodne logistike se delijo po podsistemih nabavne, notranje, distribucijske in poprodajne logistike. S pomočjo te delitve lahko pridemo do boljše analize stanja logistike v posameznem podjetju. Podsistemi nastanejo na podlagi poslovnih funkcij, ki se izvajajo v vsakem proizvodnem podjetju. Sem spadajo: nabava materialov za proizvodnjo, proizvodnja, distribucija blaga, razbremenjevanje podjetja in poprodajne aktivnosti (Logožar, 2002).

1.5.1 Nabavna logistika

Glavna naloga nabavne logistike je oskrbeti podjetje z blagom in storitvami, ki so potrebni za proizvodnjo oziroma izvajanje storitev. Te naloge v grobem zajemajo potrebe, povezane z nabavo, naročila dobaviteljem, transport, dejavnosti, povezane z nadzorom kakovosti, in skladiščenje na vhodnem delu skladiščnega procesa (A. Križman & D. F. Križman, 2008).

Treba je ločiti med nabavo in nabavno logistiko. Nabavna logistika skrbi za zagotavljanje potrebnih materialov v organizaciji, nabava pa se ukvarja z izbiro virov, katere količine blaga, surovin je treba nabaviti, z usklajevanjem vseh nabav v sistemu in s potrebnimi vrstami materiala (Logožar, 2002).

S pojavom globalnega poslovanja in s tem povezane ostre konkurence med podjetji se je začela pojavljati nabavna logistika, saj so bila podjetja prisiljena iskati notranje rezerve, ki so pripomogle k znižanju stroškov. Več časa se je začelo posvečati področju vhodnega materiala, njegovi časovni in prostorski usklajenosti v poslovnih sistemih. Tako je nabavna logistika postajala v podjetjih vse pomembnejša (Križman, 2010).

Kako uspešna je nabavna logistika, je odvisno od tega, kako dobro je sodelovanje z nabavno službo in proizvodnjo. Za uspešnost nabavne logistike je treba poznati globalni, regionalni in lokalni trg. Odločitve, kje in kaj nabavljati, kako uskladiti logistične aktivnosti ter kaj proizvajati doma in kaj na tujem, so temeljne odločitve, ki zadevajo nabavni del logistike. Aktivnost, ki spada v sklop nabavne logistike, je politika naročanja (odločitve glede skladiščenja, dobav v pravem času, politika zalog) in zagotavljanja kakovosti materialov oziroma storitev (preventivni nadzori materialov oziroma storitev) (Poročnik, 2007).

Funkcija nabavne logistike v podjetju zajema vse aktivnosti, ki so povezane z oskrbo poslovnega sistema s potrebnimi surovinami, z materialom, s polizdelki in proizvodi v količini in kakovosti po zahtevah proizvodnega procesa. Vse to mora nabavna logistika zagotoviti ob pravem času, na pravem mestu in ob optimalnih stroških za učinkovito delovanje poslovnega sistema (A. Križman & D. F. Križman, 2008).

Odločitve, ki so povezane z nabavo, vključujejo različne vidike, in sicer (A. Križman & D. F. Križman, 2008):

- Tehnični vidik, kjer se postavljajo vprašanja o vrstah in lastnostih materiala, ki ga je treba nabaviti.
- Z ekonomskim vidikom so povezana vprašanja cen in stroškov nabavljenega materiala.
- Kako pridobiti kupce in definirati prodajne pogoje, je zajeto v komercialnem vidiku.
- Pravni vidik zajema oblikovanje nakupnih pogodb.
- Logistični vidik zajema vse dejavnosti, povezane z logistiko nabave, in sicer pakiranje, oblikovanje tovornih enot, načine prevozov in čas za dobave, stroške prevozov, načine manipulacij blaga.

Glede na to, kako izvajati oskrbo poslovnega sistema, ločimo pri nabavni logistiki tri načine nabave (Križman, 2010):

- Pri prvem načinu blago nabavimo takrat, ko se pojavi potreba po blagu. To je možno le v primerih, ko je blaga na tržišču dovolj in za nabave tistega blaga, ki zaradi različnih razlogov ni bil načrtovan v procesu načrtovanja nabave blaga. Na prvi pogled je tak način nabave ugoden za celoten sistem notranje logistike, ker blaga ni treba skladiščiti, ni stroškov, povezanih z manipulacijo blaga in notranjim transportom, ter seveda ni stroškov kapitala, ki bi bil vezan v zalogah. Tveganje, da blago ne bo na voljo, takrat ko ga potrebujemo oziroma ne bo pravočasno na zalogi, je veliko. V primeru proizvodnega podjetja lahko v takih primerih pride do zastoja v proizvodnji, kar posledično vpliva na ves nadaljnji proces. Neizkoriščene bodo ostale proizvodne zmogljivosti, dobavni roki bodo daljši, imeli bomo nezadovoljne kupce. Zaradi tveganosti tega načina nabave ga poslovni sistemi le redko uporabljajo.

- Pri drugem načinu nabavne logistike gre za nabavo materiala oziroma blaga na zalogo. Glede na prvi način je manj tvegan, povzroča pa višje stroške notranje logistike poslovnega sistema in vseh sredstev, povezanih z notranjo logistiko.
- Najučinkovitejši način oskrbe poslovnega sistema je tretji način, in sicer gre za nabavo ravno ob pravem času oziroma koncept »just in time«. Ta način odpravlja pomanjkljivosti prejšnjih dveh. Dobavitelj zagotovi blago natančno v dogovorjenem roku, ni vmesnih skladiščenj in manipulacij blaga, saj se dostavi neposredno s transportnega sredstva na proizvodno mesto. Materialni tok je tu popolnoma optimiziran, tako glede časa kot tudi stroškov. V sistemu so prisotne le varnostne zaloge blaga.

Van Weele (1998) navaja, da je cilj nabavne logistike optimizirati postopek naročanja in toka vhodnega materiala. Njena glavna področja so:

- Skupaj z nabavnim oddelkom spremljati nabavne potrebe ter poskrbeti za obdelavo in realizacijo nabavnih potreb podjetja.
- Spremljati dobavitelje in vse spremembe, ki lahko nastanejo v povezavi z dobavitelji, posredovati notranjim uporabnikom, obveščati o spremembah dobavnih rokov, spremljati izpolnjevanje naročil itd.
- Izvajati politiko naročanja, ki prispeva k optimizaciji stroškov, torej učinkovito načrtovati proizvodnjo, vodenje zalog in nabavo.

1.5.2 Notranja – proizvodna logistika

Notranjo logistiko bi lahko opisali kot skupek aktivnosti, ki so povezane z gibanjem in mirovanjem materiala od skladišča nabavljenega materiala, preko proizvodnje do skladišča končnih proizvodov. Na vhodni strani se povezuje z nabavno logistiko, katere naloga je zagotoviti blago ustrezne kakovosti in količine, na izhodni pa z distribucijo, torej dostavo blaga končnim kupcem oziroma poslovnim partnerjem. Pokriva transport znotraj sistema med mesti v proizvodnji in premik blaga do skladišča končnih proizvodov (Križman, 2010).

Zagotavlja optimizacijo pri pretoku surovin, polizdelkov oziroma storitev skozi proces od vhodnega skladišča do distribucijskega skladišča, torej zajema (Poročnik, 2007):

- proizvodni del procesa, torej ustrezno razporeditev strojev in opreme z namenom zagotoviti optimalne proizvodne zmogljivosti,
- celoten notranji transport,
- logistiko, povezano s skladiščem znotraj poslovnega sistema,
- uskladiščenje končnih proizvodov v distribucijsko skladišče oziroma neposredne dobave dobaviteljev,
- manipulacijo blaga v skladu z navodili na naročilnih nalogih.

Glavna naloga notranje logistike je torej čim boljši izkoristek prostora in časa pri pretoku materialov, polizdelkov, do končnega proizvoda v primeru proizvodnih podjetij oziroma pretok blaga znotraj skladišča pri trgovskem podjetju. Jasno definiran in načrtovan notranji proces vpliva na optimizacijo notranje logistike. Pretočni časi so tisti, ki vplivajo na zaloge v medskladiščnem procesu, slabšo optimizacijo v primeru izrabe strojev in izbire delovne sile. Vse to posledično vpliva na kakovost celotnih logističnih storitev in ne nazadnje na sam ugled podjetja v očeh končnih odjemalcev oziroma poslovnih partnerjev (Logožar, 2004).

Nabavna logistika pripelje v poslovni sistem blago ter se s količinskim in kakovostnim prevzemom in pregledom blaga dejansko začne notranja logistika v poslovnem sistemu. Pomembno vlogo v tem procesu notranje logistike imajo stroški delovne sile in stroški kapitala, vezanega v zalogah. Funkcija notranje logistike je povezana z vsem, kar je povezano z materialom tako prostorsko kot časovno, torej od njegovega prihoda v poslovni sistem, znotraj njega in do izhoda iz poslovnega sistema (Oblak, 1997).

Za doseganje ciljev notranje logistike so pomembni dejavniki, ki vplivajo na doseganje ciljev poslovne logistike v podjetju, torej dosegati cilja, ki sta zniževanje stroškov in izboljšanje servisa odjemalcev. Med te dejavnike vključujemo lokacijo proizvodnih obratov, tip proizvodnje, razmestitev proizvodnih sredstev in pretočni čas materiala ter informacij. Pod terminom pretočni čas razumemo čas od trenutka naročila do izročitve blaga odjemalcu. Bolj podrobno je ta čas skupek vmesnih intervalov, ki so potrebni, da se naročilo izvede. Sem prištevamo čas od naročila do dostave v skladišča končnih proizvodov, od proizvodnje do skladišča končnih proizvodov, od skladišča surovin do delovnih mest v podjetju ali od dobavitelja do skladišča nabavljenih materialov (Grace, 2006).

Kakovostni podatki so tisti, ki omogočajo kakovostno in zanesljivo načrtovanje ter sprejemanje odločitev v okviru proizvodnje oziroma notranje logistike podjetja. Da te podatke lahko zberemo na enem mestu, moramo spremljati vrsto kazalnikov, ki nam pomagajo na koncu poiskati optimalno rešitev, ki pozitivno vpliva na celotno podjetje oziroma poslovni sistem. Ti kazalniki so (Perme & Zupančič, 2009):

- velikost zaloge – pomembno vpliva na samo velikost skladišča,
- količnik obračanja zaloge izdelka ali blaga kaže oceno učinkovitosti v sodelovanju nabave, prodaje in poslovanja skladišča,
- vezava zaloge – število dni blaga na zalogi – služi kot osnova kazalniku količnika obračanja zaloge in je hkrati pomemben za izračun stroškov skladiščenja,
- točnost vodenja zaloge – kaže na organiziranost in kakovost informacijske podpore,
- izpad dobave (angl. *stock out*) je pomemben kazalnik kakovosti in usklajenosti vodenja nabave, proizvodnje in prodaje. Zelo je povezan z velikostjo zaloge in notranjo logistiko,

- odstotek popolnih naročil (točnih naročil) pomembno opredeljuje kakovost logističnega sistema, njegovo organiziranost in uspešnost informacijske podpore,
- odstotek pravilno nabranega blaga (v prvem poskusu) kaže na kakovost skladiščnega poslovanja,
- odstotek naročil, ki so bila pravilno dostavljena v prvem poskusu, kaže na kakovost skladiščnega poslovanja v zvezi s prodajo in dostavo,
- čas izpolnitve naročila od oddaje naročila do dostave (lead time) je ključno merilo za zadovoljstvo naročnika,
- odstotek pravočasnih dobav kaže na kakovost notranje logistike in dostave,
- odstotek poškodovanih dobav kaže na kakovost notranje logistike in dostave,
- razpoložljivost izdelka na točki porabe kaže na točnost in natančnost vodenja zalog in sledenja blaga,
- stroški skladiščenja so zbirni kazalnik, v katerem so upoštevani vsi pomembni kazalniki skladiščnega poslovanja,
- strošek dela v skladišču kaže na strošek delovne sile, ki je potrebna za operativno poslovanje,
- izkoriščenost skladišča kaže na izrabo zmogljivosti skladiščnega prostora, pa tudi opreme.

Ogorelc (2004) navaja glavne naloge notranje logistike, ki vključujejo:

- naloge načrtovanja in usklajevanj, da se doseže optimalni pretok materiala v procesu proizvodnje oziroma pretok blaga v primeru trgovskega podjetja,
- naloge, ki so povezane z izvajanjem transporta, embaliranja, manipulacije v povezavi z ostalimi funkcijami v podjetju, kot na primer z nabavo, proizvodnjo in prodajo,
- naloge svetovanja in predlaganja rešitev v proizvodnem procesu,
- spremljanje in nadzor vseh stroškov notranje logistike.

1.5.3 Distribucijska – prodajna logistika

Neusklajenost proizvodnje in prodaje je treba nekako premostiti, zato se v tem kontekstu pojavlja distribucija blaga. Distribucija blaga omogoča, da se blago na optimalen način dostavi do končnega kupca (Kaltnekar, 1993).

Glavni nalogi distribucijske logistike sta dostava končnih proizvodov od proizvajalca do kupca oziroma končnega uporabnika in skrb, da je naročeni proizvod dostavljen pravemu kupcu v naročeni količini in kakovosti ob pravem času in na pravem kraju, nepoškodovan, z optimalnimi stroški. Dejavnosti, ki morajo biti opravljene za uresničitev teh nalog, so povezane s skladiščenjem končnih proizvodov, zunanjim transportom, manipulativnimi operacijami in administrativnimi deli. Bolj natančno, gre za načrtovanje zalog in distribucijsko načrtovanje, kar vključuje načrtovanje lokacije in kapacitet distribucijskih centrov (Shapiro & Heskett, 1985).

Dostave blaga lahko kupcu potekajo enkratno, občasno ali kontinuirano. Podjetje mora upoštevati potrebe kupcev in se jim prilagajati na tak način, da te potrebe optimalno zadovolji. Učinkovitost distribucijske logistike je odvisna od subjektivnih in objektivnih dejavnikov. Na dobavni čas tako vplivajo čas, ki je potreben, da naročilo prispe od kupca do prodajalca, čas obdelave naročila, izbira naročenega blaga v skladišču, čas oblikovanja pošiljk in nakladanja na transportno sredstvo ter čas transporta, ko blago prispe od prodajalca do kupca naročenega blaga. Na čas transporta vplivajo izbira prometnih poti, razvitost prometne infrastrukture in ne nazadnje izbira ustreznega prometnega sredstva. (Logožar, 2004).

Distribucijska logistika zajema tokove materiala, naročil in finančnih sredstev, ki se odvijajo pri prehodu blaga od proizvajalcev do končnih kupcev. Vključuje vse dejavnosti in postopke z namenom dobave blaga kupcem na optimalen način (Urbancl, 2010b).

Naloga distribucijske logistike je oblikovanje, managiranje in nadzor procesov, ki so potrebni, da se proizvodi in storitve dobavijo naročniku v obliki, vsebini in času, kot je bilo dogovorjeno s pogodbo. Pri tem sodelujejo s prodajo. Distribucijska logistika je sinonim za fizično distribucijo, disponiranje blaga, prodajno logistiko (angl. *Outbound Logistics*). Distribucijska logistika torej zajema načrtovanje in distribucijo proizvodov, vključno s skladiščem, načrtovanjem transportnih sredstev in voznih redov vozil, uskladiščenjem in izdajo blaga, manipulacijo blaga, dostavo proizvodov kupcu (Križman, 2010).

Vloga distribucijske logistike ima veliko podobnih točk kot vloga nabavne logistike. Na nabavni strani logistike si podjetje ustvari zaloge vhodnih materialov, da zmanjša tveganja v proizvodnji, oblikuje si zaloge končnih proizvodov za zagotavljanje potreb končnih uporabnikov. Delovanje prodajne logistike prinaša stroške skladiščenja, vodenja zalog, vezanega kapitala v zalogah in drugega, podobno kot na nabavni strani logistike. Tudi na prodajni strani je pomemben koncept ravno ob pravem času – JIT (A. Križman & D. F. Križman, 2008).

V primeru, da distribucija blaga poteka neposredno od proizvajalca do končnega potrošnika, govorimo o direktni distribuciji. Ko so na tej poti vmesni členi, kot na primer trgovci na drobno in debelo oziroma posredniki in zastopniki, govorimo o posredni distribuciji blaga oziroma lahko tudi storitev.

Ključni element distribucijske logistike v podjetjih je čas, in sicer lahko govorimo o celotnem času v oskrbni verigi, kar je povezano s fleksibilnostjo oskrbne verige, in o času med naročilom ter dobavo blaga končnemu potrošniku, kar pa predstavlja potrošnikov cikel naročila (Bodiroža, 2011).

Namen in ključni element distribucije posameznega podjetja je zadovoljiti svoje kupce s pravimi proizvodi v pravem času, na pravem kraju, v želeni količini, po pravi ceni in v

ustrezni kakovosti. Če uspe podjetje to zagotoviti optimalno, je lahko to ena od konkurenčnih prednosti podjetja na globalnem trgu (Urbancl, 2011).

Za distribucijsko logistiko sta zelo pomembni dokumentacija in administracija, povezani s kupcem. Pomembna strateška odločitev za podjetje je tudi, ali sami izvajati distribucijo ali jo prepustiti zunanjim izvajalcem (Križman, 2010).

Poglavitna naloga distribucijske logistike je izpolniti kupčevo naročilo na optimalen način tako za organizacijo kot tudi za končnega kupca. Vsako naročilo s strani kupca poteka skozi različne oddelke v posamezni organizaciji, zato je zelo pomembno, da distribucijski manager pozna celotno pot tega naročila znotraj posameznega podjetja. Z reševanjem težav v posameznih oddelkih obdelave doseže zmanjšanje potrebnega časa za obdelavo in s tem znižanje stroškov obdelave naročila ter stroškov celotne distribucijske logistike v organizaciji. Obdelava posameznega naročila je tesno povezana z ustreznim informacijskim sistemom v organizaciji. Ta mora biti ustrezen in pregleden ter tak zagotavljati uspešno in učinkovito realizacijo naročila (Križman, 2010).

Podjetje mora v sklopu distribucijske logistike doseči ravnotežje med skupnimi stroški in zadovoljevanjem potreb svojih kupcev, sicer se lahko vseskozi vrti v nekem začaranem krogu. Ravnotežje je treba doseči zaradi različnih dejavnikov (Avsec, 2005):

- Zniževanje ravni zalog v skladišču lahko bistveno prispeva k znižanju stroškov skladiščenja, a ima na drugi strani lahko negativen vpliv na kupca, saj lahko zniža stopnjo zadovoljevanja njegovih potreb. Kupec ne dobi zahtevane količine asortimaja blaga v času, ki ga pričakuje. Podjetje tako ni sposobno optimalno izpolniti kupčevega naročila.
- V primeru, da dostave optimiziramo in blago kupcu dostavimo izredno hitro, povečamo stopnjo v zadovoljevanju potreb kupca na najvišjo možno raven, a po drugi strani povečujemo transportne stroške in posledično stroške celotnega podjetja.
- Zadovoljiti kupčeve potrebe za vsako ceno lahko vodi v povečanje stroškov naročanja blaga, povečanje samih zalog v skladišču, kar posledično vpliva na visoke stroške skladiščenja.
- V primeru, da poskušamo znižati transportne stroške z manj rednimi dobavami do kupcev, lahko to vodi v zmanjšane stopnje zadovoljevanja kupcev in v povečanje zalog v skladišču.

Torej distribucijska logistika v organizaciji omogoča izročitev blaga kupcu v skladu z njegovimi zahtevami in hkrati z delovanjem v korist poslovanja celotne organizacije.

V današnjem globalnem svetu se za izvajanje distribucijske politike predvsem v trgovskih podjetjih uporabljajo mrežne povezave in tako distribucijski kanali tujega poslovnega partnerja. Stroške distribucije pogojujejo različni zemljepisni dejavniki, stopnja razvitosti infrastrukture in voznega parka ter razne carinske in druge omejitve, ki obstajajo v tuji

državi. Podjetja zmanjšujejo število klasičnih skladišč in gradijo distribucijske centre, iz katerih se oskrbuje s proizvodi več področij in držav (Rabinovich & Knemeyer, 2006).

1.5.4 Poprodajna in razbremenilna logistika

Poprodajna logistika je najmanj znana med vsemi podsistemi logistike, vendar v zadnjem času vse bolj pridobiva veljavo. K temu podsistemu logistične dejavnosti uvrščamo vse dejavnosti, ki se zgodijo po prodaji izdelka ali storitve. Vsak kupec si ob nakupu določenega izdelka želi dobiti čim več oziroma čim boljše poprodajne storitve in na podlagi tega izbira, pri katerem ponudniku bo blago kupil. Vse več podjetij tako skuša pridobiti svoje kupce tudi s poprodajnimi storitvami, kot so: dostava na dom, brezplačna montaža kupljenega izdelka itd. Med najbolj pogoste poprodajne storitve spadajo logistika rezervnih delov in servisne storitve (Gerič, 2010).

Poprodajna logistika postaja pomemben vir konkurenčnih prednosti podjetij, saj omogoča poglabljanje odnosov med prodajalci in kupci. Mnogokrat so kupci pripravljen plačati za blago več, kot bi sicer, in to ravno na račun dobrih poprodajnih storitev, ki jih nudi poprodajna logistika. Poglobljeno sodelovanje vodi v povečanje medsebojnega zaupanja med prodajalcem in kupcem, kar posledično lahko privede do sklepanja novih še večjih poslov v prihodnosti (Galič, 2008).

Logožar (2004) dejavnost poprodajne logistike deli na:

- Poprodajne servisne storitve prodajalca, ki zajemajo:
  - montažo in poskusno obratovanje strojev,
  - servisno, sprotno in investicijsko vzdrževanje,
  - dostavo potrebnih rezervnih delov.
- Razbremenilno logistiko, ki vključuje:
  - vračanje pomožnih transportnih sredstev, kot so na primer prazne palete, prazni kontejnerji, povratna embalaža itd.,
  - ponovno uporabo ali uničenje odpadkov oziroma ostankov iz proizvodnega procesa in
  - reklamacije za poškodovano ali nepravilno dostavljeno blago.

V očeh kupcev so najpomembnejše poprodajne storitve, na podlagi katerih se kupci tudi odločajo za nakup določenega blaga, odzivni čas servisa, razno tehnično svetovanje, dobro poskrbljeno za komunikacijo med kupcem in prodajalcem v obliki ustreznih znanj o blagu in primerni komunikaciji (A. Križman & D. F. Križman, 2008).

V poprodajni logistiki so dobre servisne storitve ključnega pomena za ohranitev konkurenčnih prednosti podjetja, saj si kupci želijo ohraniti funkcionalnost in dolgo dobo uporabe primarnega proizvoda, ki so ga kupili. Zato mora imeti podjetje dobro razvite

servisne storitve in logistiko rezervnih delov, saj je danes nemogoče prodati primarni proizvod brez tega. Z dobavo rezervnih delov in dobro opravljenimi servisnimi storitvami se med prodajalcem in kupcem ustvarja trženjski odnos, katerega posledica sta dolgoročna povezanost in zvestoba (A. Križman & D. F. Križman, 2008).

Ustrezna kakovost dobrih poprodajnih storitev mora biti vključena v vizijo razvoja podjetja, saj je to eden od najpomembnejših strateških dejavnikov v današnjem globaliziranem svetu. Kakovostna zadovoljitev kupca na vseh ravneh je namreč eden od glavnih razlogov za obstoj podjetja, saj mu kupčeva zvestoba le-to omogoča (Potočnik, 2004).

V primeru, ko ostanke, ki nastanejo v proizvodnji oziroma pri uporabi izdelkov, vrnemo nazaj v proizvodnjo ali dobaviteljem, da jih le-ti lahko ponovno uporabijo, uničijo ali ustrezno uskladiščijo, govorimo o dejavnosti razbremenilne logistike. Lahko bi rekli, da gre za logistični proces ravnanja z odpadki. S to dejavnostjo želimo zmanjšati porabo naravnih surovin in obremenjevanje okolja z ostanki, ki imajo uporabno vrednost. Materialni tok poteka v obratni smeri, in sicer nazaj od kupca do dobavitelja. Torej gre za zasledovanje ekonomskih in ekoloških ciljev organizacije (Logožar, 2002).

Tudi razbremenilna logistika se navezuje na procese nabavne, proizvodne in distribucijske logistike, saj lahko tudi pri njej ločimo transportne in pretovorne procese, procese skladiščenja in tudi z materialnim tokom ujemajoče se informacijske tokove, torej obdelavo naročil. V tem smislu deluje kot neka podporna dejavnost. Ima pa tudi svojo samostojno dejavnost, ki je zbiranje in sortiranje ostankov oziroma vrnjenega blaga, torej gledano širše, skrb za okolje. Njene dejavnosti so načrtne in izvedbene, ki so povezane z varovanjem okolja. Na eni strani so odpadki, torej ostanki brez vrednosti, ki se ne morejo reciklirati in jih prepuščamo specializiranim podjetjem za odstranjevanje, na drugi strani so ostanki, ki se dajo reciklirati in za podjetje pomenijo določeno vrednost. Z dobro optimizirano razbremenilno logistiko podjetje skrbi za ekološko ozaveščenost, saj manj obremenjuje okolje. To je ena od stvari, na katero se v današnjem svetu daje velik poudarek. Razbremenilna logistika poleg ekoloških zasleduje tudi ekonomske cilje, ki so povezani z uporabo učinkovitih materialov. Povezava obeh ciljev je za podjetje pomembna zaradi odgovornosti podjetja za nevarne in druge odpadke, zaradi stroškov, povezanih zaradi odpadkov in ostankov, ter zaradi ugleda podjetja v očeh kupcev in celotne javnosti, povezanega s skrbjo za okolje (Logožar, 2002).

Pomen razbremenilne logistike torej v svetu narašča, predvsem zaradi vse krajšega življenjskega cikla proizvodov ter vse bolj doslednih ekoloških predpisov in standardov. Za vse več blagovnih skupin proizvodov se tako od proizvajalcev zahteva, da morajo po uporabi oziroma koncu življenjskega cikla proizvodov le-te vzeti nazaj oziroma poskrbeti za njihovo ekološko razgradnjo ali uničenje. To poznamo pod pojmom podaljšana odgovornost proizvajalca. Tako imamo na trgu ogromno število specializiranih podjetij, ki

so pooblaščena s strani proizvajalcev in imajo dovoljenje za ravnanje s posameznimi vrstami odpadkov oziroma z drugimi besedami za razgradnjo ali uničenje le-teh (Urbancl, 2010a).

Cilji varstva okolja in ekonomski cilji so si po navadi v nasprotju, saj se z uresničevanjem ciljev varstva okolja povečujejo celotni stroški. Vendar je to kratkoročno gledanje na to problematiko. Na dolgi rok skrb za okolje podjetju, ki gradi svoje poslovanje na trajnostnem razvoju, prinaša koristi, kar se mu na koncu pozna tudi pri dobičkonosnosti (Križman, 2010).

1.6 Modeli distribucije

Zaradi kasnejše analize uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studio Moderna oziroma zaradi boljšega razumevanja predstavljam tri temeljne distribucijske kanale, ki jih v podjetju Studio Moderna tudi uporabljamo, in sicer so to:

- direktna distribucija blaga od dobavitelja do kupca,
- dostava preko postanka,
- dostava iz skladišča.

Oskrbna veriga si mora izmed zgoraj navedenih temeljnih distribucijskih kanalov za posamezni proizvod oblikovati ustrezno distribucijsko pot ali kombinacijo poti glede na značilnosti ponudbe, povpraševanja in proizvoda. Podjetje naj bi še posebej za temeljne blagovne skupine, ki predstavljajo jedro prodaje podjetja, temeljito pretehtalo, katera izmed spodaj opisanih osnovnih distribucijskih poti je najprimernejša.

1.6.1 Direktna distribucija

O direktni distribuciji govorimo, ko dobavljamo blago neposredno od dobavitelja h končnemu kupcu. Blago se mora že pri dobavitelju pripraviti tako, kot to zahteva kupec, torej z vsemi potrebnimi zakonskimi predpisi, ki jih zahteva trg države, kamor je blago namenjeno, to se pravi z ustreznimi deklaracijami in drugimi predpisi. Pri tem načinu dostave blaga je glavna prednost v času dostave, saj je blago dostavljeno izredno hitro brez vmesnih postankov. Ena izmed slabosti, ki močno vpliva na končne stroške podjetja, je, da je tak način dostave stroškovno učinkovit le pri dostavi polnega kamiona blaga. Tako pri direktne distribuciji blaga prihaja do visokih stroškov distribucije ravno zaradi potreb po hitrejši dostavi blaga, ki se izvaja z ne optimalno zasedenimi kamioni (Zhang, 2009).

V večini primerov je nosilec prevoznih stroškov dobavitelj, a jih seveda ne nosi na koncu sam, saj jih že v ponudbi izdelka vključi v njegovo ceno in jih tako prevali na kupca. Posledično je tak proizvod na trgu dražji, kot bi bil v primerih distribucije blaga posredno, ko bi dobavitelj imel nižje transportne stroške. To seveda deluje v primerih nepopolne konkurence na trgu. V današnjem globaliziranem svetu, kjer je prisotna ogromna

konkurenca, ceno blaga določa trg. V teh primerih podjetje ne more prevaliti transportnih stroškov na kupca tako zlahka, zato je njegov dobiček posledično nižji. Podjetje mora zaradi konkurence na trgu to sprejeti in tako posluje z nižjim dobičkom. Učinkovita direktna distribucija je primerna v sistemih, kjer je povpraševanje predvidljivo, kjer ni večjega odstopanja od načrtovane prodaje in kjer se distribuira blago v večjem obsegu z optimalno polnimi kamioni.

1.6.2 Dostava s postankom

Dostava s postankom (angl. *crossdocking*) je relativno nov kanal distribucije, ki v zadnjem času pridobiva svoj pomen v sistemu distribucije blaga. Prvi so ta način distribucije začeli uvajati v ameriški multinacionalki Wal-Mart, ki ji je s tem načinom uspelo doseči 25-odstotno stopnjo letne rasti prodaje (Stalk, Evans, & Shulman, 1992). To je eden izmed glavnih razlogov za odlično managiranje logistike in uspešnost podjetja (Ma, Miao, Lim, & Rodrigues, 2011).

Bistvo vsega pri dostavi s postankom je, da se postanek zgodi nekje med dobaviteljem in kupcem z namenom, da se nato skupaj z drugim blagom, s polnimi kamioni oziroma drugimi transportnimi sredstvi dostavi h kupcu na končno destinacijo. Blago se pri postanku ne uskladišči, ampak se le pripravi za nadaljnji hitri naklad in po potrebi tudi opremi z zahtevami kupca. Ta način omogoča znižanje stroškov na enoto prepeljanega blaga, po drugi strani se podaljša čas dostave v primerjavi z direktno distribucijo blaga.

Prednosti dostave s postankom (Zhang, 2009):

- zaradi združevanja različnega blaga je možen transport s polnimi kamioni, kar pripomore k nižjim stroškom na enoto prepeljanega blaga,
- ker uskladiščenje in skladiščenje blaga nista potrebni, se zmanjšajo stroški manipulacije z blagom in stroški, povezani z zalogami,
- v primerjavi z dobavo iz skladišča skrajšuje dostavne čase in podpira koncept JIT,
- izločijo se stroški dela, ki so povezani z zalogo
- v skladišču ni treba imeti veliko prostora za tak način distribucije, posledično lahko privede do zmanjšanja prostora, namenjenega zalogam, in s tem povezanimi nižjimi stroški zalog,
- iz oskrbne verige se izločijo aktivnosti skladiščenja in manipulacije z blagom, kar omogoča boljšo pretočnost le-te,
- dolgoročno izboljšuje kupčeve potrebe in zmanjšuje stroške.

Kot pri vsaki stvari so tudi pri tem načinu distribucije nekatere slabosti (Gue, 2007):

- Obstaja tveganje zaradi možnosti zamujanja blaga, ker je na splošno čas dostave v primerjavi z direktno distribucijo daljši, zato mora kupec vseskozi imeti del tega blaga na zalogi, se pravi vzdrževati mora varnostno zalogo, kar mu povzroča višje stroške.
- V primerjavi z direktno distribucijo so višji stroški tudi zaradi tega, ker mora dobavitelj razpolagati tudi s prostorom za postanek ali ga najeti za izvedbo procesa. To mu seveda povzroča dodatne stroške.
- Proces mora biti koordiniran z vsemi udeleženci v tej verigi.

Uporaba tega načina distribucije je seveda smiselna, če celotni prihranki na koncu presegajo stroške. Nastajajo predvsem stroški transporta in manipulacije z blagom ter prostora na mestu postanka.

1.6.3 Dostava iz skladišča

Dostava iz skladišča je še eden od načinov distribucije, ki jo uporabljajo velika podjetja, ki imajo na razpolago svoje ali najeto skladišče za skladiščenje in pripravo blaga za distribucijo. Blago prihaja v skladišče neposredno od dobaviteljev, ki so lahko locirani na drugem koncu sveta, dobro pa je, da je skladišče podjetja, ki bo izvajalo distribucijo, locirano blizu svojim kupcem, da lahko hitro realizira njihova naročila. Po prihodu blaga se blago uskladišči, na podlagi naročila pa ustrezno pripravi za kupca. Kupec praviloma naroči raznovrstno blago. Glavna prednost dostave iz skladišča je, da se blago lahko odpremlja s polnimi kamioni, kar občutno zmanjša stroške, povezane s transportom na enoto blaga, po drugi strani pa so stroški skladiščenja in stroški vezave kapitala v zalogah ob majhnem obratu zalog lahko izredno visoki.

Večji obseg zalog v skladišču upočasnjuje oskrbno verigo podjetja, kar pride bolj do izraza v majhnih regionalnih skladiščih, ki po navadi niso podprta s sodobno informacijsko tehnologijo (Zhang, 2009).

1.7 Logistični stroški kot merilo izbire distribucijskega kanala

Logistični stroški so temelj izbire ustreznega distribucijskega kanala. V industrijskih podjetjih obsegajo od 5 % do 15 % celotnih stroškov, v trgovskih podjetjih pa lahko predstavljajo kar do 25 % celotnega prometa podjetja. Iz tega je razvidno, kako pomembno je imeti dobro in optimalno organizirano logistično dejavnost v trgovskih podjetjih, saj že majhne izboljšave lahko prispevajo k zniževanju logističnih stroškov, kar ima za posledico boljše poslovanje podjetja (Gudehus & Kotzab, 2009).

Logistični stroški zalog, manipulacije z blagom in transportni stroški so seveda v precejšnji meri odvisni od tega, kakšen distribucijski kanal podjetje uporablja. Stroški zalog, manipulacije z blagom, dostav iz skladišča glede na distribucijski kanal:

- V primeru dostave s postankom so **stroški zalog** za podjetje nizki oziroma jih podjetje sploh nima, ker blaga pri tem načinu distribucije ne uskladišči na zalogo. Podobno je v primeru direktne distribucije, ko gre dostava neposredno od dobavitelja h končnemu kupcu blaga. Največje stroške zalog imamo pričakovano v primeru dostav iz skladišča, saj se celotno blago skladišči v skladišču, kjer se zbira in pripravi za dostavo h končnim kupcem.
- **Stroški manipulacij blaga** so v primeru dostave s postankom majhni, ker tak način distribucije po navadi ne zahteva veliko dodatnega dela z blagom, po navadi le razklad in ponoven naklad. Podjetja namreč težijo k temu, da so vse zahteve kupcev glede tehnične opremljenosti blaga narejene že pri dobavitelju. Podobno je pri direktni distribuciji, saj v primeru neposredne dobave ni manipulacije z blagom na poti. Visoki stroški manipulacije z blagom nastajajo pričakovano pri dostavah iz skladišč,a saj je potrebna vrsto opravil, da se blago odpremi do kupca.
- **Transportni stroški** so največji pri direktni distribuciji, saj se lahko za potrebe zadovoljevanja kupcev odpremljajo tudi pol prazni kamioni, kar močno povečuje stroške na enoto blaga. Na drugi strani so transportni stroški pri distribuciji s postankom in iz skladišča na enoto blaga precej nižji, saj se izkorišča poln volumen kamionov za dostavo do kupca.

Iz zgoraj opisanega sledi, da mora podjetje z namenom zniževanja stroškov distribucije kombinirati različne distribucijske kanale glede na kupčeve zahteve, kdaj in kako tehnično opremljeno blago dostaviti.

Največji delež stroškov distribucijskih centrov predstavljajo manipulacije z blagom in dodatna dela v skladišču pri pripravi blaga, kot na primer razna lepljenja blaga z deklaracijami, vlaganje navodil in podobno. Po nekaterih ocenah ta delež znaša kar 50 % vseh stroškov, povezanih s skladiščem. Struktura stroškov skladiščenja je seveda odvisna od načina skladiščenja in velikosti zalog v skladišču. Stroški odpreme in naklada blaga na kamione predstavljajo nekje do 18 %, na prevzemni strani znašajo nekje 17 % v celotnih stroških, povezanih s skladiščem. Zanimivo je, da sami stroški skladiščenja predstavljalo le okoli 15 % vseh stroškov, povezanih s skladiščem. Torej sami stroški skladiščenja in manipulacije ter dodatna dela z blagom predstavljajo 65 % vseh stroškov podjetja. Tem stroškom se podjetja lahko izognejo z izločitvijo aktivnosti skladiščenja blaga oziroma z uporabljanjem oskrbnega kanala postanka blaga v skladišču (Zhang, 2009).

2 ANALIZA LOGISTIKE V PROUČEVANEM PODJETJU

Predstavitev in analizo logistike bom naredil na primeru podjetja Studio Moderna, v katerem sem tudi zaposlen. V nadaljevanju bom najprej predstavil podjetje, nato opisal posamezne podsisteme logistike in na koncu naredil še kvalitativno analizo direktne distribucije za države, za katere smo ta koncept uvedli. Analiza bo opravljena na podlagi internih podatkov o logističnih stroških, števila odpremljenih kamionov iz centralnega

skladišča do lokalnih distribucijskih skladišč za štiri polna leta, in sicer za obdobje od leta 2012 do leta 2015 predvsem zato, ker se je sistem direktne distribucije začel uvajati v države postopoma, in sicer je bil za prvo državo uveden konec leta 2012.

2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Studio Moderna so leta 1992 ustanovili Sandi Češko, Livija Dolanc in Branimir Brkljač. Ukvarja se z neposrednim marketingom in prodajo izdelkov končnim potrošnikom. Prvi izdelek podjetja (tudi blagovna znamka) je bil hrbtni masažni pripomoček, imenovan Kosmodisk – pripomoček za lajšanje in odpravljanje bolečin v hrbtenici. Povpraševanje po izdelku je bilo nad pričakovanjem, zato se je podjetje že naslednje leto odločilo za širitev svoje prodaje na hrvaški trg. Tudi na novem trgu so bili rezultati daleč nad pričakovanjem, tako da je proizvodnja komaj sledila prodaji.

V štiriindvajsetih letih je podjetje zraslo v enega od največjih podjetij za neposredno odzivno trženje preko televizije (angl. *DRTV – Direct Response Television*) z lastnimi storitvami, ki so potrebne za opravljanje takšne dejavnosti (oddelek za zakup medijskega časa, klicni center, sistem odpreme in logistike ter marketinške in kreativne rešitve), in sicer v srednji in vzhodni Evropi.

Podjetje Studio Moderna je organizirano kot holding s sedežem izven EU, ki ima podružnice po Evropi v svoji 100-odstotni lasti. Centralna pisarna podjetja je v Sloveniji; gre za srednje veliko podjetje in ima okoli 300 zaposlenih. Največji poudarek v podjetju dajejo predvsem poznavanju, obvladovanju in izpopolnjevanju izvedbe same prodaje doma in v tujini. Veliko pozornost zato namenjajo izboru izdelkov, produkciji kratkih in dolgih formatov oglasov, zakupu medijskega prostora, sprejemanju telefonskih ali pisnih naročil v klicnem centru, pripravi in odpremi pošiljk, spremljanju ponakupnega zadovoljstva strank in vzdrževanju ter obdelavi podatkovnih baz.

V letu 1996 je prišlo do ključnega mejnika v podjetju. Podjetje je namreč pridobilo pravice za blagovno znamko Top Shop, s katero so začeli kot prvi v Sloveniji s konceptom DRTV. Blagovna znamka Top Shop je bila do tedaj poznana v Združenih državah Amerike in Zahodni Evropi. Za tak koncept oglasnih sporočil pomeni, da oglas kupca neposredno nagovarja, naj pokliče telefon, naveden v oglasu ali obišče navedeno spletno stran in kupi izdelek, ker ga enostavno potrebuje.

V naslednjih letih se je podjetje širilo v države Vzhodne in Srednje Evrope. Tako je sedaj prisotno v 20 državah v regiji: Sloveniji, Hrvaški, Makedoniji, Bolgariji, Srbiji, Črni gori, Poljski, Slovaški, Madžarski, Bosni in Hercegovini, Češki, Rusiji, Kosovu, Litvi, Latviji, Estoniji, Romuniji, Ukrajini in Moldaviji.

Leta 2002 je podjetje ustanovilo blagovno znamko Dormeo in z njo vstopilo na trg ležišč. Blagovna znamka Dormeo velja za tisto, po kateri je podjetje najbolj prepoznavno v očeh

kupcev in je z leti postala sinonim za vsa ležišča na trgu. V naslednjih 14 letih so širili paleto izdelkov, od raznovrstnih ležišč, vzglavnikov, odej, posteljnih nadvložkov, vse do dekorativnih izdelkov za dom in pohištva.

Tekom let je podjetje širilo svojo navzočnost na različnih prodajnih kanalih. Leta 1999 je odprlo svojo prvo trgovino, sedaj jih ima že preko 330. Sodeluje tudi s trgovskimi verigami, kjer ima zakupljene prostore za svoje izdelke. Leta 2004 je začelo s prodajo na internetu, trenutno pa upravlja več kot 180 spletnih trgovin. Sledil je prodajni kanal »Print« s svojimi katalogi. Leta 2009 je podjetje vstopilo na zadnji prodajni kanal, tako imenovani »Telemarketing« oziroma telefonsko trženje.

Najpomembnejši je kanal DRTV (neposredna prodaja preko televizije), sledijo veleprodaja, internet in tiskani mediji. Neposredna prodaja preko televizije je najpomembnejša zato, ker podpira prodajo tudi na preostalih kanalih in v razvitih državah predstavlja najpomembnejši medij, skozi katerega se oblikuje javno mnenje in močno vpliva na sam način življenja ljudi.

Podjetje je od svojega začetka do danes ustanovilo več novih blagovnih znamk, ki so prikazane tudi na Sliki 1, in sicer:

- Kosmodisk: blagovna znamka, ki združuje izdelke za lajšanje in odpravo bolečin v hrbtenici,
- Top Shop: blagovna znamka raznovrstnih izdelkov, ki so namenjeni prodaji preko televizijskih oglasov,
- Dormeo: blagovna znamka, povezana s spalnim programom,
- Delimano: blagovna znamka za kuhinjske pripomočke in posodo,
- Walkmaxx: blagovna znamka za obutev,
- Wellneo: blagovna znamka za izdelke, namenjene zdravju, lepoti in dobremu počutju,
- Rovus: blagovna znamka za izdelke za čiščenje doma in
- Live Active: blagovna znamka za športno opremo in fitnes naprave.

Slika 1: Blagovne znamke podjetja

Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 2.

Poleg prisotnosti na trgih centralne in vzhodne Evrope podjetje Studio Moderna prodaja svoje lastne izdelke tudi drugje po svetu. Podjetje prodaja svoje izdelke na trgih Združenih

držav Amerike, Velike Britanije, Francije, Nemčije, Izraela, Japonske in Avstralije, kjer pa v nasprotju s centralno in vzhodno Evropo nima lastnih trgovin niti centrov za managiranje s strankami. Vsa prodaja poteka preko pogodbenih partnerjev in trgovskih verig, ki so prisotne na določenem trgu.

Študija primera podjetja Studio Moderna se uporablja tako na harvardski poslovni šoli kot tudi na številnih drugih poslovnih šolah po vsem svetu kot primer uspešnega globalnega podjetja. Danes je Studio Moderna vodilno »omnichannel«, »e-commerce« in neposredno h kupcu usmerjeno podjetje v Centralni in Vzhodni Evropi. S svojo prodajno mrežo dosega več kot 300 milijonov potrošnikov v 20 državah. Je edino »omnichannel« podjetje, ki ustvarja svoje izdelke, ima veliko število lastnih blagovnih znamk in močno produkcijsko znanje. Poleg vsega ima podjetje Studio Moderna še lastno kreativno agencijo, centre za upravljanje stikov in multimedijsko strategijo.

Temeljno poslanstvo podjetja Studia Moderna so zadovoljni kupci, katerim želijo omogočiti predvsem zabavno in prijazno nakupovanje od doma ter jim ponuditi izbor kakovostnih in cenovno konkurenčnih izdelkov. Pri tem stremijo po tem, da izdelek resnično ponuja tisto, kar s sporočilom tudi obljubljajo in nezadovoljnemu kupcu vedno omogočajo vrnitev izdelka s povrnitvijo kupnine. Po besedah solastnika družbe, Sandija Češka, je recept za uspeh pravzaprav trdna odločenost vztrajati pri zahodnih standardih zaščite kupčevih pravic in nato zgodnja odločitev za prodor na tuje trge. K vsemu pa pripomore tudi vlaganje v razvoj lastnih blagovnih znamk in številnih tržnih poti.

V podjetju je zaposlenih več kot 6.500 ljudi, ki se posvečajo temu, da zadovoljijo kupce, kjer koli jih ti poiščejo. Studio Moderna je uporabnikom usmerjeno podjetje, osredotočeno na nadaljnji razvoj distribucijske mreže, izkušnje nakupovanja od doma, svojih video vsebin, managiranja lastnih blagovnih znamk in odnosov s strankami.

Kronologija širitve podjetja na tuje trge:

- 1993 ustanovitev podjetja na Hrvaškem,
- 1995 ustanovitev podjetja v Makedoniji
- 1996 ustanovitev podjetja v Bolgariji, Srbiji in Črni gori
- 1997 ustanovitev podjetja na Poljskem in Slovaškem
- 1998 ustanovitev podjetja na Madžarskem
- 1999 ustanovitev podjetja v Bosni in Hercegovini
- 2000 ustanovitev podjetja na Češkem
- 2002 ustanovitev podjetja v Rusiji in na Kosovu
- 2003 ustanovitev podjetja v Litvi, Latviji, Estoniji, Albaniji in Romuniji
- 2004 ustanovitev podjetja v Ukrajini
- 2010 ustanovitev podjetja v Moldaviji

Letos imajo v načrtu ustanovitev podjetja tudi v Kazahstanu. Sicer se prodaja za enkrat še ne bo izvajala neposredno iz centralnega podjetja, ampak se bo pokrivala iz podjetja Studio Moderna Rusija.

Centralno podjetje s sedežem v Sloveniji je sestavljeno iz sedmih oddelkov, ki so izrednega pomena za poslovanje celotne družbe. Ti oddelki so:

- Oddelek **razvoja novih izdelkov**, ki išče nove proizvode in dobavitelje izdelkov na podlagi svetovnih trendov. Tesno sodeluje z oddelkom marketinga.
- **Marketing in blagovne znamke** je oddelek, ki primarno skrbi za prepoznavnost in trženje blagovnih znamk podjetja. Spremljati mora marketinške trende na trgu in pripravljati ustrezne trženjske strategije za uspešno prodajo izdelkov znotraj blagovnih znamk.
- **Planiranje in analitika** je oddelek, ki skrbi za naročanje izdelkov s pomočjo natančnih podatkov o prodaji in povpraševanju s strani lokalnih držav.
- **Finančni oddelek** skrbi za plačila naročenega blaga dobaviteljem, pripravo, analiziranje in nadziranje finančnih poročil. Definirajo prodajne cene na podlagi pripravljenih kalkulacij prodajnih kanalov.
- V oddelek **prodajni kanali je** vključenih šest prodajnih kanalov, in sicer:
  - Neposredna televizijska prodaja (angl. *DRTV – direct response television*).
  - Kanal veleprodaje je izredno pomemben za podjetje, saj s pomočjo tega kanala sodeluje z velikimi veleprodajnimi poslovnimi partnerji. Največji med njimi je Kaufland.
  - Maloprodajne trgovine, ki jih ima podjetje v vseh svojih državah v lasti več kot 330.
  - Internet je hitro rastoči kanal, ki postaja vse pomembnejši in nagovarja mlajšo generacijo prebivalstva.
  - Telemarketing – klicni center, ki je v dnevnem stiku s kupci.
  - Print – kataloška prodaja.
- **Oddelek logistike** skrbi za oskrbno verigo podjetja od nabave blaga do končnega kupca.
- **IT**-oddelek skrbi za podporo vsem oddelkom v podjetju. Zaradi velikega števila različnih sistemov v podjetju ima obilico dela z nadgrajevanjem in spreminjanjem teh sistemov.

V prihodnosti ima Studio Moderna cilj utrditi položaj vodilne družbe za neposredno trženje v Srednji in Vzhodni Evropi ter vstopiti tudi na trge Zahodne Evrope v večji meri kot do sedaj. Želi si razširiti poslovno mrežo podjetij in v ponudbo izdelkov uvrstiti več izdelkov domačih lokalnih proizvajalcev ter na ta način ponudbo in izbor izdelkov prilagajati zahtevam in navadam lokalnih trgov. Poleg tega stremi k razvijanju strategije in iskanju poti, kako obstoječo ponudbo izdelkov ponuditi kupcem preko novih distribucijskih kanalov in na nov način ter kako z novimi trženjskimi prijemi povečati zadovoljstvo in s

tem zvestobo svojih kupcev. V večji meri kot doslej želijo tržišču ponuditi tudi storitve lastne infrastrukture, vključno s klicnimi centri – centri za dialog s kupci, pripravo in distribucijo pošiljk, sprejemom in obdelavo naročil ter produkcijo prodajnih televizijskih kanalov.

2.2 Podsistemi logistike v podjetju Studio Moderna

Tudi v podjetju Studio Moderna je logistični sistem razdeljen na vse štiri logistične podsisteme. V podjetju Studio Moderna si prizadevamo zgraditi učinkovito oskrbno verigo, z nizkimi stroški, ki pa hkrati omogoča, da se hitro odzovemo na spremembe v mednarodnem okolju, v katerem podjetje deluje. Oskrbna veriga mora biti prilagodljiva in biti zmožna sprejemati vedno večje število izdelkov. V učinkoviti oskrbni verigi morajo vedno na prvem mestu ostati potrebe in želje kupcev.

V podjetju imamo eno centralno skladišče in lokalna skladišča v vsaki državi, kjer je podjetje prisotno s svojim hčerinskim podjetjem. Centralno skladišče obsega 30.000 m² in se nahaja na jugu Poljske v kraju Dabrowa Gornicza. S svojimi dobrimi prometnimi povezavami je to idealna lokacija tako za prihode blaga iz poljskih pristanišč Gdynia in Gdansk ter odhode blaga v države Vzhodne in Centralne Evrope. Ravno lokacija skladišča je bila tista, zaradi katere smo v letu 2012 preselili centralno skladišče iz Slovenije na Poljsko.

Glavni kazalniki učinkovitosti, ki jih v podjetju uporabljamo, so stroški in kakovost. Pri kakovosti se meri kakovost izdelkov in logističnih storitev – rok dobave, dostava ob pravem času, usmerjenost na kupce. Zelo pomembna za spremljanje so:

- optimizacija časa pretoka in naročanja – znotraj skupine in z zunanjimi partnerji (bistveno je optimizirati notranje in zunanje procese – vse, kar je treba storiti pred naročilom blaga oziroma pri zunanjih procesih, mislim predvsem na potovalni čas pošiljk, čas dostave, prepakiranje in dostavo izdelkov);
- optimizacija stroškov logističnih storitev – prevoz, skladiščenje, priprava blaga na prevoz;
- operativni stroški, tako notranji kot zunanji – delo, administracija.

Ravno zaradi kazalcev učinkovitosti je oskrbna veriga bolj pregledna, saj se hitro ugotovi, kje so potencialni viri težav. Hitro odzivanje na te težave v vsakem členu oskrbne verige izboljšuje celotno poslovanje podjetja. Učinkovitost oskrbne verige izboljšujemo z odpravo:

- napak v kakovosti izdelkov,
- čakalnih vrst – pomanjkanje določenih izdelkov, pospešeno sprejemanje odločitev, odzivni časi,

- predolgih prevoznih poti,
- optimizacijo zalog,
- zmanjševanjem kompleksnosti – manj poročanja, manj procesnih korakov,
- podvajanjem dela in administracije.

V Studio Moderni skušamo učinkovito oskrbno verigo povezati z usmerjenostjo na kupce, čeprav je treba, da bi to dosegli, včasih pri stroških narediti kakšno izjemo.

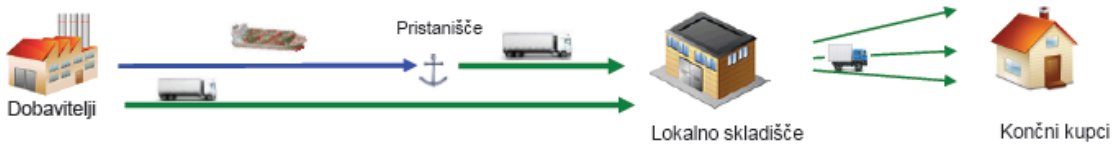
V podjetju uporabljamo različne tipe oskrbnih verig, odvisno od tega, kam je blago namenjeno oziroma z namenom optimizacije logističnih stroškov in zadovoljitve končnega kupca. Z naslednjimi slikami prikazujem različne tipe oskrbnih verig, ki jih v podjetju uporabljamo.

Slika 2: Standardna oskrbna veriga

Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 5.

V primeru standardne oskrbne verige, ki je predstavljena na Sliki 2, nabavimo blago neposredno pri dobavitelju. Blago se dostavi z ladijskim, kamionskim ali letalskim transportom v centralno skladišče podjetja. Od tam se blago dostavi s kamionskim transportom do lokalnega skladišča v eno izmed držav holdinga Studio Moderna in iz lokalnega skladišča se blago distribuira do končnega kupca, poslovnega partnerja ali v eno izmed trgovin Studia Moderne.

Slika 3: Direktna oskrbna veriga



Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 5

Pri neposredni oskrbni verigi, ki je predstavljena na Sliki 3, za razliko od standardne oskrbe verige uporabljamo neposredno dostavo blaga od dobavitelja do lokalnega skladišča v eni izmed držav holdinga Studia Moderna. Ta tip oskrbne verige uporabljamo predvsem takrat, ko je pomemben čas, ko mora biti blago na voljo v državi in je seveda tak način

dostave stroškovno tudi učinkovit. Pred samo odločitvijo o dobavi blaga na ta način preverimo, ali je neposredna dostava cenejša, kot bi bila v primeru, da blago razložimo v centralnem skladišču in nato ponovno naložimo na drugi kamion in ga peljemo do namembne države.

Slika 4: Lojalnostna oskrbna veriga

Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 6.

V primeru tretjega tipa oskrbne verige, na Sliki 4, ki ga v podjetju imenujemo lojalnostna oskrbna veriga, gre za dobavo blaga neposredno od dobavitelja do poslovnega partnerja, pri katerem se odvija lojalnostni program z našimi izdelki. Torej blago ne gre v naše centralno skladišče, prav tako ne v lokalno skladišče v eno izmed držav holdinga Studia Moderne, pač pa neposredno v centralno skladišče poslovnega partnerja. Prednost takega načina dobav je predvsem v krajših rokih dobave in nižjih stroških transporta, prav tako ni stroškov skladiščenja in manipulacije blaga, povezane s skladiščem, kar je pri lojalnostnih programih izrednega pomena. Seveda je odvisno, v kateri državi se ta lojalnostni program odvija. Na primer, če se lojalnostni program z določenim blagom odvija na Hrvaškem in je dobavitelj blaga na Kitajskem, je ceneje in hitreje, če blago namesto na Poljsko v centralno skladišče preko poljskega pristanišča peljemo neposredno v koprsko pristanišče in od tam na Hrvaško.

V podjetju uporabljamo tudi dve tako imenovani povratni oskrbni verigi, in sicer v primerih, ko gre za vračilo blaga iz države nazaj v centralno skladišče, kot je prikazano na Sliki 5 ali iz ene države v drugo državo, kjer imamo kot podjetje Studio Moderna svojo hčerinsko podjetje, kot je prikazano na Sliki 6.

Slika 5: Vračilo blaga v centralno skladišče

Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 7.

Na Sliki 5 je primer, ko se blago vrača nazaj v centralno skladišče iz države, v katero je bilo že prodano, ker prodaja v državi na primer ni bila v skladu z načrtom, sedaj pa to blago nujno potrebuje druga država holdinga, ker te vrste blaga v centralnem skladišču v trenutku, ko ga neka država potrebuje, ni na zalogi. Seveda se preveri, ali je ta možnost

najcenejša z vidika logističnih stroškov. Nato gre to blago z redno dostavo v državo, ki je po tem blagu povpraševala oziroma ga potrebuje.

Slika 6: Vračilo blaga – dostava neposredno v novo državo

Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 7.

V tem primeru vračila blaga gre blago neposredno v državo, ki blago potrebuje za prodajo, kar je prikazano na Sliki 6. Za ta način vračila oziroma prodaje se odločimo, če je stroškovno učinkovitejši od vračila nazaj v centralno skladišče. Seveda pa mora biti izpolnjen še en pogoj, in sicer, da je neposredna dostava v državo možna s carinskega vidika – možnost priprave ustreznih dokumentov ter priprave izvoznega in uvoznega carinskega postopka. Vse transakcije, blagovne in finančne, morajo iti preko centralnega podjetja. Namreč, centralno podjetje nima sedeža v državi EU, zato je izvedba carinskih postopkov možna samo v državah, kjer smo registrirani s svojo davčno številko. Za enkrat lahko carinske postopke izvajamo v Sloveniji, Litvi, Romuniji in na Poljskem.

2.2.1 Nabavna logistika

Proces nabavnega dela logistike v centralnem podjetju Studia Moderne je eden od ključnih za uspešno poslovanje celotnega podjetja. Pomembno je, da deluje brezhibno, cenovno in stroškovno učinkovito ter seveda, da se morebitne napake, ki se pojavijo znotraj nabavnega sistema logistike, sproti in učinkovito rešujejo. Velik del nabave prihaja iz držav Daljnega vzhoda, vse bolj pa se uveljavlja tudi nabava na evropskem trgu. Tako velik del blaga prihaja iz Italije, balkanskih držav, Belgije, Nemčije, Poljske itd. Dobave iz Poljske gredo predvsem na račun tega, da je centralno skladišče podjetja locirano na Poljskem in so se na ta način precej znižali stroški nabavne logistike, predvsem na račun transportnih stroškov.

Nabavni del logistike v številkah:

- Letno se pripelje iz kitajskih pristanišč približno 3.000 kontejnerjev blaga – mera TEU. Kontejnerji z blagom se nato iz namembnih pristanišč dostavijo bodisi v centralno skladišče ali neposredno v skladišča držav oziroma k poslovnim partnerjem. V tem smislu delimo tudi pošiljke na redne in neposredne. Podrobnejša analiza sledi konec tega poglavja.
- Od evropskih dobaviteljev se letno pripelje okoli 1.200 kamionov. Blago gre prav tako v centralno skladišče ali kot neposredne pošiljke v skladišča držav oziroma k poslovnim partnerjem.

Namembna pristanišča, ki jih v sklopu oskrbne verige uporabljamo za prihod blaga v centralno skladišče ali neposredno v države, so: Gdansk, Gdynia, Bremenhaven, Hamburg, Sankt Petersburg, Koper, Klaipeda in Constanta.

Slika 7 prikazuje nabavno logistiko oziroma nabavni proces v podjetju po posameznih fazah. V nadaljevanju bom podrobneje opisal posamezno fazo nabavne logistike zaradi boljšega razumevanja sistema nabavne logistike, ki je uveljavljen v podjetju.

Slika 7: Faze nabavne logistike v podjetju Studio Moderna

Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 8.

V fazi **nabavnega managementa** so zbrana vsa nabavna naročila, ki so posredovana proizvajalcu. Sam proces se začne z oblikovanjem nabavnega naročila, ki je posredovano proizvajalcu blaga. Proizvajalec mora naročilo potrditi, prav tako mora potrditi tudi datum, ko bo blago proizvedeno in pripravljeno za prevzem. Proizvajalec mora potrditi naročilo v roku treh dni po prejemu. Če tega ne stori, je na strani naše pisarne na Kitajskem, da preveri, v čem je težava in poizkuša to rešiti. Seveda je tudi v sklopu nabavnega managementa vrsta podfaz, ki so potrebne, da se ta sklop zaključi. Te podfaze so:

- Nabavni oddelek mora dobiti nabavne zahteve za posamezno vrsto blaga, da jih lahko posreduje proizvajalcu. Te zahteve pridejo iz različnih oddelkov, ki so v stiku z državo, ki blago naroča. Po navadi te zahteve pridejo iz oddelka veleprodaje, načrtovanja, lojalnostnega oddelka itd. Te zahteve vključujejo: ime in šifro izdelka, količino, dobavni čas ter seveda ime in šifro proizvajalca v sistemu. Običajno so te zahteve poslane po e-pošti nabavniku, ki je zadolžen za vrsto blaga, ki se naroča.
- Oblikovanje nabavnega naročila v sistemu. V podjetju uporabljamo v celotni oskrbni verigi program Navision. V programu se oblikuje nabavno naročilo, na katerem so seveda: datum oblikovanja naročila, informacije o proizvajalcu in količini blaga, nabavne zahteve, kako in kdaj pričakujemo, da bo blago pripravljeno za prevzem; podatki, pomembni za transport, kot so: mesto naklada, pariteta, po kateri bo blago kupljeno, in končna destinacija blaga. Pomembno je tudi, da je na naročilo pravilna

davčna številka podjetja, da je naročilo ustrezno označeno v primeru, da se blago kupuje v državi EU in gre v drugo državo EU, in sicer zaradi poročanja Intrastata. Na koncu je pomembno, da je na naročilu naveden tudi datum prihoda blaga na končno destinacijo zaradi načrtovanja prodaje.

- V naslednji podfazi se nabavno naročilo pošlje proizvajalcu oziroma dobavitelju, po navadi po e-pošti. Naročilo mora obvezno vsebovati količino, ki se naroča, plačilne pogoje, način dobave, datum in kraj prevzema blaga.
- Dobavitelj potrdi naročilo in pošlje predračun z vsemi potrebnimi podatki nazaj nabavniku, ki je naročilo oddal. Dobavitelj mora, kot že omenjeno, naročilo potrditi v treh dneh od prejema naročila. Če ni odziva s strani dobavitelja, z njim stopi v stik naša kitajska pisarna oziroma v primeru nabave v evropskih državah stopi z njim v stik nabavnik.
- Predračun se preveri z naročilom, ki je bilo oblikovano v sistemu Navison. V primeru odstopanj stopimo v stik s proizvajalcem in uskladimo naročilo. Tu je v pomoč tudi naša pisarna na Kitajskem oziroma nabavnik.
- Na koncu proizvajalec še potrdi datum priprave blaga, kar je pomemben podatek za naročilo transporta oziroma načrtovanje prodajnih aktivnosti.

V fazi **proizvajanja** se blago proizvede na podlagi nabavnega naročila. Da se proizvajalec oziroma dobavitelj drži rokov, je vseskozi z njim v stiku naša kitajska pisarna – seveda, če se proizvodnja izvaja na Kitajskem. V nasprotnem primeru je, če je proizvodnja kje drugje, nabavnik tisti, ki sproti preverja, ali je vse v skladu z roki na nabavnem naročilu. V primeru proizvodnje na Kitajskem je v tej fazi izrednega pomena naša kitajska pisarna. V tej pisarni, ki je locirana v Šanghaju, je deset zaposlenih. Glavne naloge so predvsem:

- nudenje podpore centralni pisarni v Sloveniji – nabavnemu oddelku;
- iskanje novih proizvodov in dobaviteljev v sodelovanju s centralno pisarno v Sloveniji;
- opravljanje testov kakovosti proizvodov pri rednem obiskovanju dobaviteljev. Ravno tako morajo opraviti redne teste za proizvode iz vsakega naročila;
- pogajanje o ceni proizvodov, plačilnih pogojih, dobavnih rokih pred vsakim naročilom blaga;
- spremljanje, da se že poslana naročila proizvajajo v skladu za zahtevami, podanimi iz centralne pisarne;
- v primeru, da se pojavijo reklamacije v zvezi z blagom, jih morajo ustrezno rešiti;
- organiziranje potovanja zaposlenih v Studio Moderni na Kitajsko in organiziranje sestankov z dobavitelji;
- dosegljivi morajo biti 24/7.

V fazi **organizacije transporta** se organizira transport od proizvajalčevega oziroma dobaviteljevega skladišča do centralnega skladišča Studia Moderne na Poljskem oziroma do hčerinskih podjetij v različnih državah ali neposredno k partnerju, torej glede na tip oskrbne verige, ki je bil prikazan v prejšnji točki tega magistrskega dela. Uporabljajo se

lahko različni načini prevoza, odvisno, kje je blago pripravljeno, kakšni so dostavni pogoji, kako nujno se blago potrebuje itd. V podjetju trenutno sodelujemo z dvema ponudnikoma transportnih storitev (torej je dejavnost transporta prenesena izven podjetja), ki sta bila izbrana za eno leto na podlagi tenderja, kar zagotavlja maksimalno učinkovitost in optimizacijo logističnih stroškov. V primeru ladijskih prevozov blaga sodelujemo s podjetjem Damco, ki poskrbi za ladijski prevoz blaga od dobavitelja do namembne luke ter samo kamionsko dostavo kontejnerjev v centralno skladišče, namembno državo ali neposredno k partnerju. Za potrebe kamionskih prevozov od dobavitelja do namembnega skladišča sodelujemo s podjetjem DHL Supply Chain. Torej za pobiranje blaga pri vseh evropskih dobaviteljih skrbi DHL Supply Chain. Sam postopek naročila transporta gre skozi različne faze:

- Priprava in oblikovanje naloga za prevoz. Nalog za prevoz je poslan tako dobavitelju kot tudi prevozniku. Prvega informira o tem, kdo bo prevoznik za določeno pošiljko, drugega informira o tem, katero in koliko blaga je pripravljeno in kje. Nalog se pošlje potem, ko je že znan datum priprave blaga. Nalog za transport tako vsebuje podatke o dobavitelju, prevozniku, kraju prejema in dostave blaga, kupcu, količini, volumnu, teži blaga.
- Prevoznik potrdi prevzem pošiljke in nas obvešča o statusu posamezne pošiljke. Na primeru ladijskih pošiljk tako tedensko dobivamo podatke za vsak kontejner, ki je na poti, kdaj je predvidena dostava kontejnerja v namembno pristanišče.
- Spremljanje pošiljk je bistvenega pomena, da lahko obvestimo hčerinska podjetja, kdaj bo blago na voljo za prodajo, tako da se lažje načrtujemo prodajo oziroma v primeru zamud pravočasno obvestimo poslovne partnerje, kdaj lahko blago pričakujejo.
- Transportni dokumenti oziroma dokumenti, ki spremljajo blago na poti, morajo biti na voljo, preden blago pride do namembnega pristanišča oziroma končne destinacije. To je pomembno zato, da v primeru ladijskega transporta kontejner z blagom lahko takoj prevzamemo, da ne plačujemo raznih dodatnih stroškov, kot so na primer stojnine kontejnerjev v pristanišču.

Pri samem naročilu blaga in transporta so zelo pomembne klavzule Incoterms, s katerimi se jasno določi, kdaj prodajalec izpolni svojo dolžnost dobave blaga. Tako urejajo, kdaj prodajalec preda blago kupcu, kdaj preide nevarnost poškodovanja in izgube blaga s prodajalca na kupca, kdo nosi stroške prevoza, kdo plača druge postopke, kot so izvozno in uvozno carinjenje, nakladanje, pakiranje, zavarovanje blaga itd. V podjetju kupujemo blago, ki se transportira z ladijskim prevozom po pariteti FOB-odpremno pristanišče, blago od evropskih dobaviteljev pa po pariteti EXW-dobaviteljevo skladišče predvsem zaradi dejstva, da lažje in učinkoviteje sledimo blago do centralnega, lokalnega skladišča ali partnerjevega skladišča. V redkih primerih imamo z dobavitelji dogovorjeno dostavo na DAP-pariteti, predvsem z manjšimi, ki dobavljajo manjše količine blaga v centralno skladišče.

Faza **priprave in naklada** blaga je dejavnost, ki je prenesena izven podjetja. Blago je dostavljeno od dobavitelja v pristanišče naklada – v primeru ladijskega prevoza – in naloženo na ladjo. Izbrani prevoznik poskrbi, da se ta faza v celoti realizira. Prevoznik dnevno obvešča nabavni oddelek o statusu posamezne pošiljke. Ta faza v največji meri zadeva predvsem prevoznika in zajema določene korake, kot so:

- Prevoznik v procesu prevoza prejme nalog za prevoz od našega nabavnega oddelka.
- Na podlagi naloga za prevoz stopi v kontakt z dobaviteljem, ki mu pošlje svoj nalog za prevoz, ki ga mora dobavitelj izpolniti. V tem nalogu so vsi podatki, ki so pomembni za prevoz določenega blaga.
- Po prejemu naloga za prevoz začne prevoznik z organizacijo prevoza in rezervira kontejnersko mesto na ladji.
- Prevoznik zagotovi ustrezen kontejner dobavitelju, da ta lahko naloži blago v kontejner in ga pripravi na prevoz.
- Prevoznik poskrbi za prevoz kontejnerja v pristanišče naklada in naklad na ladjo.

V fazi **manipulacije v namembni luki** – v primeru ladijskega transporta gre za obratni postopek kot v prejšnji fazi. Ta faza zajema naslednje korake, ki jih prav tako zagotovi izbrani prevoznik:

- Pred prihodom v namembno pristanišče morata biti ladja in blago najavljena.
- Pretovor kontejnerja z ladje na kontejnerski terminal, kar je po navadi narejeno 24 ur po prihodu ladje v pristanišče.
- Kontejner je začasno skladiščen na kontejnerskem terminalu. Glede na navodila, ki jih prevoznik dobi iz našega podjetja, se izvede naslednji korak. Kontejner se lahko v tranzitu dostavi do centralnega skladišča ali v primeru neposrednih pošiljk uvozno ocarini že v samem pristanišču. Od tega je tudi odvisno, koliko časa je kontejner skladiščen v pristanišču.
- Če so na voljo vsi potrebni dokumenti, se kontejner sprosti iz namembnega pristanišča in dostavi na končno lokacijo.

Predzadnja faza v tem procesu nabavne logistike je faza **prejema in uskladiščenja** blaga. Tudi ta faza je v našem primeru v celoti prenesena izven podjetja. Skladiščenje nam namreč zagotavlja podjetje DHL Supply chain. Blago je sprejeto in uskladiščeno v centralno skladišče Studia Moderna na Poljskem. Uskladiščenje blaga se izvede na ustrezno lokacijo na podlagi statusa blaga, torej, ali gre za carinsko ali necarinsko blago. Seveda mora biti priložena tudi ustrezna dokumentacija. Da se vse to lahko izvede, pa je zahtevanih nekaj korakov:

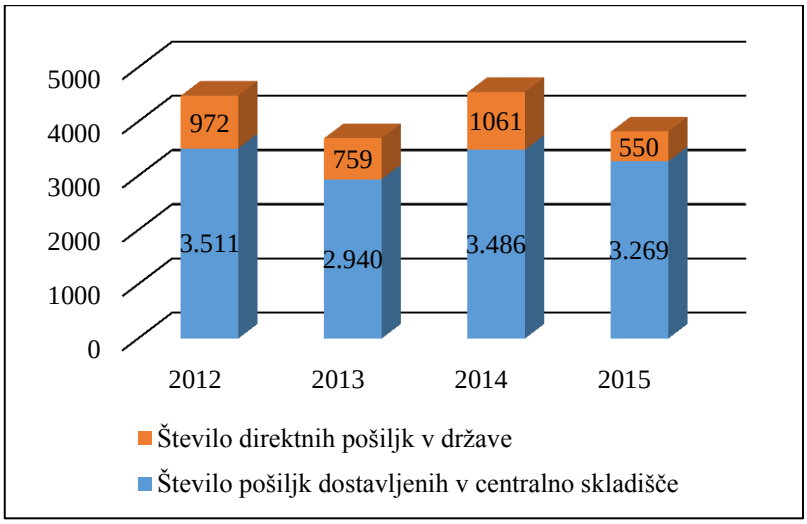
- Pred samim prihodom blaga v skladišče mora nabavni oddelek obvestiti skladišče o prihodu blaga. V skladišče se pošlje nabavni order z vsemi potrebnimi podatki za

skladišče, in sicer datum prihoda blaga, vrsta in količina blaga, status blaga itd. Vse to poteka preko operacijskega sistema Navision oziroma elektronske izmenjave podatkov.

- Skladišče ob prihodu blaga preveri vso potrebno dokumentacijo; račun, dobavnico, ladijski tovorni list, CMR, certifikate o poreklu blaga itd.
- Skladišče uskladišči blago na ustrezno lokacijo.
- Na koncu obvesti nabavni oddelek Studia Moderne o prejemu blaga, o stanju prejetega blaga in v primeru odstopanj oziroma poškodovanja blaga zahteva dodatne dokumente. Vse poteka po EDI-ju – elektronski izmenjavi podatkov.

Za boljši pregled nabavnega dela logistike predstavljam nekaj številčnih podatkov, in sicer za obdobje poslovanja od leta 2012 do vključno leta 2015.

Slika 8: Število pošiljk v letih 2012–2015

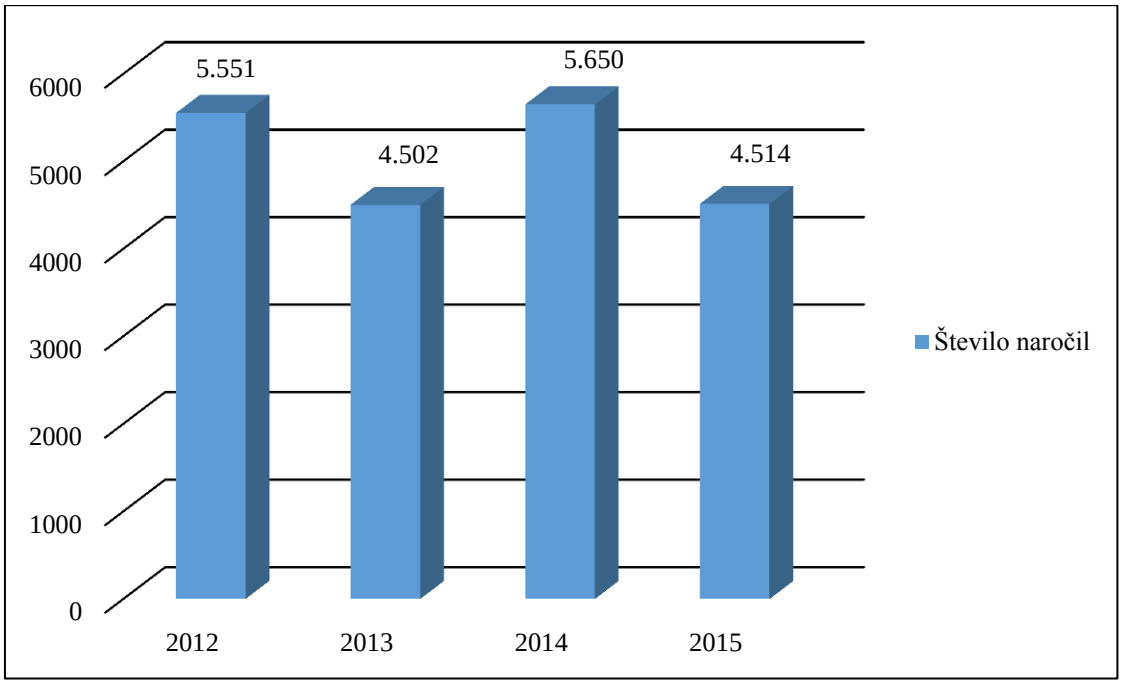


Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 2.

Kot je razvidno s Slike 8, je število pošiljk, kar lahko enačimo s številom kontejnerjev oziroma kamionov, dobavljenih v centralno skladišče, po letih različno, giblje pa se v razponu od 2.940 do 3.511 pošiljk letno v proučevanem obdobju. Ravno takšna je situacija v primeru neposrednih pošiljk v lokalna skladišča držav oziroma do poslovnih partnerjev. Število teh pošiljk je precej manjše in se giblje od 550 do 1.061 pošiljk letno v proučevanem obdobju. Število neposrednih pošiljk je v precejšnji meri odvisno od tega, kakšne prodajne akcije so bile v teku v posameznih državah v proučevanem obdobju. Predvsem gre tu za tako imenovane lojalnostne programe pri poslovnih partnerjih z našimi izdelki. Padec števila pošiljk v letu 2013 je posledica krize, ki je zajela svetovno gospodarstvo in se na trgih Studia Moderne čutila z zamikom, zato se je v tem letu pripeljalo najmanj blaga od dobaviteljev, politika podjetja je bila prodati blago na zalogi in s tem zmanjšati obstoječe zaloge. V letu 2015 se je prav tako zmanjšalo število pošiljk na nabavni strani logistike, predvsem na račun krize na ruskem trgu smo nabavili precej manj blaga, saj je bila prodaja na ruskem trgu pod pričakovanji. Od tu tudi občuten padec v

številu neposrednih pošiljk v tem letu, ker je Rusija ena od tistih držav, v katero pošljemo največ neposrednih pošiljk, predvsem preko pristanišča Sankt Petersburg. V prihodnosti bo po mojem mnenju treba več pozornosti nameniti neposrednim pošiljkam v države, ker bi se na ta način lahko izognili dodatnim stroškom, ki jih imamo s skladiščenjem blaga v centralnem skladišču. Seveda bi bilo treba za vsako državo Studia Moderne pogledati, ali je to z vidika transportnih stroškov in časa upravičeno ali ne.

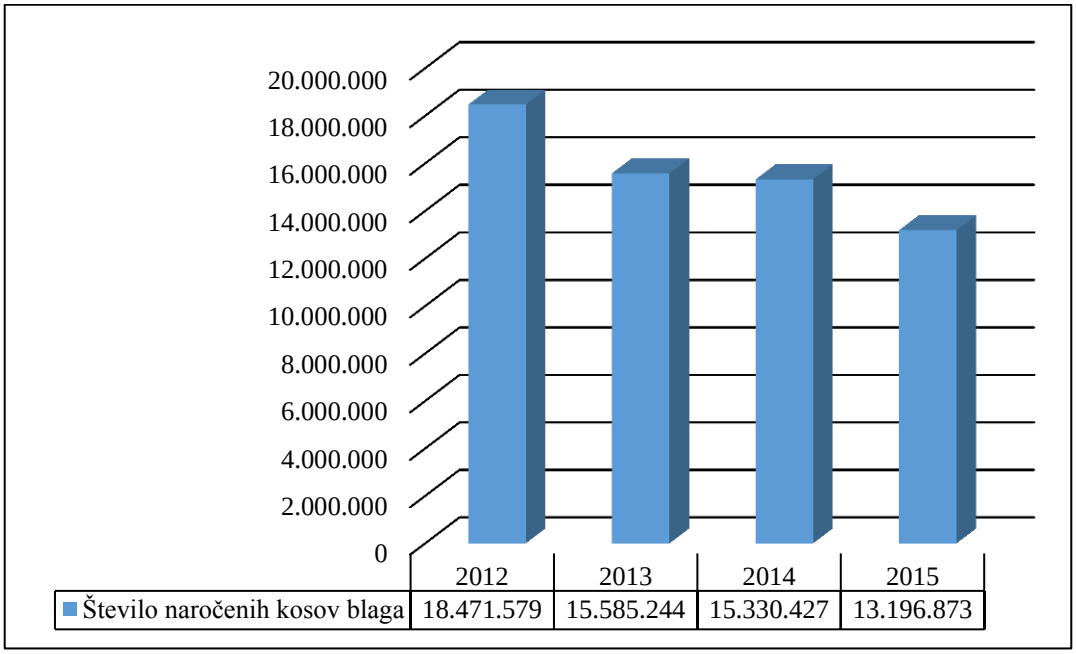
Slika 9: Število naročil v letih 2012–2015



Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 2.

Slika 9 prikazuje letno število naročil v proučevanem obdobju, ki je bilo oblikovano in poslano dobaviteljem ter centralnemu skladišču s strani nabavnega dela logistike v podjetju. Število naročil seveda ni enako številu pošiljk, saj je lahko znotraj posamezne pošiljke blaga več naročil. Se pa s slike jasno vidi, da je bilo število naročil najmanjše v letih 2013 in 2015, ko je bilo seveda tudi najmanj pošiljk. Na Sliki 10 je prikazano število naročenih kosov blaga, ki so jih vsebovala naročila znotraj posameznega proučevanega leta, in sicer tako naročila, ki so bila namenjena dostavi v centralno skladišče kot tudi naročila neposrednih pošiljk. Vidi se padec števila naročenih kosov blaga, kar je posledica zmanjševanja naročenih količin zaradi padca prodaje v zadnjih letih.

Slika 10: Število naročenih kosov blaga



Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 2.

Pri nabavni logistiki v podjetju Studio Moderna je po mojem mnenju treba za njeno optimizacijo postoriti še marsikaj. Še vedno veliko operacij znotraj delovanja nabavne logistike ni podprtega z ustreznimi IT-sistemi, ki bi olajšali delo zaposlenim oziroma zmanjšali možnost napak pri delu. Tako bi bilo nujno treba vzpostaviti boljše IT-povezave z zunanjimi poslovnimi partnerji, predvsem pri delu s ponudnikoma cestnih in ladijskih prevozov, s katerima podjetje sodeluje. Sedaj vse več ali manj, kar se načrtov in prenosa informacij tiče, poteka prek elektronske pošte. To povzroča ogromno elektronskih sporočil z ene in druge strani, kar lahko hitro privede do tega, da se kakšno pomembno obvestilo oziroma informacija spregleda, kar lahko povzroči dodatne stroške za podjetje oziroma kratek stik v oskrbni verigi podjetja. Ravno tako je treba izboljšati komunikacijo oddelka nabavne logistike z drugimi oddelki v oskrbni verigi podjetja, tu imam predvsem v mislih oddelek prodajne logistike, saj pridejo informacije do tega oddelka pogosto prepozno oziroma so informacije nepopolne za pripravo ustreznih dokumentov prodajne strani. Nabavna stran mora posvetiti večjo pozornost tudi pri preverjanju dokumentov, ki spremljajo pošiljke na poti od dobavitelja do namembnega kraja dostave, ker se nemalokrat ugotovi tudi neskladje dokumentov z dejanskim naročenim blagom in to ponovno povzroča dodatne stroške v podjetju.

2.2.2 Notranja logistika

V primeru podjetja Studio Moderna notranja logistika zajema premike blaga znotraj skladišča z namenom priprave blaga za naklad na kamione in prodajo. Notranja logistika je

v celoti prenesena izven podjetja, in sicer za njo skrbi podjetje DHL Supply Chain, ki managira centralno skladišče, ki je locirano na Poljskem.

V nadaljevanju bom na kratko opisal vhodni in izhodni proces blaga v centralnem skladišču.

Skladišče svoja sredstva na vhodnem procesu skladiščenja načrtuje na podlagi mesečnega in tedenskega načrta, ki ga prejme od Studia Moderne. Mesečni načrt se pošlje v skladišče zadnji teden tekočega meseca za naslednji mesec. Tedenski načrt se pripravi in pošlje vsak četrtek do 12. ure za naslednji teden.

Tedenski načrt je izredno pomemben, saj na njegovi podlagi skladišče lahko načrtuje svoja sredstva – delovno silo. Namreč skladišče najema delovno silo glede na načrt, ki ga prejme od Studia Moderne, in sicer pri agenciji. S takim načinom načrtovanja sredstev optimizira strošek delovne sile v skladišču. Vsako odstopanje od tedenskega načrta vpliva na dnevno produktivnost skladišča in posledično seveda na višje stroške skladiščenja, ki se na koncu prefakturirajo Studii Moderni. Zato je v interesu podjetja, da so vhodni načrti v skladišče čim bolj natančni.

Vhodni proces blaga zajema tri faze, ki so prikazane spodaj, in sicer:

- Predskladiščno fazo, ki vključuje načrtovanje prihoda blaga v skladišče. V tej fazi sodelujeta nabavni oddelek logistike Studia Moderne in oddelek načrtovanja na strani skladišča.
- Sam proces v skladišču, ki vključuje administracijo, razklad, prevzem, uskladiščenje in pripravo blaga za izhod iz skladišča. Tu so prisotni administrativni delavci v skladišču, vodje nabavnega procesa, delavci, zadolženi za razklad blaga (3–4 na kamion) in seveda carinski deklarant za pripravo ustreznih carinskih postopkov.
- Tako imenovano po-skladiščno fazo, ko je blago pripravljeno na izhodni »rampi« na naklad in prodajo. V tej fazi sodelujeta prodajni oddelek logistike Studia Moderne in izhodni oddelek skladišča.

Skladišče mora za doseganje kazalnikov učinkovitosti blago uskladiščiti v določenem času, odvisno od tega, za kakšno pošiljko blaga gre:

- Redne pošiljke morajo biti na zalogi v 24 urah od prejema blaga.
- Pošiljke, ki ob prevzemu zahtevajo dodatne aktivnosti, kot so lepljenje, prepakiranje izdelkov, morajo biti na zalogi v 48 urah po prihodu.
- Vračila blaga iz držav v centralno skladišče morajo biti na zalogi v roku 60 ur. Tako dolg rok je postavljen zato, ker vračila blaga po navadi zahtevajo vrsto dodatnih aktivnosti, kot na primer prepakiranje, lepljenje itd.

Zelo pomembno pri vhodnem procesu je tudi preverjanje izdelkov, in sicer je le-to odvisno od tega, ali gre za novi izdelek, ki prvič prihaja v skladišče, ali za izdelek, ki je vnovič naročen in je bil že prejet na zalogo v preteklosti. Blago se preverja na dveh ravneh, in sicer, ali je vse v skladu z nabavnim naročilom, ki je bil poslan v skladišče. Za nove proizvode je preverjanje naslednje:

- Na ravni transportne embalaže (angl. *Master carton*) se preverja kakovost kartona, preverja se, ali so navedeni številka naročila (v primeru Studia Moderna je to ustrezna ORT-številka – nabavno naročilo), datum proizvodnje, količina enot v transportni embalaži, dimenzija transportne embalaže, teža in črtna koda transportne embalaže.
- Na ravni izdelka se preverjajo kakovost izdelka, datum proizvodnje, številka naročila, dimenzije izdelka, država porekla blaga, črtna koda.

Vse ugotovitve pri preverjanju se vpišejo v sistem, tako da so podatki na obeh straneh, tako v skladišču kot v Studiu Moderni isti, kar je pomembno pri prodaji blaga.

V primeru vnovičnega prihoda blaga v skladišče sta izpuščena postopek merjenja kartonov, samih izdelkov in tehtanje, saj je bil ta podatek zabeležen že pri prvem prihodu blaga v skladišče. Vendar je to lahko ena od pomanjkljivosti, saj lahko dobavitelj spremeni materiale pri izdelavi izdelka in je tako lahko končni izdelek lažji ali težji, kot je bil pri prejšnji dostavi blaga. To lahko potem povzroči težavo na prodajni strani logistike, in sicer pri napačni prostornini in teži naročenih izdelkov.

Ena od lokacij v skladišču, ki jo pogosto uporabljamo, je t.i. »fast track«. Gre za lokacijo, kjer se blago razloži, da na zalogo v sistemu in je takoj na voljo za prodajo. Ta način uskladiščenja blaga uporabljamo, ko vemo, da bo šlo blago takoj naprej v prodajo v eno ali več naših držav. Je začasna lokacija, kjer blaga ni treba paletirati z namenom uskladiščenja blaga na zalogo. Torej gre za tako imenovane dostave s postankom.

Pri samem prevzemu blaga na zalogo v skladišču se pogosto pojavljajo odstopanja blaga od naročila, ki je bil poslan v skladišče. Ta odstopanja so lahko posledica manka, viška oziroma poškodovanega blaga. O vseh teh primerih mora skladišče ažurno obveščati nabavni oddelek logistike Studia Moderne, da se ta odstopanja hitro rešijo in uskladi zaloga v sistemih.

Prav tako kot vhodni tudi izhodni proces v skladišču zajema tri faze:

- Predskladiščno fazo, ki vključuje načrtovanje izhoda blaga iz skladišča. V tej fazi sodelujeta prodajni oddelek logistike Studia Moderne in izhodni oddelek na strani skladišča.
- Sam proces v skladišču vključuje načrtovanje priprave blaga, pripravo blaga, dodatne aktivnosti, če so potrebne, fizični pregled že pripravljenega blaga na »rampi« in sam naklad blaga.

- V tako imenovani po-skladiščni fazi, kjer se v sistem registrirajo podatki o kamionih – administrativni del, se izvaja reševanje reklamacij in analizirajo se postavljeni kazalci uspešnosti na izhodnem delu skladiščnega poslovanja.

Tudi na izhodni strani se načrtuje mesečno in tedensko število kamionov. Najbolj pomemben je tedenski načrt, ki se mora s strani prodajnega dela logistike Studia Moderna poslati v skladišče vsak četrtek do 12. ure za teden dni vnaprej. Na podlagi tega načrta skladišče načrtuje dovolj delovne sile za naslednji teden. Prav tako kot na nabavnem delu ljudi najema pri agenciji. Natančnost tedenskega načrta je pomembna, ker vsako odstopanje močno vpliva na stroške izhodnega procesa skladišča.

V tedenskem načrtu se pošlje v skladišče informacija o številu in velikosti kamionov za posamezni dan v tednu, in sicer po državah. Prodajna naročila se pošljejo v skladišče po sistemu A → C, kar pomeni, da se naročilo pošlje v skladišče vsak dan do 11. ure za dva dneva v naprej.

Proces na izhodni strani skladišča traja tri dni, ritem A → C:

- Dan A: prodajna stran logistike Studia Moderne pošlje skozi sistem v skladišče prodajni order za posamezno državo, ki je blago naročila; skladišče sprejme naročilo in začne z alokacijo izdelkov po posameznih skladiščnih lokacijah.
- Dan B: začne se proces nabiranja izdelkov (angl. *picking),* priprava blaga na »rampi« ter preverjanje kakovosti blaga in kartonov za naklad kamionov, ki so načrtovani za naklad v dnevu C ob 6. uri zjutraj.
- Dan C: preverjanje kakovosti blaga in kartonov za naklad kamionov, ki so načrtovani za naklad ob 11. uri ali kasneje; pregled kamionov – ustreznost kamionov za naklad, naklad kamionov, načrtovanih za dan C.

Skladišče mora tudi preveriti ustreznost kamionov, ki pridejo na naklad. To pomeni, da so kamioni čisti, primerni za naklad, imajo dovolj opreme za zaščito blaga itd. Blago morajo po nakladu ustrezno zaščititi, da se pri samem prevozu ne poškodujem, saj se za vse države blago naklada kartonsko, torej brez palet. To sicer podaljša čas naklada, a se po drugi strani optimizira prostornina naloženega blaga.

Skladišče mora naložiti in odpremiti kamione za t.i. tretje države (carinske države) do 15. ure, da je še dovolj časa za pripravo računov in dobavnic s strani Studia Moderne ter seveda za pripravo carinskih postopkov. Kamioni za pošiljke v države EU so lahko naloženi in odpremljeni tudi kasneje.

Učinkovito delovanje skladišča je odvisno tudi od ustreznega IT-sistema in povezave s podjetjem Studio Moderna, tako da se informacije hitro prenašajo iz ene na drugo stran. Ustrezen sistem povezave med skladiščem in podjetjem se je razvijal in testiral pred samo

selitvijo skladišča, do danes pa se vseskozi izpopolnjuje, tako da skuša zadovoljiti potrebe obeh strani v procesu.

Glavna razlika med procesom in IT-povezavo glede na carinsko oziroma necarinsko državo je v tem, kdaj se blago ocarini, saj na podlagi tega v sistem dobimo potrebne informacije za izdelavo transportnih dokumentov na prodajni strani logistike.

Na podlagi potrditve prodajnega naročila s strani skladišča – potrditev je poslana preko sistema – se v podjetju oblikujejo prodajni dokumenti in pošljejo v skladišče, na njihovi podlagi se izpeljejo izvozni postopki (v primeru t.i. tretjih držav) in pripravijo drugi dokumenti, ki spremljajo blago na poti – CMR, TIR Carnet itd. Ravno tako se potrditev s strani skladišča pošlje tudi carinskemu deklarantu, ki poskrbi za pripravo carinskih dokumentov.

Skladišče mora na izhodnem delu izpolniti tudi posebne zahteve, ki jih dobi s strani našega podjetja. Tu gre predvsem za zahteve naših lojalnostnih poslovnih partnerjev, ki imajo v primeru neposrednih pošiljk iz centralnega skladišča do njih zahteve o paletiranju blaga na določeno višino, zahteve o številu kartonov v posamezni plasti na paleti, lepljenju blaga z deklaracijami, vstavljanju navodil v izdelke, prepakiranju v novo embalažo itd. Vse take zahteve mora biti skladišče sposobno izpolniti v dogovorjenem času in na dogovorjen način, saj si pri dobavah neposredno k našim poslovnim partnerjem ne moremo in ne smemo privoščiti napak. Da so stroški takih aktivnosti čim nižji, morajo biti te aktivnosti ustrezno načrtovane v tedenskem načrtu izhodnega procesa skladiščenja.

Mesečni, tedenski in dnevni načrt se s strani podjetja Studio Moderna pošljejo tudi transportnemu podjetju, ki organizira transporte iz skladišča do namembnih držav. Samo usklajevanje, kdaj bodo kamioni za posamezne države prišli na naklad v skladišče, je prepuščeno skladišču in transportnemu podjetju. Ker gre v obeh primerih za podjetje DHL Supply Chain, je usklajevanje med skladiščnim in transportnim delom toliko lažje in ne povzroča dodatnih stroškov zaradi neusklajenosti.

V zadnji, t.i. po-skladiščni fazi skladišče zbere vse podatke za celotni proces na izhodnem delu skladiščnega poslovanja. Tako skladišče zbira podatke o datumu naklada blaga, prihodu kamionov v skladišče na naklad, času trajanja naklada, času, potrebnem za carinjenje blaga, kraju in času prihoda kamiona na končno destinacijo, zbira potrjene CMR-je in ostalo dokumentacijo ter podatke.

Zbrani podatki omogočajo skladišču izdelavo analiz, ki so pomembne za naše podjetje, in sicer se tako spremlja odstotek kamionov, ki so prišli na naklad pravočasno, torej ob dogovorjeni ur, koliko časa se je nakladal posamezni kamion (kaj je vplivalo na ta čas), odstotek kamionov, ki so prišli na končno destinacijo v dogovorjenem tranzitnem času, število kamionov, naloženih za določeno državo itd.

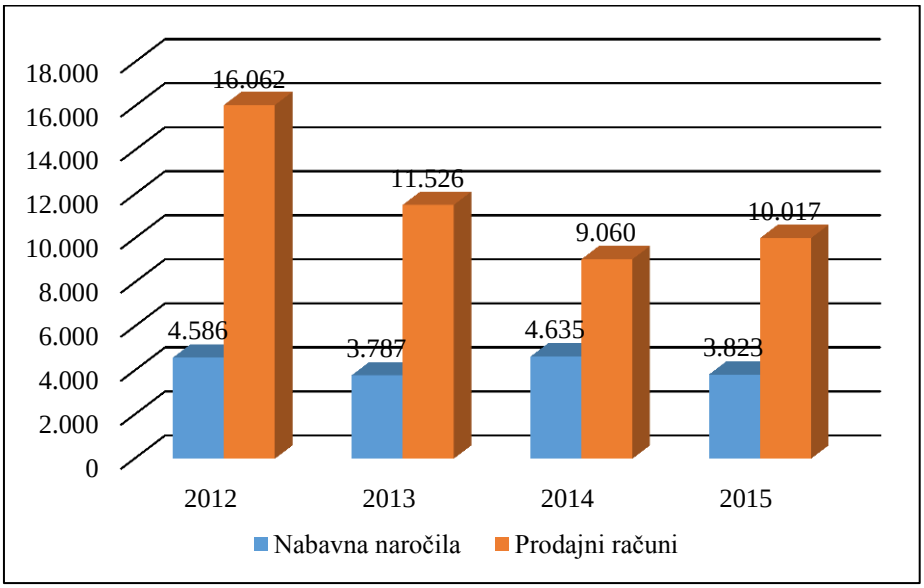
V to fazo spadajo tudi transportne reklamacije, ki jih v podjetju dobimo s strani držav ali poslovnih partnerjev in jih posredujemo v skladišče. Največkrat se te reklamacije nanašajo na:

- poškodovano blago: v teh primerih je jasen signal, da je bilo pri nakladu ali pri preverjanju kakovosti izdelkov pred nakladom nekaj narobe;
- višek blaga: napaka se je zgodila že pri sami pripravi blaga;
- manko blaga: napaka se je zgodila pri sami pripravi blaga.

Vsaka taka reklamacija na koncu pripomore k izboljšanju celotnega procesa na izhodni strani skladiščnega poslovanja, saj se skladišče trudi v prihodnosti minimizirati reklamacije.

Za konec tega poglavja notranje logistike v podjetju grafično prikazujem še nekaj podatkov, s kakšnim številom nabavnih naročil, prodajnih računov in številom kosov blaga so se soočali v skladišču v proučevanih letih.

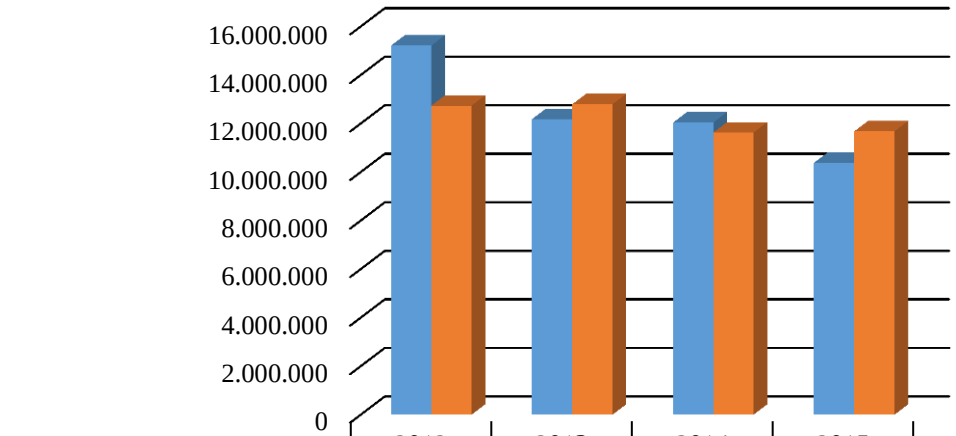
Slika 11: Število nabavnih naročil in prodajnih računov



Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 3.

Slika 11 prikazuje število obdelanih nabavnih naročil in prodajnih računov s strani skladišča v proučevanem obdobju. Jasno je viden padec števila prodajnih računov, kar posledično pomeni tudi padec prodaje, kar je bila posledica krize svetovnega gospodarstva, ki je na trge, na katerih posluje Studio Moderna, prišla z zamudo, oziroma je trajala dalj časa kot na drugih trgih, in krize v Rusiji, ki je bila eden naših najpomembnejših trgov. To se odraža tudi v procesu dela v skladišču, saj je potrebnih manj ljudi za razklad oziroma naklad kamionov dnevno.

Slika 12: Število kosov blaga, prejeto v in izdano iz skladišča



	2012	2013	2014	2015
Kosi blaga prejeti v centralno skladišče	15.211.006	12.179.857	12.036.201	10.382.533
Kosi blaga izdani iz centralnega skladišča	12.733.514	12.793.053	11.626.563	11.677.031

Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 3.

Slika 12 prikazuje, kako se je gibalo število prejetih in izdanih kosov blaga v oziroma iz skladišča. Na nabavni strani se jasno vidi, kako je število kosov blaga v proučevanem obdobju padlo, kar gre pripisati naročanju manjših količin blaga kot v preteklosti, kar posledično vpliva na zmanjšanje zalog v skladišču. Glede števila kosov, izdanih iz skladišča, je ravno tako zaznati padec, a je ta v primerjavi s padcem na nabavni strani precej nižji, kar pomeni, da prodaja sledi nabavi oziroma jo je v letu 2015 celo prehitela, kar je po mojem mnenju dober znak za prihodnje poslovanje in zmanjšanje stroškov, vezanih na zaloge v skladišču.

Moje mnenje je, da se je delovanje notranje logistike v podjetju Studio Moderna s selitvijo centralnega skladišča na Poljsko dvignilo na višjo raven. Kljub težavam, ki so bile prisotne v delovanju notranje logistike po selitvi, se je v letu 2015 končno premaknilo na bolje. Delovanje notranje logistike je postalo bolj transparentno in učinkovito. Vzpostavljeno je bilo nadzorovanje zunanjega partnerja na podlagi različnih količnikov uspešnosti, tako da je bil zunanji partner v korist obeh strank v procesu prisiljen k boljšemu delovanju. Glavna pomanjkljivost, ki jo vidim, še vedno ostaja in to je tedenski najem delovne sile pri agenciji, in sicer glede na načrt. To močno zmanjša fleksibilnost notranje logistike v primeru nenadnih potreb po dobavi blaga v ali iz skladišča. Res je, da tak način načrtovanja delovne sile zmanjšuje stroške delovne sile, a po drugi strani bi lahko z nakladom dodatnih kamionov, ki sprva niso bili načrtovani v tedenskem načrtu, dosegli za podjetje boljše poslovne rezultate oziroma se na nabavni strani izognili dodatnim stroškom »stojnin«, ki so posledica čakanja kamionov na razklad. S tem načinom načrtovanja delovne sile je omejeno tudi dnevno število kamionov, ki pridejo v oziroma gredo lahko iz

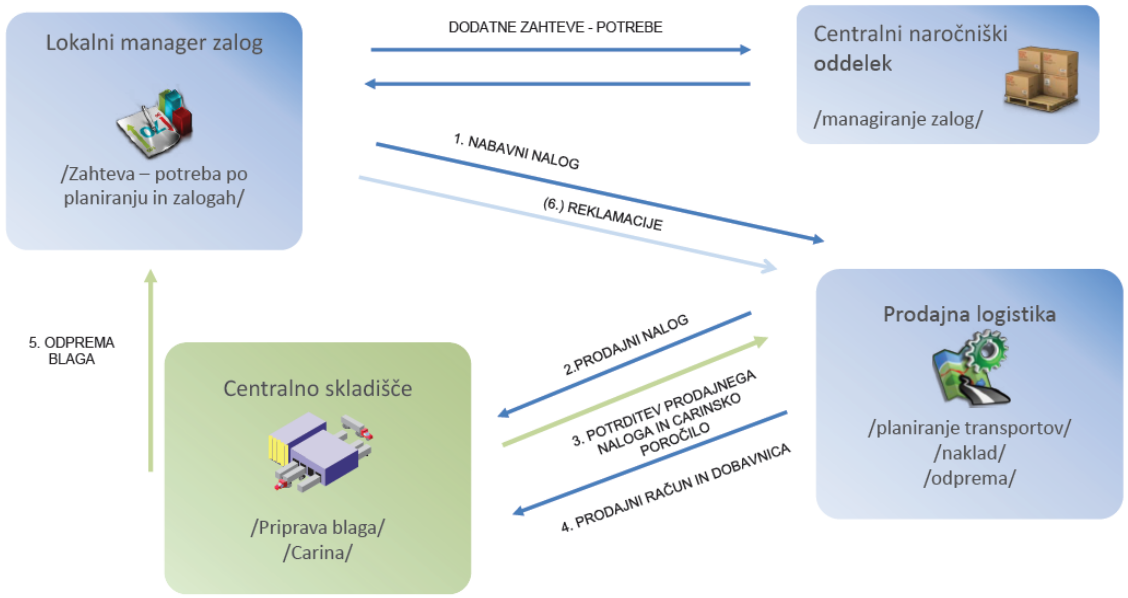
skladišča. Ko bo v obojestransko korist odpravljeno to ozko grlo, bodo tudi celotni rezultati poslovanja podjetja boljši. Izboljšave je treba narediti tudi na IT-povezavi znotraj sistemov v skladišču, saj se prevečkrat zgodi, da je zaradi različnih razlogov onemogočeno nemoteno delovanje skladišča, kar privede do zamud pri prevzemu ali odpremi blaga.

2.2.3 Distribucijska – prodajna logistika

Na prodajni strani logistike pokrivamo 20 držav, v katerih so prisotna hčerinska podjetja Studia Moderne, in prodajo t.i. tretjim kupcem izven holdinga Studia Moderna, ki se izvaja po celem svetu. Letno se iz centralnega skladišča v države odpremi v povprečju 2800 kamionov blaga, poleg tega pa se v ta del logistike šteje okoli 800 neposrednih pošiljk letno, ki so dostavljene neposredno do držav oziroma poslovnih partnerjev brez postanka v centralnem skladišču.

V nadaljevanju bo predstavljen celotni model distribucije oziroma prodajne logistike od naročila do končne izvedbe, ki ga v grobem prikazuje Slika 13.

Slika 13: Proces prodajne logistike v podjetju



Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 4.

Lokalni manager za zaloge (angl. *Local stock manager*) je zadolžen za načrtovanje lokalne zaloge, ki se nahaja v centralnem skladišču, in tesno sodeluje z lokalnim oddelkom prodaje. Sodelovati mora s centralnim oddelkom, ki skrbi za naročila posameznih držav (angl. *ordering*), in z oddelkom prodajne logistike v centralni pisarni (angl. *transport team*) zaradi planiranja in organizacije transporta do držav. Njegove glavne zadolžitve do centralne pisarne so, da podaja informacije o trenutnem stanju zalog v lokalni državi, o prodaji v lokalni državi, o potrebah po novem blagu, informacije o blagu, ki ga je lokalna

država prejela na zalogo, načrtovati mora število in frekvenco kamionom v državo. Vse te naloge potekajo s pomočjo elektronske izmenjave podatkov med oddelki v centralni pisarni in lokalno pisarno.

Sam proces načrtovanja naročila s strani držav zajema štiri faze:

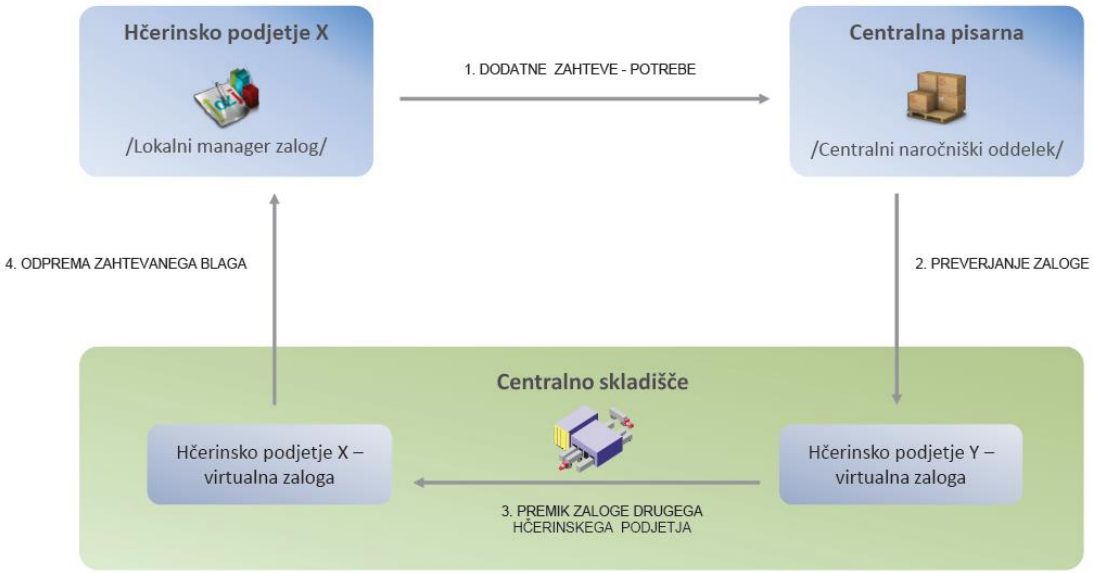
- Zaznati potrebo po naročilu blaga; zaradi nizkih zalog v lokalnem skladišču, povečanega povpraševanja s strani kupcev, zaradi raznih prodajnih projektov.
- Načrtovati naročilo; pri tem je treba upoštevati dobavni čas – tranzitni čas, načrt kamionov za posamezno državo, posebne okoliščine, zaradi katerih lahko nastopijo zamude, kot so prazniki, zapore cest za kamione itd.
- Odločitev o količini blaga, ki je potrebna; upoštevati je treba velikost kamionov, ki je na voljo.
- Oddaja naročila v centralni sistem; naročilo posamezna država odda v oddelek, ki skrbi za naročila, nato se naročilo prenese v oddelek prodajne logistike, v sistem Navision, kjer se oblikuje naročilo za državo, ki je blago naročila.

Oddelek, ki skrbi za naročila s strani držav, je zadolžen za opravljanje zalog in optimizacijo le-teh, kar pomeni, da jih razporeja na tiste države, ki zalogo določenega blaga najbolj potrebujejo. Oddelek je v vsakodnevnem stiku s hčerinskimi podjetji, zagotavlja podporo lokalnim managerjem zalog glede naročil, IT-sistemov in posebnih projektov, kot so neposredne pošiljke in testni izdelki za države. Sodelovanje z lokalnimi managerji zalog poteka v petih fazah:

- V oddelku dobijo zahtevo s strani države o potrebi po določenem blagu; zahtevo dobijo po e-pošti, lokalna država potrebuje določeni izdelek, ki ga sama nima na zalogi;
- V centralnem oddelku za naročila pogledajo, kje je možno dobiti zahtevani izdelek; izdelek je lahko na voljo na nerazporejeni zalogi v centralnem skladišču – to je zaloga, ki ne pripada nobeni lokalni državi, lahko je na zalogi druge lokalne države v centralnem skladišču – v tem primeru morajo pri lokalni državi, kateri pripada zaloga, preveriti, ali lahko odstopi svojo zalogo.
- Zahteva za isti izdelek lahko pride iz različnih držav; katera država zalogo dobi, je odvisno od tega, katera prva zaprosi zanjo – FIFO-metoda; prednost imajo države, ki potrebujejo izdelke za lojalnostni program itd.
- Ko uspe oddelku dobiti zalogo izdelka, po katerem je država povpraševala, se ta v sistemu rezervira za to državo.
- V zadnji fazi se zaloga prenese na zalogo države, ki potrebuje ta izdelek.

Celoten proces sodelovanja med lokalnimi managerji zalog in centralnim oddelkom naročanja je prikazan na Sliki 14.

Slika 14: Proces sodelovanja pri pridobivanju zalog



Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 4.

Oddelek prodajne logistike oziroma transportni tim je jedro tega procesa. Zadolžen je za pripravo prodajnih nalogov na podlagi naročil držav, naročanje ustreznih kamionov, komunikacijo s skladiščem, zunanjim transportnim podjetjem ter carinskimi posredniki in carinskimi izpostavami, če je to potrebno. V oddelku se pripravijo vsi prodajni dokumenti, bodisi za pošiljke iz centralnega skladišča bodisi za neposredne pošiljke od dobavitelja ali namembnih pristanišč do končnih kupcev ali lokalnih držav. V oddelku se pripravijo tudi vsi kratkoročni in dolgoročni načrti za izhodni del notranje logistike v podjetju. Priprava transportnega načrta na prodajni strani logistike zajema več korakov:

- Pri pripravi novega načrta se preveri obstoječi načrt, ki se ustrezno korigira glede na potrebe držav.
- Pri pripravi načrta se upošteva tranzitni čas za posamezno državo; načrt se poskuša pripraviti tako, da kamioni, ki so odpremljeni iz centralnega skladišča, pridejo v istem tednu tudi v namembno državo.
- Načrtuje se število kamionov v tednu za posamezno državo, seveda v tesnem sodelovanju z vsemi državami holdinga Studia Moderne. Paziti je treba, da se ne preseže maksimalno število kamionov na dan. Omejitev je dana s strani skladišča.
- Pri pripravi načrta se na prvo mesto postavijo kamioni z blagom, ki so namenjeni v države za lojalnostne programe.

Postopek od nabavnega naročila s strani države do oblikovanja prodajnega naročila je sestavljen iz petih faz procesa znotraj prodajne logistike:

- Faza prejetja naročila s strani držav; v sistem oziroma program Navision dobimo s strani držav posamezne vrstice (angl. *purchase order line – PO*), ki vsebujejo podatek o količini, obsegu in zahtevanem roku odpreme iz centralnega skladišča.
- Faza zbiranja naročenih vrstic za posamezno državo na enem mestu v sistemu. Vrstice se ločijo po datumu želene odpreme iz skladišča, ki je bila navedena s strani države, ki je podala naročilo.
- Faza premika vrstic na načrtovani dan odpreme; če je v sistemu večji obseg naročenega blaga, kot je načrtovana velikost kamiona, se najprej prenesejo na nalog vrstice, ki so s strani države označene kot prednostne. Ostale vrstice se prenesejo na datum naslednje načrtovane odpreme v državo.
- Faza oblikovanja prodajnega naročila; naročilo se samodejno oblikuje v sistemu Navision
- V zadnji fazi se s pomočjo elektronske izmenjave podatkov naročilo pošlje v skladišče, kjer se začne postopek priprave blaga, ki je bil že opisan v poglavju o notranji logistiki podjetja. Naročilo vsebuje vse potrebne podatke, ki so pomembni tako za skladišče kot za transportno podjetje, da naroči ustrezen kamion. Na naročilu so tako podatki o kupcu blaga, dostavnem mestu, naročenih izdelkih, teži blaga, prostornini naročenega blaga, številu kartonov itd.

Del procesa prodajne logistike v podjetju sta seveda tudi skladišče in podjetje za carinsko posredovanje. Oba sta prenesena izven podjetja. Kot že omenjeno, za skladiščenje skrbi podjetje DHL Supply Chain, za carinske storitve pa skrbi podjetje Gerlach, ki je v tesni povezavi z upraviteljem skladišča. Na izhodnem delu skladiščnega procesa in pri carinskem posredniku se pripravijo tudi vsi dokumenti, ki so potrebni za mednarodni promet blaga.

V skladišču se torej na podlagi prodajnega naročila s strani prodajnega oddelka logistike pripravi in naloži blago na kamione. Sama priprava in naklad gresta skozi različne faze:

- Sprejetje prodajnega naročila s strani našega podjetja, ki vsebuje vse potrebne podatke za pripravo blaga.
- Na podlagi prodajnega naročila se preverita razpoložljivost in status blaga – carinsko ali skupnostno blago. Na naročilu se preveri, kam je blago namenjeno, kar je pomembno zaradi izvoznih postopkov.
- Naklad kamiona na podlagi prodajnega naročila.
- Potrditev naročila v sistemu. S potrditvijo dobimo informacijo, da je kamion naložen in kaj je bilo naloženo, kakšen je status blaga, ki je bil naložen na kamion. Na podlagi tega se naredijo ustrezni prodajni dokumenti. Iste informacije dobi tudi carinski posrednik, tako da lahko pripravi ustrezne carinske postopke. Tako v primeru, če je blago namenjeno državi EU, pošlje v naš sistem carinski report – informacijo, da je bilo blago, ki je bilo naloženo iz carinskega skladišča, ocarinjeno. Na podlagi te informacije se v sistemu oblikujejo prodajni dokumenti za dostave v države EU. V

nasprotnem primeru, ko gre blago v t. i tretje, carinske države, se najprej oblikujejo prodajni dokumenti glede na potrditev naročila, ki je bil prejet s strani skladišča, nato pa na podlagi teh dokumentov carinski posrednik izvede ustrezne carinske postopke, torej izvoz ali tranzit.

Poleg redne B2B-prodaje smo v podjetju uvedli tudi prodajo neposredno do končnih kupcev, torej B2C. Gre za prodajo preko sistema direktne distribucije, ki smo ga za enkrat uvedli za pet držav, ki jih pokrivamo s svojim poslovanjem. Gre za države EU, in sicer za: Poljsko, Slovaško, Češko, Madžarsko in Slovenijo. Več o tem sistemu direktne distribucije je predstavljeno v tretjem poglavju tega magistrskega dela skupaj s podrobno kvalitativno analizo uvedbe.

Pred odpremo blaga iz skladišča je torej treba pripraviti ustrezne dokumente. Na eni strani so to dokumenti, ki jih pripravimo v podjetju, na drugi strani so dokumenti, ki jih pripravijo v skladišču in pri carinskem posredniku, ki je ravno tako prisoten v skladišču.

Računi in dobavnice oziroma z drugo besedo prodajni dokumenti so narejeni s strani podjetja in poslani v skladišče, kjer se nato pripravijo ostali dokumenti, ki spremljajo blago na poti.

V primeru, da gre blago v državo EU, se v skladišču na podlagi prodajnih dokumentov pripravi le CMR. Torej, v primeru držav Studia Moderne so to: Slovaška, Češka, Madžarska, Slovenija, Hrvaška, Bolgarija, Romunija, Litva, Latvija, Estonija in Poljska.

Pri odpremi blaga v tretje carinske države je treba pripraviti več različnih dokumentov, odvisno od tega, v katero državo gre blago, ker ima vsaka država svoje zahteve. Osnovni dokumenti, ki morajo poleg prodajnih in CMR-ja spremljati blago na poti, so:

- Potrdilo o EU-poreklu blaga – EUR1: za Srbijo, Moldavijo, Ukrajino, Bosno in Hercegovino, Makedonijo, Kosovo, Črno goro in Albanijo
- Izvozna deklaracija; v primeru, da gre skupnostno blago v tretje države; v primeru držav Studia Moderne: za Srbijo, Moldavijo, Ukrajino, Bosno in Hercegovino, Makedonijo, Kosovo, Črno goro, Albanijo, Rusijo in Ukrajino.
- Tranzitna deklaracija; v primeru, da gre carinsko blago v tretje države; v primeru držav Studia Moderne: za Srbijo, Moldavijo, Ukrajino, Bosno in Hercegovino, Makedonijo, Kosovo, Črno goro, Albanijo, Rusijo in Ukrajino.
- Potrdilo o nepreferencionalnem poreklu blaga (angl. *certificate of origin*) za: Rusijo, Ukrajino in Moldavijo.
- TIR Carnet v primeru pošiljk v Rusijo in Moldavijo.

Ko so vsi zahtevani dokumenti pripravljeni, se kamioni odpremijo v namembne države in v te države se po e-pošti pošljejo tudi vsi dokumenti za posamezni kamion. Hkrati jih tudi obvestimo o predvidenem prihodu blaga v njihovo lokalno ali partnerjevo skladišče.

V sklop prodajne logistike podjetja uvrščamo tudi neposredne pošiljke in pretovore blaga.

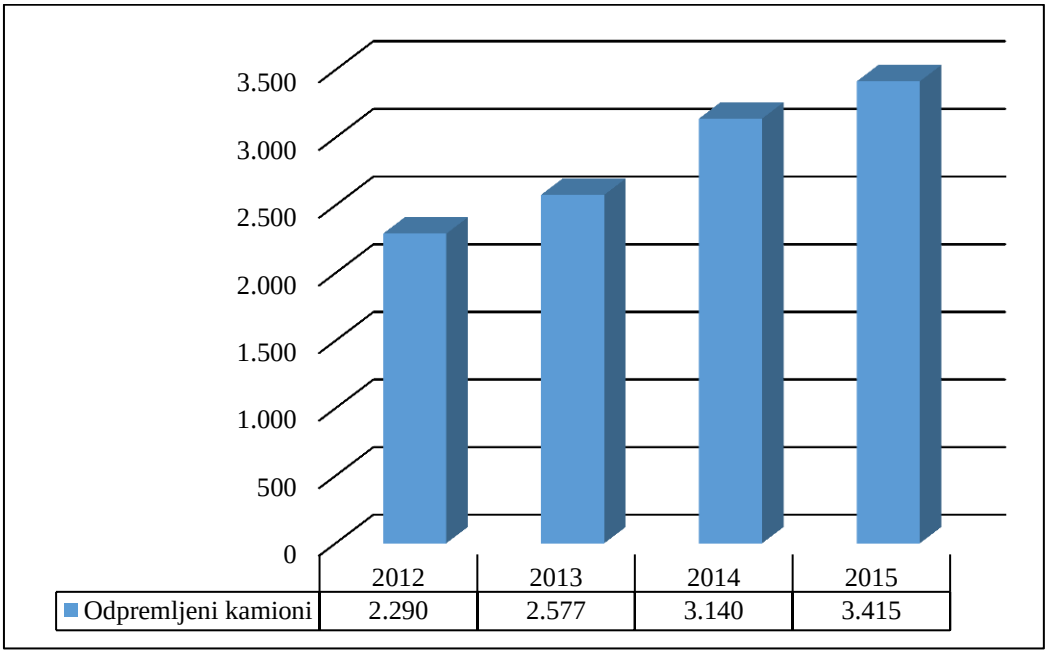
V primeru neposrednih pošiljk je blago poslano neposredno od dobavitelja do hčerinskega podjetja v eni izmed držav, lahko pa tudi neposredno k poslovnemu partnerju. Po navadi uporabljamo neposredne pošiljke v primeru lojalnostnih programov in takrat, ko posamezna država naroči celotni kontejner ali kamion blaga in se z dobavo mudi. Stroški neposrednih pošiljk so po navadi manjši v primerjavi z običajnimi pošiljkami, ki gredo skozi centralno skladišče. Krajši so tudi tranzitni časi. Pri neposrednih pošiljkah je potrebna tudi previdnost z vidika davčne zakonodaje, da so pravilno narejeni dokumenti, ob pravem času narejena zamenjava dobaviteljevih dokumentov z našimi dokumenti.

V primeru pretovorov gre za podobno stvar kot v zgornjem primeru, le da se blago pred dostavo pretovori s kontejnerja na kamion že v namembnem pristanišču ali pred centralnim skladiščem. Pretovor izvajamo predvsem zato, ker je cenejši kot vračilo praznega kontejnerja nazaj v pristanišče. To je koristno predvsem v primerih, ko je končna destinacija blaga precej oddaljena od namembnega pristanišča.

Razlika je tudi v procesu oddaje nabavnega naročila v sistem. Kot je bilo že omenjeno, v primeru običajnih pošiljk iz centralnega skladišča nabavno naročilo v sistem odda lokalni manager zalog. V primerih neposrednih pošiljk in pretovora blaga nabavno naročilo v oddelek prodajne logistike pošlje neposredno centralni naročniški oddelek. Vseeno morajo tudi v teh primerih sodelovati z lokalnim managerjem zalog pred samim naročilom blaga pri dobavitelju, da se uskladijo glede zahtev, ki jih ima lokalna država za to blago. Centralni oddelek prodajne logistike mora poskrbeti, da pravočasno naroči ustrezen kamion in obvesti transportno podjetje o vseh podrobnostih dostave.

Na Sliki 15 je prikazano gibanje števila kamionov na prodajni strani logistike, in sicer kamionov, ki so bili odpremljeni iz centralnega skladišča do namembnih držav. Glede na prikaz na sliki število kamionov, odpremljenih iz centralnega skladišča, iz leta v leto raste, kar bi pomenilo, da je prodaja blaga vsako leto višja, toda ni tako. Povečano število kamionov je posledica uvedbe direktne distribucije konec leta 2012, ki je sicer povečala število kamionov iz skladišča, a ti ob odpremi niso optimalno zasedeni. Več o tem v poglavju o direktni distribuciji.

Slika 15: Število kamionov, odpremljenih iz skladišča v obdobju 2012–2013



Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 3.

Na prodajnem delu logistike bi bilo po mojem mnenju treba večjo pozornost posvetiti svetovanju hčerinskim podjetjem Studia Moderne pri naročanju blaga v smislu, koliko blaga naročiti za optimizacijo kamionov. Cilj je v države pošiljati polne kamione in tako kar najbolje izkoristiti prostor na kamionih, seveda je to možno v primeru rednega B2B-poslovanja, pri direktni distribuciji pa so prioritete drugje. Prav tako je potrebno ažurno obveščanje držav o prihodu kamionov v njihovo lokalno skladišče z namenom boljšega načrtovanja delovne sile v njihovem skladišču, kar posledično prinese korist za celotno skupino Studia Moderne. Na področju komunikacije s skladiščem je treba vzpostaviti boljše IT-povezave z namenom minimiziranja uporabe elektronske pošte, saj je sedaj te preveč, kar povzroča nejevoljo pri zaposlenih, ki so vključeni v ta proces. Hitro se kaj spregleda, kar lahko povzroči zamude na prodajnem delu logistike.

2.2.4 Poprodajna logistika

Poprodajna logistika je v Studio Moderni povezana z vračanjem pomožnih transportnih sredstev, kot sta vračilo palet nazaj v centralno skladišče in vračilo praznih kontejnerjev nazaj v namembno pristanišče ter z reklamacijami, ki so povezane z nepravilno dostavljenim in poškodovanim blagom.

O primeru vračanja palet nazaj v centralno skladišče govorimo, ko vračamo prazne palete za dostavljeno blago neposredno k poslovnim partnerjem. Namreč večinoma se vse dostave, ki so povezane z lojalnostnimi programi, izvajajo na paletah. Kot primer lahko navedem, da na primer naš največji lojalnostni partner Kaufland zahteva, da je vse blago,

ki je dostavljeno v njihovo centralno skladišče v posamezni državi, paletirano na originalnih EURO-paletah. Ob dostavi blaga se v partnerjevem skladišču poberejo prazne palete in se odpeljejo nazaj v centralno skladišče. To nam seveda povzroča dodatne transportne stroške, ki se jim skušamo izogniti tako, da poberemo prazne palete nazaj ob koncu lojalnostnega programa, če se je seveda možno dogovoriti s poslovnim partnerjem.

Za neposredne kontejnerske dostave blaga se odločimo, ko je dostava neposredno s kontejnerjem cenejša, kot bi bila, če bi že v namembni luki blago preložili s kontejnerja na kamion. Torej so celotni transportni stroški dostave in vračila praznega kontejnerja nazaj v namembno pristanišče cenejši, kot bi bili stroški pretovora blaga s kontejnerja na kamion z vključenim prevozom do namembne države oziroma poslovnega partnerja.

Najbolj pomemben del poprodajne logistike v podjetju je reševanje transportnih reklamacij. Sem uvrščamo reklamacije s strani držav oziroma poslovnih partnerjev, ki so povezane z nepravilno dostavljenim in poškodovanim blagom. Ko govorim o nepravilno dostavljenem blagu, mislim na to, da država dobi višek oziroma manko naročenega blaga. Pri transportu blaga v državo se lahko blago tudi poškoduje, kar je posledica nepravilno naloženega oziroma nepravilne zaščite blaga ob njegovi odpremi.

Sam proces reševanja reklamacij imamo v podjetju dobro vzpostavljen in sistemsko podprt tako z državo, ki reklamacijo pošilja, kot tudi s skladiščem, ki dobi vsako reklamacijo v pregled in potrditev. Proces je naslednji:

- V namembni državi, kamor je bilo blago poslano, ugotovijo odstopanja blaga glede na prodajne dokumente, ki so jih prejeli ob dobavi blaga, oziroma ugotovijo, da je blago poškodovano v taki meri, da ni primerno za prodajo končnim kupcem. Te ugotovitve morajo napisati na CMR, s tem mora biti seznanjen tudi voznik kamiona, ki je blago pripeljal. To potrdi s svojim podpisom na CMR-ju.
- Nato mora biti transportna reklamacija vnesena v centralni sistem za reklamacije, in sicer največ 24 ur po prihodu kamiona v namembno skladišče. V obrazec se vnesejo vsi podatke o pošiljki – številko računa, dobavnice, CMR-ja, registrska številka kamiona ter seveda ID-številka in opis izdelka ter zaznamek, ali gre za višek, manko ali poškodovano blago. Zelo pomembno je, da je reklamaciji priložen tudi CMR z ustreznimi zaznamki. Če tega ni, se reklamacija zavrne brez nadaljnje obdelave. V primeru poškodovanega blaga morajo biti priložene tudi slike poškodovanega izdelka.
- Po vnosu transportne reklamacije v centralni sistem za reklamacije to reklamacijo dobi prodajni oddelek podjetja, ki reklamacijo pregleda. Če reklamacija ni pravilno izpolnjena, se zavrne. V primeru pravilne izpolnitve reklamacije, se le-ta preko sistema prepošlje v centralno skladišče oziroma če je povezana z neposrednimi pošiljkami, se prepošlje v nabavni oddelek logistike.
- Nabavni oddelek logistike v primeru neposrednih pošiljk obvesti dobavitelja o reklamaciji in jo poskuša rešiti na primeren način. O rešitvi reklamacije obvesti

prodajni oddelek logistike, kjer se za rešitev reklamacije do države, ki je reklamacijo posredovala, pripravijo ustrezni dokumenti. Za višek prejetega blaga se pripravi dodatni račun in za manko blaga dobropis. O rešitvi oziroma zavrnitvi reklamacije preko sistema obvestimo državo, ki je reklamacijo oddala, in priložimo ustrezne dokumente. Isti način reševanja reklamacij je seveda tudi za blago, ki je bilo poslano iz centralnega skladišča.

- V primeru poškodovanega blaga se ugotavljajo vzroki, zakaj je do tega prišlo. Največkrat je vzrok nepravilno naloženo oziroma nepravilno zaščiteno blago za transport. Država mora v tem primeru, če blago ni primerno za nadaljnjo prodajo, uničiti. Za strošek uničenja in vrednost blaga izstavi račun našemu podjetju. Za vrednost te fakture se potem bremeni centralno skladišče.

Na strani poprodajne logistike v podjetju bo treba bolj ažurno spremljati in reševati reklamacije, povezane z odstopanjem blaga glede na prodajne dokumente oziroma s poškodovanim blagom. Mnogokrat prav hitra rešitev reklamacije prepreči nadaljnje reklamacije, saj je skladišče oziroma prevoznik pravočasno obveščen o nepravilnem ravnanju, ki je povzročilo reklamacije. Istočasno bo treba bolj jasno definirati, za katere reklamacije je prejemnik blaga upravičen do dobropisa in za katere ne. Namreč za vse reklamacije, povezane s poškodovanim blagom, bi moral prejemnik blaga poslati slike in v primeru, da blago ni primerno za nadaljnjo prodajo, to blago tudi uničiti in poslati v prodajni oddelek logistike, ki je odgovoren za reševanje reklamacij, in priložiti ustrezna dokazila o uničenju. Šele nato bi v prodajnem oddelku logistike lahko izdali dobropis za poškodovano, uničeno blago.

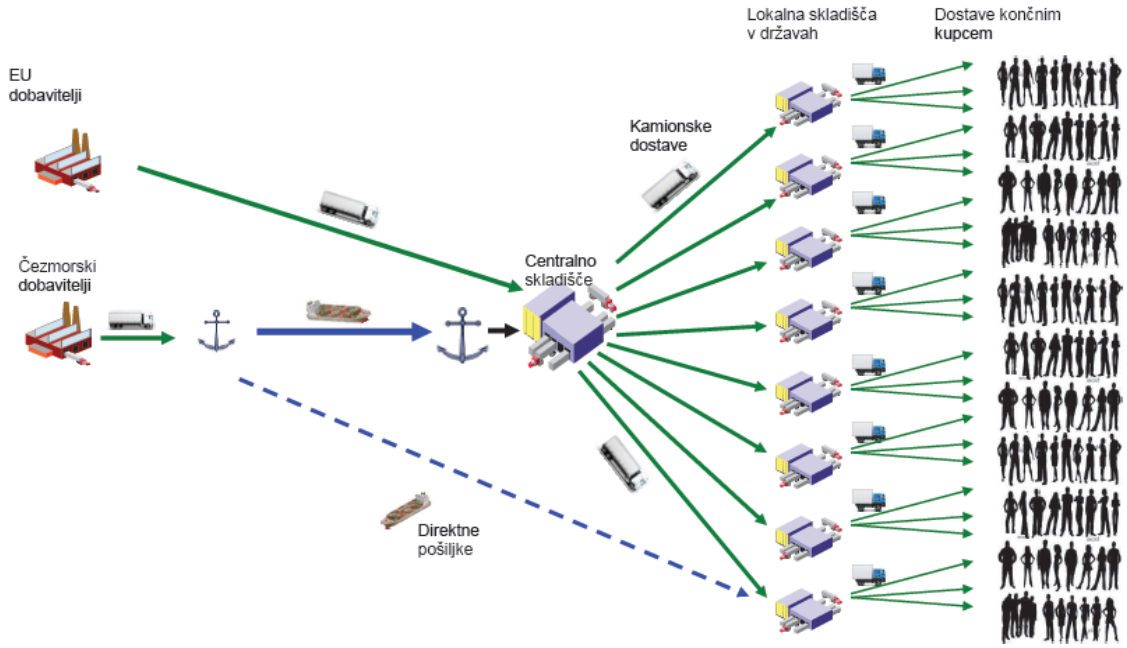
3 UVEDBA KONCEPTA DIREKTNE DISTRIBUCIJE V OSKRBNO VERIGO PODEJTJA STUDIO MODERNA

Namen uvedbe koncepta direktne distribucije v oskrbno verigo podjetje je bilo zmanjšanje lokalnih stroškov skladiščenja in pakirnih stroškov pri pripravi paketov za distribucijo končnim strankam. Lokalni skladiščni stroški naj bi se zmanjšali zaradi manjših potreb po delovni sili v lokalnem skladišču in seveda zaradi potreb po manjšem lokalnem skladišču (angl. *local hub).* Ta manjša skladišča – distribucijska skladišča sedaj služijo samo za distribucijo že pripravljenih paketov za končne stranke in veleprodajne poslovne partnerje. Vsi paketi za končne stranke in poslovne partnerje se pripravijo že v centralnem skladišču in se dnevno dostavljajo v manjša lokalna – distribucijska skladišča.

Ko lokalna država odda nabavni order, se ta takoj obdela v centralnem podjetju in centralnem skladišču. Tam pakete pripravijo in vanje vstavijo vso potrebno dokumentacijo in jih vsakodnevno pošljejo v lokalno skladišče.

Na Slikah 16 in 17 je prikazana razlika med običajno oskrbno verigo in strategijo koncepta direktne distribucije Studia Moderne.

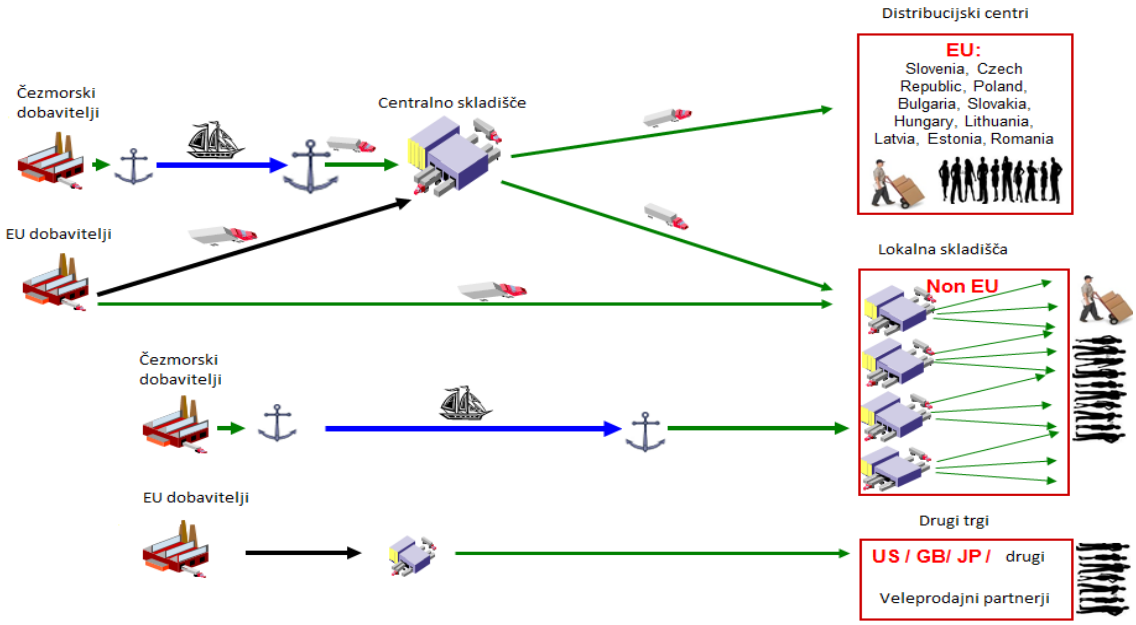
Slika 16: Standardna oskrbna veriga podjetja Studia Moderna



Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 9.

Na Sliki 16 je prikazana s standardna oskrbna veriga podjetja z dobavami v lokalna skladišča držav preko centralnega skladišča ter direktno od dobaviteljev. V lokalnih skladiščih nato pripravijo blago za dostavo končnim strankah oz. maloprodajnim in veleprodajnim partnerjem.

Slika 17: Oskrba veriga koncepta direktne distribucije v Podjetju Studio Moderna



Vir: Studio Moderna, Internal Logistics and Supply Chain management (interno gradivo), 2016b, str. 9.

Kot prikazuje Slika 17 v oskrbi verigi ni več standardnih lokalnih skladišč, ker v državo pride že pripravljeno blago za dostavo končnim strankam oz. poslovnim partnerjem. V državi so tako potrebna le distribucijska skladišča.

S pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. *SWOT*) so v nadaljevanju prikazane glavne ugotovitve, ki so bile podane pred uvedbo koncepta v Studio Moderni:

- **Prednosti**
  - Večja razpoložljivost zalog, ker so vse zaloge zbrane v centralnem skladišču.
  - Krajši tranzitni časi za dostavo; kamioni se v državno dostavljajo dnevno.
  - Treba je nadzorovati le eno, centralno, skladišče.
  - Nižji stroški priprave blaga – paketov – za končne kupce.
  - Manjša lokalna skladišča oziroma samo distribucijski centri – nižji stroški, povezani s skladiščem.
- **Slabosti**
  - Daljši tranzitni časi za lokalno nabavljene izdelke, ki so sedaj iz države najprej poslani v centralno skladišče.
  - Višji stroški nabave lokalnih izdelkov zaradi zgoraj omenjenega razloga.
  - Višji transportni stroški dostave blaga v državo – dostave vsak dan.
  - Stroški, povezani z vračilom izdelkov.
  - Stroški uvedbe ustreznega informacijskega sistema.
- **Priložnosti**
  - Hitrejši obrat zalog med državami.
  - Večja prostornina prodanega blaga zaradi večjega števila pripravljenih paketov – boljše cene transportnih storitev.
  - Boljše in lažje načrtovanje nabave in prodaje.
- **Nevarnosti**
  - Nezanesljivi izvajalci logističnih storitev.
  - Prostornina naročenih in pripravljenih paketov je večja, kot jih je možno dnevno odpremiti v lokalno skladišče.
  - Elektronska izmenjava podatkov ni 100-odstotno zanesljiva, zato lahko pride do težav pri oblikovanju naročil.

Nabavni del oskrbe verige za izdelke, ki se nabavljajo centralno, je isti, kot je že opisan v poglavju 2.2.1. Razlika je samo pri lokalno nabavljenih proizvodih, ki se sedaj nabavljajo centralno, kar pomeni, da se vsi ti proizvodi nabavljajo preko centralnega podjetja in dostavljajo v centralno skladišče. Prvi pogoj za nabavo lokalnih izdelkov je, da so vsi v centralnem registru izdelkov opremljeni z vsemi podatki, tako da ni težav pri sprejemu izdelkov v centralno skladišče in na zalogo.

Razlika pri **prodajnem delu** oskrbne verige pri konceptu direktne distribucije glede na standardno oskrbno verigo v podjetju je v tem, da se v skladišču že pripravijo paketi glede na naročilo za končne kupce, blago se v lokalne »hub-e« dostavlja dnevno in paletirano.

Novost v konceptu direktne distribucije so zavrnjeni paketi in vračila paketov. Vsi ti se zbirajo v lokalnem »hub-u«. V tem primeru ima lokalna država tri možnosti, kaj narediti s temi izdelki, in sicer:

- V primeru, da so izdelki primerni za nadaljnjo prodajo, se lahko vrnejo v centralno skladišče, kjer jih uskladišči in vrne nazaj na zalogo.
- V primeru, da so izdelki primerni za nadaljnjo prodajo, obstaja še ena možnost, in sicer lokalno jih prodamo drugemu končnemu kupcu ali poslovnemu partnerju.
- V primeru, da izdelki niso primerni za prodajo, jih podarimo raznim dobrodelnim organizacijam, če so seveda še primerni za uporabo; če niso več primerni za uporabo, jih uničimo; lahko jih prodamo tudi znotraj lokalnega podjetja zaposlenim po znižani ceni.

Če povzamem, so lokalna skladišča pred uvedbo koncepta direktne distribucije dobivala iz centralnega skladišča blago nepaletirano enkrat ali večkrat tedensko, odvisno od transportnega načrta, ki so ga lokalne države poslale v centralno podjetje. Izvajali so pripravo izdelkov za prodajo in sam transport do končnih kupcev in poslovnih partnerjev. Torej je bila lokalno razvita celotna oskrba veriga, kar je imelo za posledico, da je bil čas od naročila do dostave blaga dolg zaradi velikega števila členov v oskrbni verigi. Sicer so bili transportni stroški iz centralnega skladišča optimizirani, saj se je dobavljalo nepaletirano blago, kar pomeni, da so bili kamioni polno naloženi. Po drugi strani so bili lokalni stroški skladiščenja in vseh operacij, povezanih z nabavo in prodajo blaga iz lokalnega skladišča, izredno visoki.

Z uvedbo koncepta direktne distribucije lokalne države sedaj dobivajo že pripravljeno blago za končne kupce in poslovne partnerje iz centralnega skladišča. Lokalna država tako ne potrebuje več lokalnega skladišča, pač pa je dovolj le lokalni »hub« za distribucijo blaga in sprejem zavrnjenih in vrnjenih paketov. S tem na lokalni ravni ni več potrebna celotna oskrbna veriga, prav tako pa se je skrajšal tudi čas od naročila do dostave blaga končnim kupcem ali poslovnim partnerjem. To seveda pripomore k boljšemu zadovoljstvu kupcev. V tem konceptu so se zvišali transportni stroški dostave blaga iz centralnega skladišča do lokalne države, in sicer na račun večjega števila kamionov in manjšega izkoristka prostora na kamionu, ker se blago dostavlja na paletah. Občutno so se znižali stroški lokalne oskrbe verige, in sicer predvsem na skladiščnem delu, saj skladišče, kot ga poznamo v standardni obliki, ni več potrebno.

Kot je prikazano na Sliki 18, naj bi bili glavne prednosti uvedbe koncepta direktne distribucije v podjetju Studia Moderna predvsem optimizacija procesov v centralnem

skladišču in povečanje zadovoljstva končnih kupcev, saj blago dobijo v bistveno krajšem času, ravno tako naj bi se občutno zmanjšali stroški v prodajnem delu oskrbne verige. Kot je prikazano, naj bi se transportni stroški dostave blaga v državo in vračila blaga nazaj v centralno skladišče sicer povečali za nekje 25 %, a naj bi bil na drugi strani občuten prihranek pri stroških skladiščenju, in sicer kar za okoli 80 % To so bile predpostavke, preden je bil koncept direktne distribucije uveden v prakso podjetja.

Slika 18: Prednosti uvedbe koncepta direktne distribucije v podjetju

Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 10.

3.1 Analiza uvedenega koncepta direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studio Moderna

Koncept direktne distribucije je bil v podjetju uveden za pet držav EU, in sicer za Slovenijo, Poljsko, Madžarsko, Češko in Slovaško. Prvotni načrt je bila sicer uvedba koncepta za vse države EU, v katerih je podjetje prisotno s svojo hčerinsko družbo, a so bili slabi poslovni rezultati podjetja in visoki stroški uvedbe koncepta razlog, da je uvedba do nadaljnjega preložena. Hkrati se spremljajo logistični stroški teh petih držav in prilagaja koncept direktne distribucije za dosego čim nižjih logističnih stroškov. Koncept je bil v države uveden postopoma. V nadaljevanju prikazujem lastno kvalitativno analizo najpomembnejših postavk, ki sem jo opravil, da bi lahko preveril uspešnost uvedbe koncepta direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studio Moderna in njenih hčerinskih podjetij za obdobje od leta 2012 do vključno leta 2015.

Pred kvantitativno analizo na podlagi internih podatkov o gibanju logističnih stroškov pred in po uvedbi direkne distribucije naj pojasnim še, kaj zajema posamezna kategorija stroškov, ki jo bom analiziral. Skupni skladiščni stroški (za nekatere države se ne obračunajo vse kategorije stroškov) zajemajo:

- stroške skladiščenja blaga v lokalni državi – distribucijsko skladišče (angl. *Costs of 3rd party services*), kateri zajemajo uskladiščenje, hrambo blaga, pripravo blaga za izdajo iz skladišča.

- stroške manipulacije blaga v centralnem skladišču; kateri zajemajo priprava blaga za prodajo, priprava paketov, vstavljanje navodil v pakete, oprema paketov s podatki o naročnikih oziroma končnih kupcev (angl. *DD Recharges*),
- stroške najema distribucijskega skladišča v namembni državi (angl. *Rental costs*),
- stroške materiala, ki je porabljen v lokalnem skladišču ter centralnem pri odpremi paketov in vrnjenega blaga, kateri zajemajo lepilni trak, nove kartonske škatle za prepakiranje blaga (angl. *Costs of material*),
- stroške delovne sile; (angl. *Labour costs*), kateri vključujejo plače zaposlenih in stroške najema delovne sile,
- druge logistične stroške, povezane z direktno distribucijo (*ang. other costs*).

Skupni transportni stroški zajemajo prevoz blaga iz centralnega skladišča v lokalni distribucijski center in lokalne stroške dostave do končnih kupcev oziroma poslovnih partnerjev.

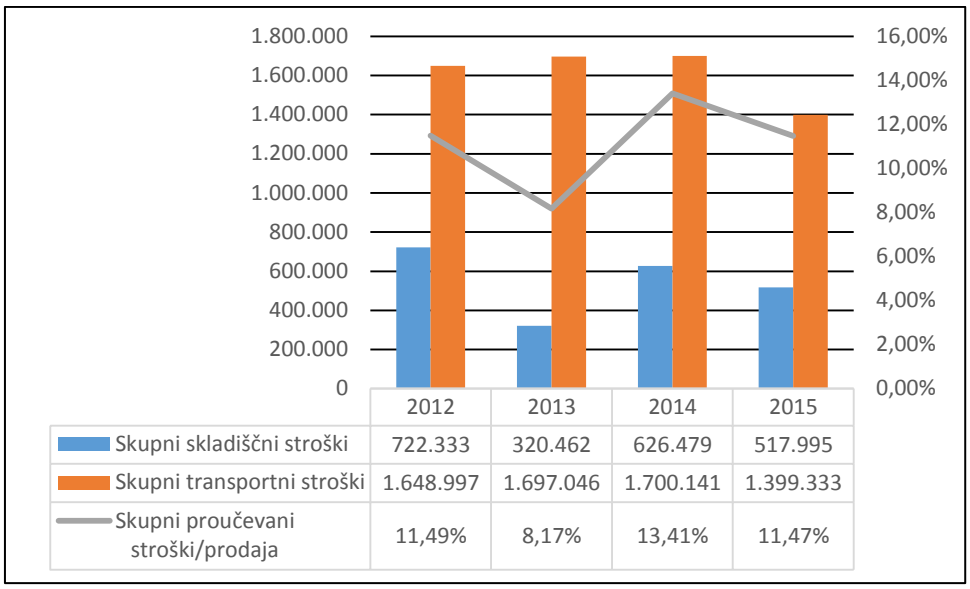
Predpostavke, ki sem jih preverjal s pomočjo analize, ki sem jo opravil, so:

- Skupni skladiščni stroški se bodo znižali.
- Število transportov iz centralnega skladišča v državo se bo povečalo, kar posledično pomeni povečanje transportnih stroškov in zmanjšanje stroškov na enoto, torej na kamion.
- Skupni logistični stroški, torej skupni skladiščni in skupni transportni stroški bi morali biti nižji kot pred uvedbo direktne distribucije, predvsem zaradi manjših stroškov skladiščenja, ki so do sedaj v največji meri vplivali na skupne logistične stroške. To bi se moralo odražati v nižjem deležu teh stroškov v prodaji podjetja.

3.1.1 Analiza uvedbe koncepta direktne distribucije za Slovenijo

Koncept direktne distribucije je bil najprej uveden za dobave v hčerinsko podjetje v **Sloveniji,** in sicer oktobra 2012. V nadaljevanju prikazujem analizo, ki sem jo opravil na primeru uvedbe direktne distribucije za Slovenijo, podrobni podatki analize so zbrani v prilogi 1.

Slika 19: Primerjava skupnih skladiščnih in transportnih stroškov ter delež teh stroškov v prodaji



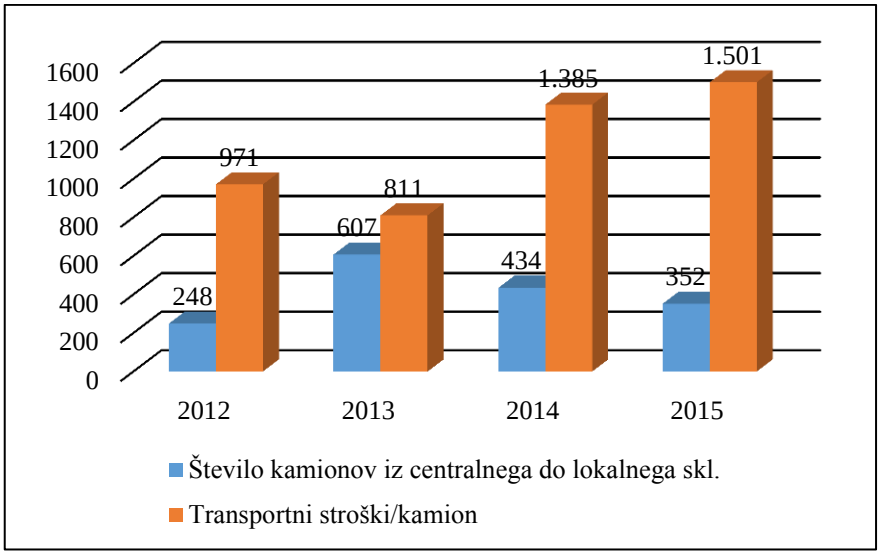
Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 7.

Slika 19 prikazuje primerjavo skupnih skladiščnih in transportnih stroškov. Slovenija je imela pred uvedbo direktne distribucije v letu 2012 zelo visoke skupne skladiščne stroške, in sicer 722.333 €, tudi skupni transportni stroški so bili visoki, in sicer so znašali 1.648.997 €, in sicer so kar za 128,29 % bili višji glede na skladiščne stroške. To je bila posledica tega, da je v svoje skladišče dobivala blago na zalogo, kjer se je blago skladiščilo in pripravljalo za prodajo. Kaj je imelo največji vpliv na skupne skladiščne stroške, je prikazano na Sliki 21. Po pričakovanjih so z uvedbo direktne distribucije konec leta 2012 skupni skladiščni stroški v letu 2013 padli kar za 55,64 %, in sicer na 320.462 € glede na predhodno leto, skupni transportni pa so se malenkostno zvišali, in sicer za 2,91 %, to je na 1.697.046 € glede na prejšnje leto. Tako so bili v letu 2013 transportni stroški za 429,56 % višji od skladiščnih stroškov. Pričakoval bi, da bodo ti stroški ostali na taki ravni tudi v letih 2014 in 2015, a temu ni bilo tako. V letu 2014 je prišlo do občutnega povišanja skupnih skladiščnih stroškov, skupni transportni stroški so ostali na ravni prejšnjega leta. V tem letu so se skupni stroški skladiščenja glede na predhodno leto povišali kar za 95,45 %, in sicer na 626.479 € in ni veliko manjkalo, da bi dosegli skladiščne stroške iz leta 2012. Skupni transportni stroški so se prav tako povišali, in sicer na 1.700.141 €, kar je za 0,18 % višje kot leto pred tem. V letu 2015 so se oboji stroški glede na predhodno leto znižali. Skupni skladiščni stroški so padli za 17,32 %, to je na 517.995 €, transportni pa za 17,69 %, in sicer na 1.399.333 €.

Če sedaj pogledam še celotne skupne stroške po posameznih letih, so tako v letu 2012, torej pred uvedbo direktne distribucije, znašali 2.371.330 €, v letu 2013, prvem letu uvedbe direktne distribucije, so znašali 2.017.508 €, v letu 2014 so znašali 2.326.620 € v zadnjem

proučevanem letu pa 1.917.328 €. Torej so skupni proučevani stroški po uvedbi distribucije padli v skladu s pričakovanjem in cilji uvedbe direktne distribucije in tako so bili konec leta 2015 glede na leto 2012 nižji za 19,15 %. Občuten padec v celotnih stroških je povezan s padcem stroškov dostav iz lokalnega distribucijskega centra do končnih kupcev. Ti so se v letu 2015 glede na leto 2012 znižali kar za 228.197 €, kar pomeni 20,76-odstotno znižanje. Vendar pa je tu treba upoštevati tudi učinek prodaje, ta se je namreč v proučevanem obdobju vseskozi nižala. Tako je bila v letu 2015 glede na leto 2012 nižja za 19 %. Delež skupnih logističnih stroškov podjetja je ostal na ravni pred uvedbo direktne distribucije v sistem in sicer je leta 2015 znašal 11,47 %.

Slika 20: Primerjava števila kamionov iz centralnega do lokalnega skladišča in transportnih stroškov na kamion



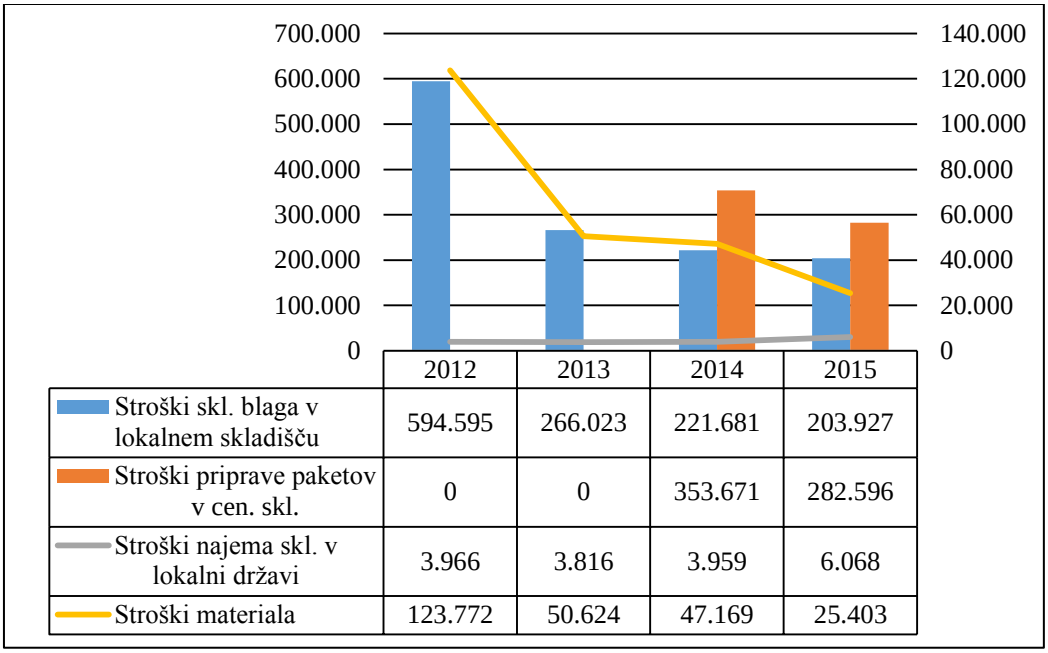
Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 7.

Število kamionov se je po pričakovanjih z uvedbo direktne distribucije povečalo, kar je razvidno tudi grafično s Slike 20. Pred uvedbo je bilo za Slovenijo iz skladišča odpremljenih 248 kamionov, prvo leto po uvedbi direktne distribucije se je število povečalo na 607 kamionov, nato pa je v naslednjih dveh letih padlo na 352 kamionov v letu 2015. Torej je bil porast števila kamionov v letu 2015 glede na leto 2012 večji za 41,94 %. Transportni stroški na kamion se v istem obdobju prav tako povišali, kar pa ni v skladu z običajno prakso, saj višje število kamionov na določeni transportni poti pomeni tudi nižje stroške na kamion. V našem primeru pa so se stroški na kamion v letu 2015 glede na leto 2012 povišali kar za 54,58 %. Glavni razlog za to je v zahtevi Slovenije po dostavi iz centralnega skladišča v enem dnevu. Ker je razdalja prevelika, je vsakodnevno treba v Slovenijo pošiljati kamione z dvema voznikoma.

Torej je bilo povečanje števila kamionov z uvedbo direktne distribucije pričakovati, saj gre za dnevne dobave iz skladišča do lokalnega distribucijskega centra. Pričakoval bi, da bi

število kamionov tudi v letih 2014 in 2015 ostalo nekje na ravni iz leta 2013, a se je njihovo število znižalo. Razloge za to gre iskat predvsem v slabih prodajnih rezultatih podjetja v Sloveniji in posledično manjši potrebi po nakupih in dostavah blaga iz centralnega skladišča, saj je, kot je bilo že omenjeno, prodaja v proučevanem obdobju stagnirala.

Slika 21: Vrste stroškov, ki vplivajo na skupne skladiščne stroške



	2012	2013	2014	2015
Stroški skl. blaga v lokalnem skladišču	594.595	266.023	221.681	203.927
Stroški priprave paketov v cen. skl.	0	0	353.671	282.596
Stroški najema skl. v lokalni državi	3.966	3.816	3.959	6.068
Stroški materiala	123.772	50.624	47.169	25.403

Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str.7.

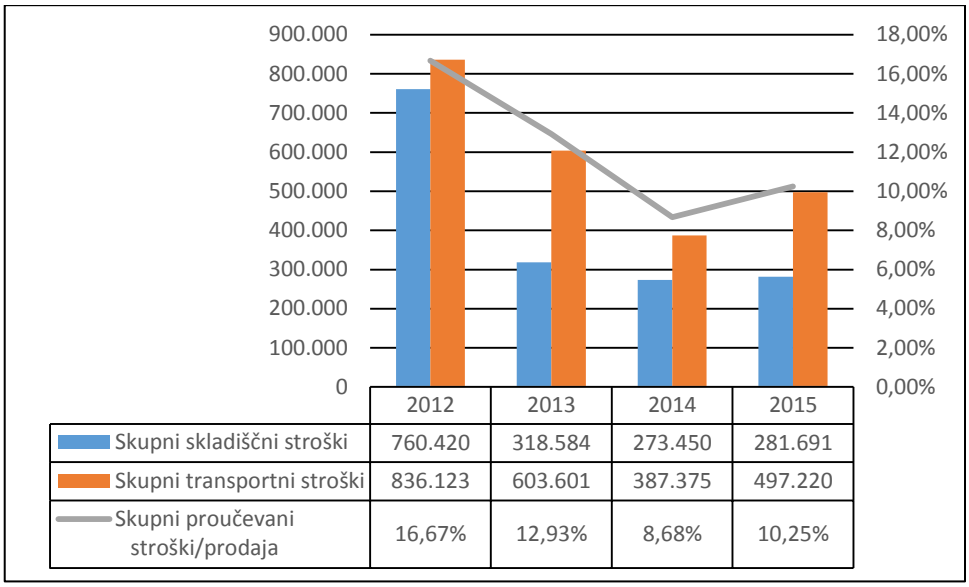
Slika 21 prikazuje gibanje stroškov, ki spadajo v skupino skupnih skladiščnih stroškov slovenskega podjetja. Kateri so ti stroški, je bilo opisano že v poglavju 3.1 tega magistrskega dela. Torej s slike lahko vidimo, kje je glavni razlog za povišanje skladiščnih stroškov v letu 2014 in 2015, in sicer je povišanje nastalo zaradi stroška, ki je povezan s pripravo, pakiranjem paketov za končne kupce oziroma poslovne partnerje in znaša 1,4 € po paketu. Te stroške so v skladišču začeli zaračunavati v letu 2014, kar je precej spremenilo uspešnost koncepta direktne distribucije. Ti stroški so v letu 2014 znašali 353.671 €, v letu 2015 pa 282.596 €. Delež teh stroškov v celotnih skladiščnih stroških je v letu 2015 znašal kar 54,56 %. Stroški materiala so se z uvedbo direktne distribucije občutno znižali, v primerjavi z višino stroškov pred uvedbo direktne distribucije so bili v letu 2015 nižji za 79,48 %. Stroški najema so odvisni od prostora, ki je potreben za distribucijo paketov. Najem skladišča za distribucijo v Sloveniji je malo specifičen primer, saj smo zaradi povezav znotraj podjetja oz. internih odločitev v centralnem podjetju morali uporabljati skladišče točno določenega podjetja, o katerem ne bi sedaj pisal, ker je to interna stvar podjetja, zato so stroški najema ostali na isti ravni, oziroma so se še povečali. Ravno tak primer je v skupini stroškov skladiščenja blaga v lokalni državi, saj smo v

Sloveniji še vedno plačevali visoke stroške zaradi dejavnikov, ki jih na tem mestu ne morem komentirati.

3.1.2 Analiza uvedbe koncepta direktne distribucije za Poljsko

Druga država, ki smo jo priključili v sistem, direktne distribucije, je bila **Poljska,** in sicer je bila direktna distribucija uvedena junija 2013. V nadaljevanju predstavljam lastno analizo, podrobni podatki analize so zbrani v prilogi 2.

Slika 22: Primerjava skupnih skladiščnih in transportnih stroškov ter delež teh stroškov v prodaji



	2012	2013	2014	2015
Skupni skladiščni stroški	760.420	318.584	273.450	281.691
Skupni transportni stroški	836.123	603.601	387.375	497.220
Skupni proučevani stroški/prodaja	16,67%	12,93%	8,68%	10,25%

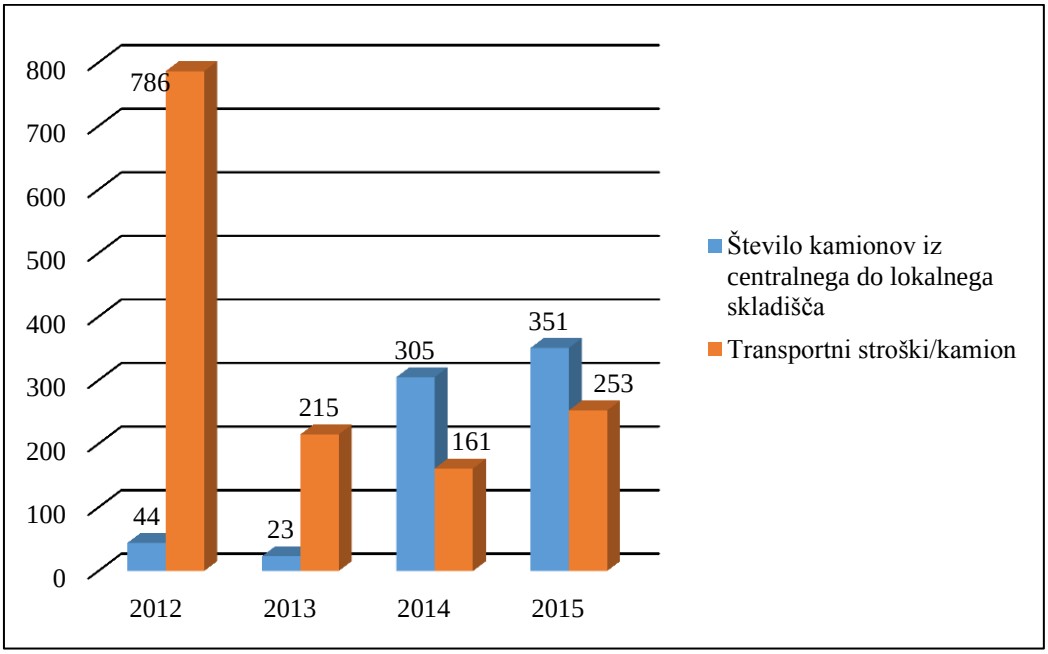
Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 8.

Slika 22 prikazuje skupne skladiščne in transportne stroške v proučevanem obdobju za uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo Studio Moderne Poljska. Poljska je imela pred uvedbo direktne distribucije skupne skladiščne stroške v višini 760.420 €, skupni transportni stroški so bili v višini 836.123 €. Skupni transportni stroški so torej presegali skupne skladiščne stroške za 9,96 %. Z uvedbo direktne distribucije so se tako skupni stroški, povezani s skladiščem, kot tudi skupni transportni stroški znižali. Tako so se v letu uvedbe koncepta direktne distribucije skupni skladiščni stroški znižali kar za 58,10 % in so konec leta 2013 znašali 318.584 €. Enak trend je bil opazen pri skupnih transportnih stroških, in sicer so se ti znižali na 603.601 €, kar je za 27,81 % manj, kot so znašali leto prej. Trend zniževanja stroškov se je nadaljeval tudi v letu 2014, in sicer sta bili obe kategoriji stroškov nižji kot predhodno leto, še posebej je opazen padec skupnih transportnih stroškov, saj so se ti znižali kar za 35,82 % in so znašali 273.450 €. V zadnjem proučevanem letu je prišlo do majhnega porasta skupnih stroškov skladiščenja za 3,01 %, torej na 281.691 €, večji porast stroškov je bilo zaznati na transportni strani, in sicer so se ti

povišali na 497.220 € oziroma za 28,36 %, kar je bila posledica nekoliko višje prodaje v letu 2015 glede na predhodno leto.

Celotni proučevani stroški so v letu 2012, torej pred uvedbo direktne distribucije, znašali 1.596.543 € in so se že v prvem uvodnem letu uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo Poljske občutno znižali na 922.185 €. Leto za tem je ravno tako sledil padec stroškov na 660.825 €, naslednje leto, torej leta 2015, so stroški ponovno narasli na 778.911 €. To gre pripisati predvsem povišanju transportnih stroškov v letu 2015. Če pogledam celotne stroške pred in po uvedbi direktne distribucije v državi lahko rečem, da so se gibali v skladu s pričakovanji uvedbe direktne distribucije v poslovanje podjetja na Poljskem, saj so se celotni stroški v proučevanem obdobju znižali za 51,21 %. Ravno tako je delež skupnih logističnih stroškov v prodaji padel iz 16,67 % v letu 2012 na 10,25 % v letu 2015.

Slika 23: Primerjava števila kamionov iz centralnega do lokalnega skladišča in transportnih stroškov na kamion

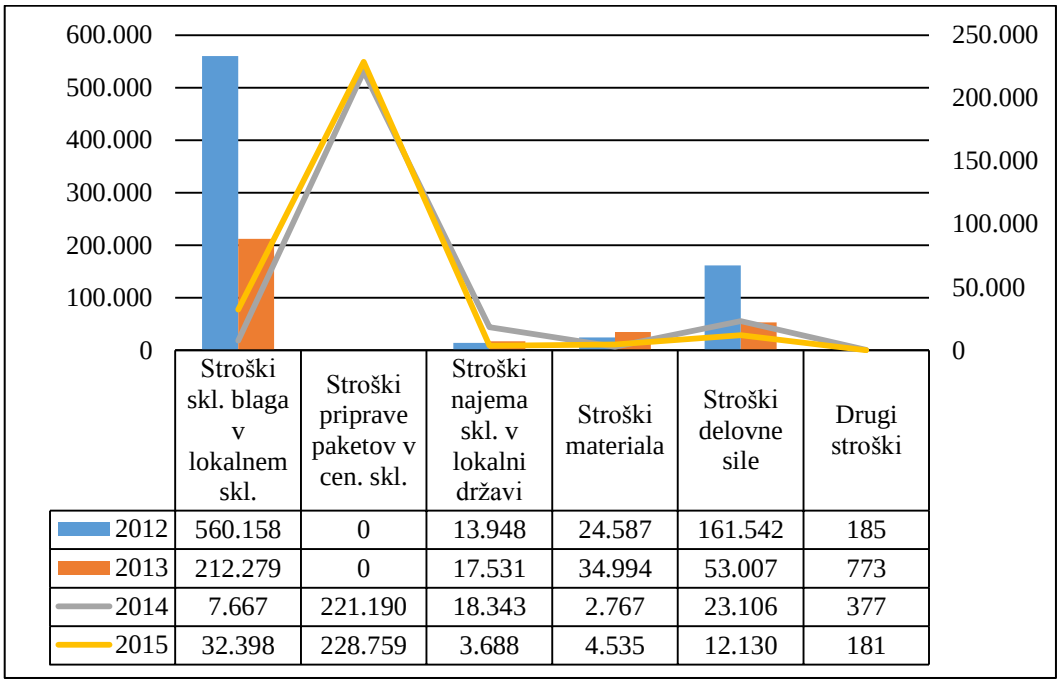


Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 8.

Število odpremljenih kamionov iz centralnega skladišča, ki jih prikazuje Slika 23, se je v proučevanem obdobju povečalo, kar je v skladu s pričakovanji uvedbe koncepta direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja na Poljskem. Tako se je z začetnih 44 kamionov letno v letu 2012, število kamionov v letu 2015 povečalo na 351 oziroma za kar 697,73 %. Nihanje števila kamionov v zadnjih dveh polnih letih po uvedbi direktne distribucije gre pripisat tudi spremembi v količini prodaje, saj se je prodaja blaga na Poljskem v letu 2015 glede na leto 2014 nekoliko popravila. Po drugi strani so povprečni transportni stroški na kamion padli z začetnih 786 € v letu pred uvedbo direktne distribucije na 253 € v letu

2015, kar predstavlja 67,87-odstotno znižanje. Strošek na kamion se je v letu 2015 glede na predhodno leto nekoliko povečal, in sicer s 161 € na 253 € oziroma za 56,70 %, kar gre pripisat predvsem dostavam v točno določenih časih, ko mora kamion biti v lokalnem skladišču, kar predstavlja za ponudnika transportnih storitev velik izziv, saj ne more v tistem času dobiti naklada za nazaj, kar mu povečuje stroške. Tako smo se z njim zaradi dobrega poslovnega sodelovanja odločili, da del teh stroškov nosi naše podjetje. Tudi ta postavka popolnoma ustreza pričakovanjem pred uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo proučevane države, torej, da se povprečni strošek na kamion zniža in na primeru Poljske se je to kar občutno zgodilo.

Slika 24: Vrste stroškov, ki vplivajo na skupne skladiščne stroške



	Stroški skl. blaga v lokalnem skl.	Stroški priprave paketov v cen. skl.	Stroški najema skl. v lokalni državi	Stroški materiala	Stroški delovne sile	Drugi stroški
2012	560.158	0	13.948	24.587	161.542	185
2013	212.279	0	17.531	34.994	53.007	773
2014	7.667	221.190	18.343	2.767	23.106	377
2015	32.398	228.759	3.688	4.535	12.130	181

Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 8.

V primeru Poljske v skupino skupnih skladiščnih stroškov spadajo poleg stroškov, ki sem jih prikazal na Sliki 21 za Slovenijo, še stroški delovne sile in nekateri drugi stroški, ki so povezani s skladiščnim delovanjem. Vsi ti stroški so prikazani na Sliki 24, ki prikazuje gibanje teh stroškov skozi proučevano obdobje.

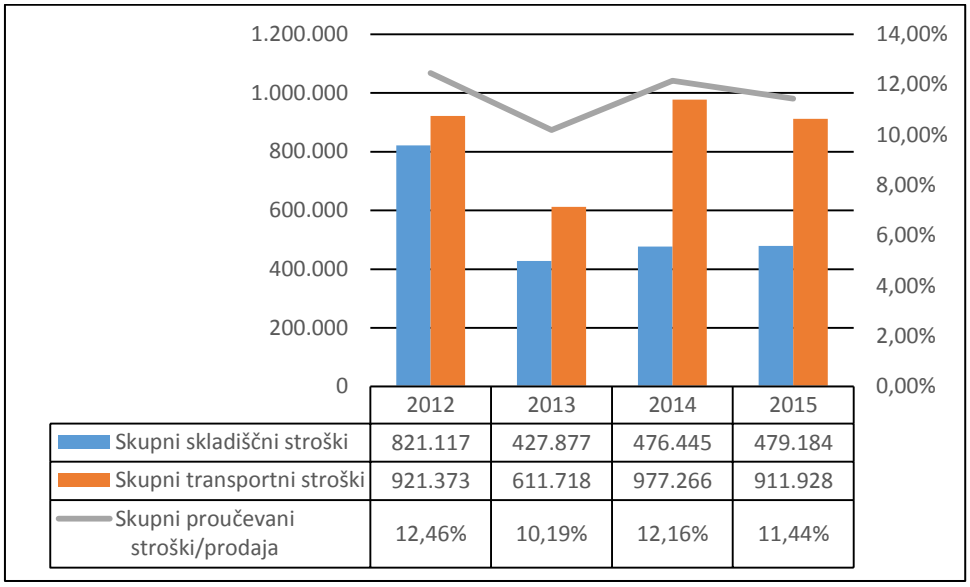
Stroški skladiščenja blaga v lokalni državi so se s prvotnih 560.158 € v letu pred uvedbo direktne distribucije znižali na 32.398 € v letu 2015, kar predstavlja kar 94,22-odstotno znižanje teh stroškov. Strošek manipulacije – priprave paketov se je, kot že zapisano, začel zaračunavati državam v letu 2014 in tako je bilo tudi v primeru Poljske. Ta strošek je tako v letu 2014 znašal 221.190 €, v naslednjem letu se je zvišal na 228.759 €, kar je povezano s pripravo večjega števila paketov za prodajo na Poljskem. Kot sem omenil, je to posledica nekoliko boljše prodaje na trgu Poljske v letu 2015 v primerjavi s predhodnim letom.

Strošek najema skladišča se je gibal od začetnih 13.948 € v letu 2012 do občutnega znižanja v letu 2015 na 3.618 € oziroma kar za 73,76 %. To je posledica tega, da je podjetje na Poljskem začelo uporabljati lokalni distribucijski center izključno le za distribucijo blaga, tako da sedaj najema le manjši prostor, namenjen temu, ostalo blago ima na razpolago v centralnem skladišču. Ravno tako so se stroški materiala znižali na sprejemljivo raven, in sicer od začetnih 24.587 € v letu 2012 do sprejemljivih 4.535 € v letu 2015. Strošek delovne sile se je v skladu s pričakovanji močno zmanjšal, in sicer kar za 92,49 %, torej s 161.542 € na 12.130 €. Drugi stroški, povezani s skladiščem, so v primerjavi z drugimi proučevanimi stroški zanemarljivo majhni in nimajo bistvenega vpliva na celotne stroške, povezane s skladiščem.

3.1.3 Analiza uvedbe koncepta direktne distribucije za Madžarsko

Tretja država v oskrbni verigi, v kateri je bil uveden koncept direktne distribucije, je bila Madžarska oziroma podjetje Studio Moderna Madžarska. Uvedba je bila zaključena v mesecu juliju 2013. V nadaljevanju prikazujem lastno analizo, podrobni podatki so zbrani v prilogi 3.

Slika 25: Primerjava skupnih skladiščnih in transportnih stroškov ter delež teh stroškov v prodaji



	2012	2013	2014	2015
Skupni skladiščni stroški	821.117	427.877	476.445	479.184
Skupni transportni stroški	921.373	611.718	977.266	911.928
Skupni proučevani stroški/prodaja	12,46%	10,19%	12,16%	11,44%

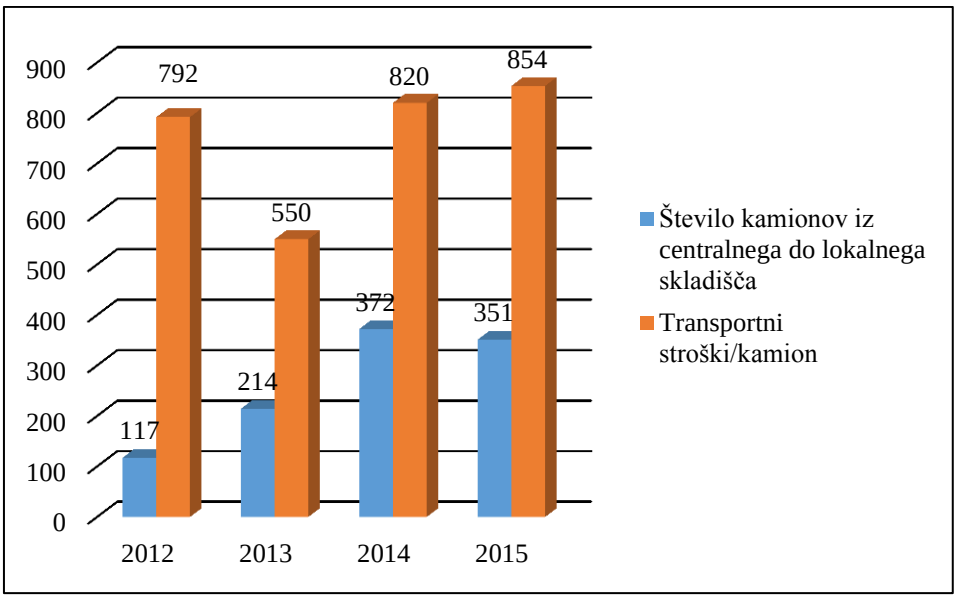
Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str.9.

Na Sliki 25 je prikazano gibanje proučevanih stroškovnih kategorij v obdobju od leta 2012 do vključno leta 2015 po uvedbi direktne distribucije v oskrbno verigo našega podjetja na Madžarskem. V letu 2012, torej pred uvedbo direktne distribucije so skupni stroški, povezani s skladiščem, znašali 821.113 €, po uvedbi direktne distribucije v letu 2013 so se občutno znižali, in sicer na 427.878 € v letu 2013. Čeprav je bila direktna distribucija uvedena v drugi polovici leta 2013, so bili učinki vidni še v istem letu. V nadaljnjih dveh

letih so se sicer skupni stroški, povezani s skladiščem, malenkostno povišali, a ostali v normalnih okvirih. Tako so v letu 2014 ti stroški znašali 476.443 €, v letu 2015 so se malenkostno povišali na 479.184 €. V primerjavi z letom pred uvedbo direktne distribucije so bili leta 2015 omenjeni stroški nižji za 41,64 %. Ta podatek kaže na uspešnost uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja na Madžarskem z vidika skupnih stroškov, povezanih s skladiščem. Skupni transportni stroški so v letu 2012 znašali 921.373 €, v letu 2013 so se celo občutno znižali na 611.718 €, kar odstotkovno pomeni 33,61 %. Pričakoval bi, da se bodo z uvedbo direktne distribucije transportni stroški zvišali a se v primeru podjetja na Madžarskem to ni takoj zgodilo. Vzrok je predvsem v tem, da je bila direktna distribucija uvedena šele v drugi polovici leta 2013, in tudi to, da smo se v začetni fazi s ponudnikom transportnih storitev uspeli dogovoriti za testno obdobje z nizkimi prevoznimi stroški, prisoten pa je tudi vpliv prodaje, ki je bila v letu 2012 na Madžarskem najnižja med vsemi proučevanimi leti. Že v letu 2014 je bilo drugače, saj so se skupni transportni stroški povišali na 977.266 €, kar je bilo možno pričakovati glede na sistem direktne distribucije, naslednje leto pa so nekoliko znižali, in sicer na 911.928 €. Zanimivo je, da so se skupni transportni stroški leta 2015 glede na leto 2012 celo znižali, sicer zanemarljivo za 1,03 %. Glede na pričakovanja pred uvedbo koncepta direktne distribucije bi pričakoval občutno zvišanje transportnih stroškov.

Celotni proučevani stroški so se v proučevanih letih zmanjševali, in sicer z začetnih 1.742.490 € v letu 2012 do 1.391.112 € v letu 2015, kar predstavlja 20,17-odstotno znižanje stroškov v proučevanem obdobju. Najnižjo vrednost so sicer dosegli v letu 2013 z 1.039.595 €. Delež skupnih proučevanih stroškov je z uvedbo direktne distribucije ravno tako padel na 11,44%. Z vidika celotnih proučevanih stroškov je namen uvedbe zadovoljiv, saj je nekje na ravni Slovenije, a če stroške primerjam glede na Poljsko, je daleč za njo.

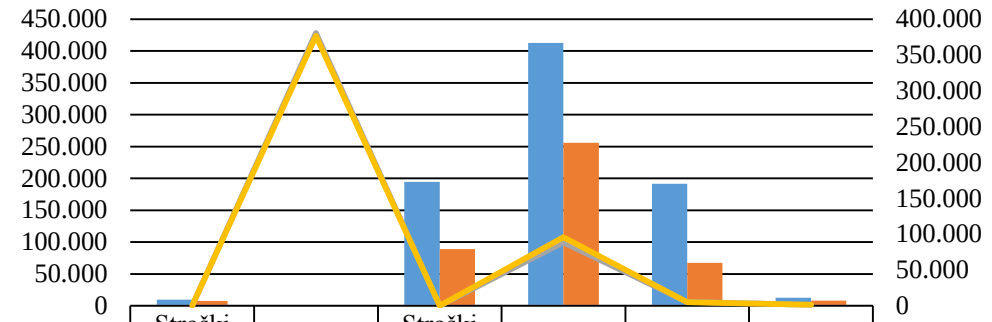
Slika 26: Primerjava števila kamionov iz centralnega do lokalnega skladišča in transportnih stroškov na kamion



Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 9.

Primerjava števila kamionov in povprečnih transportnih stroškov na kamion je prikazana na Sliki 26. V letu 2012 je bilo iz centralnega skladišča na Madžarsko odpremljenih 117 kamionov. Po uvedbi direktne distribucije v oskrbno verigo Madžarskega podjetja je bilo možno pričakovati povečanje števila odpremljenih kamionov iz centralnega skladišča do distribucijskega skladišča na Madžarskem. Že takoj v letu 2013 je prišlo do povečanja števila kamionov za 82,91 %, in sicer na 214 kamionov. V letu 2015 smo tako odpremili že 351 kamionov, kar predstavlja kar 200-odstotno povečanje glede na leto pred uvedbo direktne distribucije. Povprečni stroški na kamion so se leta 2013 precej znižali glede na predhodno leto, kar se odraža tudi v transportnih stroških tega leta, ki so najnižji od vseh v proučevanem obdobju. Povprečni stroški na kamion so se nato v naslednjih dveh letih občutno povečali, in sicer v zadnjem proučevanem letu znašajo 854 €, kar je sicer neka normalna cena za oddaljenost madžarskega distribucijskega centra od centralnega skladišča. Porast transportnih stroškov na kamion je tudi posledica uvedbe elektronskega cestninjenja glede na prevoženo razdaljo na Madžarskem, ki ga je država uvedla v drugi polovici leta 2013 in je vplival na prevoze v letu 2014, ter uvedbe sistema EKAR – elektronski sistem za nadzor cestnega prevoza blaga v letu 2015. Namreč prevozna podjetja imajo zaradi uvedbe teh dveh sistemov višje dodatne stroške, kar se odraža v ceni prevoza.

Slika 27: Vrste stroškov, ki vplivajo na skladiščne stroške



	Stroški skl. blaga v lokalnem skladišču	Stroški priprave paketov v cen. skl.	Stroški najema skl. v lokalni državi	Stroški materiala	Stroški delovne sile	Drugi stroški
2012	9.408	0	194.721	412.784	191.505	12.695
2013	7.636	0	88.859	256.056	67.397	7.930
2014	698	380.505	0	88.410	5.439	1.391
2015	643	376.480	0	95.719	5.074	1.268

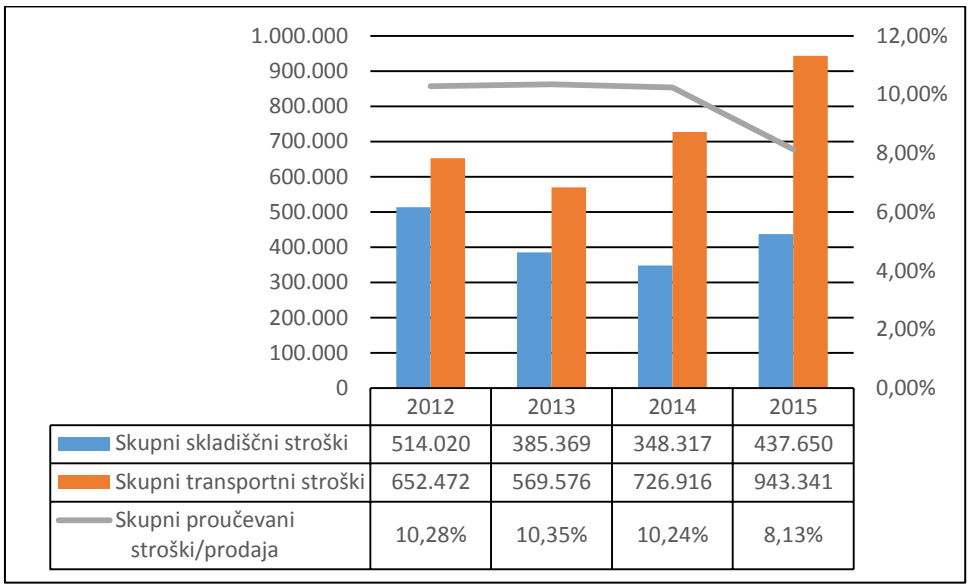
Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 9.

Na Sliki 27 so prikazani stroški, ki so del skupnih skladiščnih stroškov, ki jih spremljamo v sistemu direktne distribucije v podjetju. Stroški skladiščenja blaga v lokalnem skladišču so se z začetnih 9.408 € v letu 2012 do vključno z letom 2015 znižali na vsega 643 €, kar pomeni kar 93,16-odstotno znižanje glede na leto 2012. Stroški priprave blaga – paketov so se tudi za Madžarsko začeli obračunati v letu 2014 in predstavljajo bistveno komponento celotnih skladiščnih stroškov, in sicer je njihov delež v celotnih skladiščnih stroških leta 2015 znašal kar 78,57 %. Podjetje na Madžarskem je stroške najema lokalnega skladišča plačevalo le v letih 2012 in 2013, kasneje je bila na ravni centralnega podjetja sprejeta odločitev, da se uporablja le manjši del skladišča za distribucijo blaga ter zavrnjene in poškodovane pakete. Tako so ti stroški predstavljeni kot stroški skladiščenja blaga v lokalnem skladišču. Stroški materiala so se skozi proučevano obdobje občutno znižali, in sicer od začetnih 412.784 € v letu pred uvedbo direktne distribucije do 95.719 € v letu 2015. Vpliv direktne distribucije se lepo odraža na stroških delovne sile, in sicer so se zmanjševali z zmanjševanjem velikosti lokalnega skladišča na Madžarskem. Od začetnih 191.505 € v letu pred uvedbo direktne distribucije do 5.074 € v zadnjem proučevanem letu, kar pomeni zmanjšanje za kar 97,35 %. Tudi stroški, ki so vključeni v kategorijo drugih stroškov, povezanih s skladiščem, so občutno nižji kot pred uvedbo direktne distribucije v sistem oskrbne verige v madžarsko podjetje.

3.1.4 Analiza uvedbe koncepta direktne distribucije za Češko

Sledila je uvedba direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja na Češkem, in sicer oktobra 2013. Sledi lastna analiza, podrobni rezultati analize so zbrani v prilogi 4 tega magistrskega dela.

Slika 28: Primerjava skupnih skladiščnih in transportnih stroškov ter delež teh stroškov v prodaji



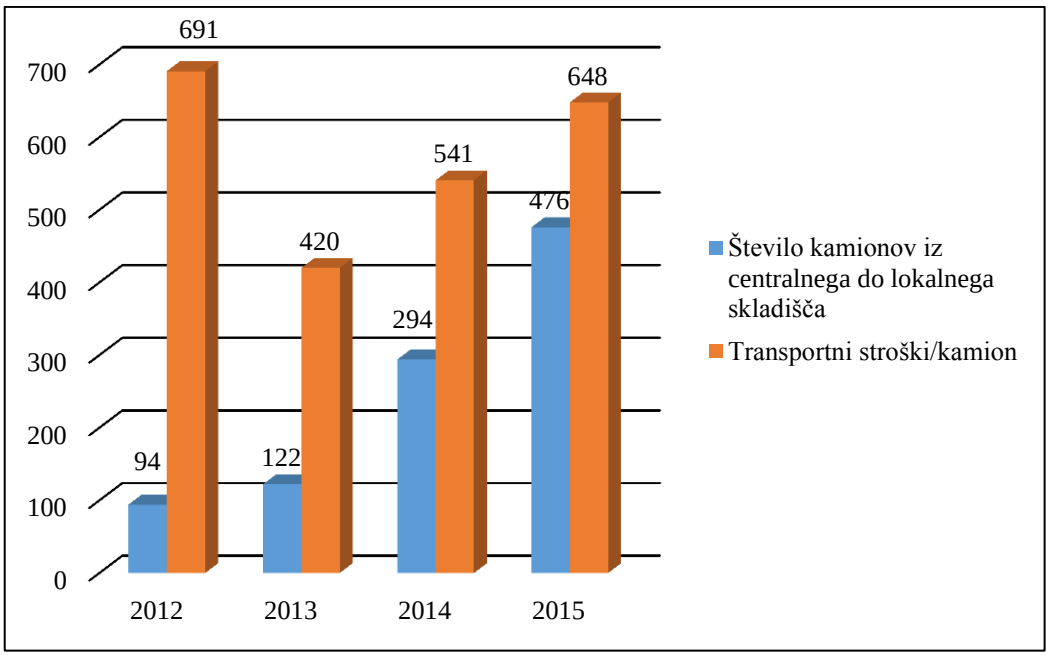
	2012	2013	2014	2015
Skupni skladiščni stroški	514.020	385.369	348.317	437.650
Skupni transportni stroški	652.472	569.576	726.916	943.341
Skupni proučevani stroški/prodaja	10,28%	10,35%	10,24%	8,13%

Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 10.

Kot je razvidno s Slike 28, so se skupni skladiščni stroški z začetnih 514.020 € v letu 2012 znižali za 437.650 € konec leta 2015. Trend padca skupnih skladiščnih stroškov je bilo možno zaznati, a ni bil tako velik kot pri nekaterih drugih proučevanih podjetjih v državah. Znašal je 14,86 %. V letih 2013 in 2014 so bili skupni skladiščni stroški sicer nižji kot v letu 2015, a predvsem na račun slabih prodajnih rezultatov in posledično manjše nabave in prodaje blaga. Vendar pa je predpostavka o nižanju celotnih skladiščnih stroškov z uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo potrjena. Skupni transportni stroški so v celotnem proučevanem obdobju po pričakovanju narasli za 44,58 %, in sicer z začetnih 652.474 € v letu 2012 na 943.341 € v letu 2015. Ta porast stroškov je v primerjavi s spremembo v celotnih skladiščnih stroških kar nekoliko prevelik.

Skupni celotni proučevani stroški so v proučevanem obdobju narasli, in sicer z začetnih 1.166.492 € v letu 2012 na 1.380.991 € v letu 2015. Torej gre za porast celotnih stroškov v višini 214.499 € oziroma za 18,39 %, če primerjamo leti 2012 in 2015. Glavni razlog tega porasta stroškov je predvsem v bistveno boljših prodajnih rezultatih v letu 2015 v primerjavi z letom 2012, saj je prodaja blaga narasla kar za 49,73 % in imela tako velik vpliv na skupne proučevane stroške. Delež skupnih proučevanih stroškov v prodaji se je z uvedbo direktne distribucije znižal na 8,13%.

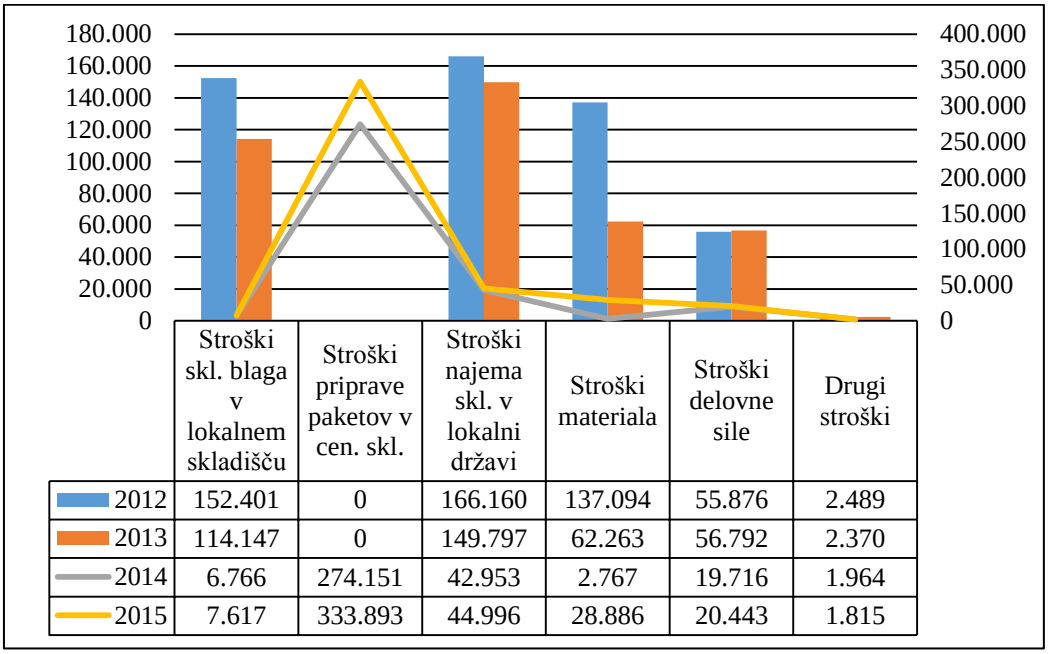
Slika 29: Primerjava števila kamionov iz centralnega do lokalnega skladišča in transportnih stroškov na kamion



Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 10.

Primerjava števila kamionov iz centralnega skladišča in povprečnih transportnih stroškov na kamion, ki je prikazana na Sliki 29, potrjuje pričakovanja glede direktne distribucije o povečanju števila kamionov po uvedbi koncepta v sistem poslovanja, ponovno pa se je izkazalo, da je tudi povprečni strošek na kamion narasel s številom kamionov, kar pa ni v skladu s pričakovanji. Tako se je število kamionov z začetnih 94 v letu 2012 povečalo na 476 kamionov v letu 2015 oziroma za 406,38 %. Kot že zapisano, je povečanje števila kamionov v skladu s pričakovanji, vendar je to povišanje kar nekoliko previsoko in ima velik vpliv na stroške transporta iz centralnega skladišča na Poljskem v distribucijsko skladišče na Češkem. A ko v analizo vključim povečanje prodaje kar za 49,73 % v letu 2015 glede na leto 2012, je to povišanje opravičljivo in popolnoma razumljivo. Povprečni transportni stroški na kamion so s povečanjem števila kamionov v letih 2013 in 2014 padli in tako konec leta 2014 znašali 541 € na kamion, kar je 21,73-odstotno znižanje. V letu 2015 so ponovno narasli na 648 € na kamion, kar je sicer še vedno nižje za 6,20 % kot v letu 2012, a bi glede na število kamionov pričakoval nekoliko nižje povprečne stroške na kamion. Treba se bo dogovoriti za ugodnejše cene za transporte iz centralnega skladišča do distribucijskega skladišča na Češkem. Če bo število kamionov ostalo na približno taki ravni, ne vidim razloga, zakaj se z zunanjim logističnim partnerjem za potrebe cestnega transporta to ne bi dalo dogovoriti.

Slika 30: Vrste stroškov, ki vplivajo na skladiščne stroške



	Stroški skl. blaga v lokalnem skladišču	Stroški priprave paketov v cen. skl.	Stroški najema skl. v lokalni državi	Stroški materiala	Stroški delovne sile	Drugi stroški
2012	152.401	0	166.160	137.094	55.876	2.489
2013	114.147	0	149.797	62.263	56.792	2.370
2014	6.766	274.151	42.953	2.767	19.716	1.964
2015	7.617	333.893	44.996	28.886	20.443	1.815

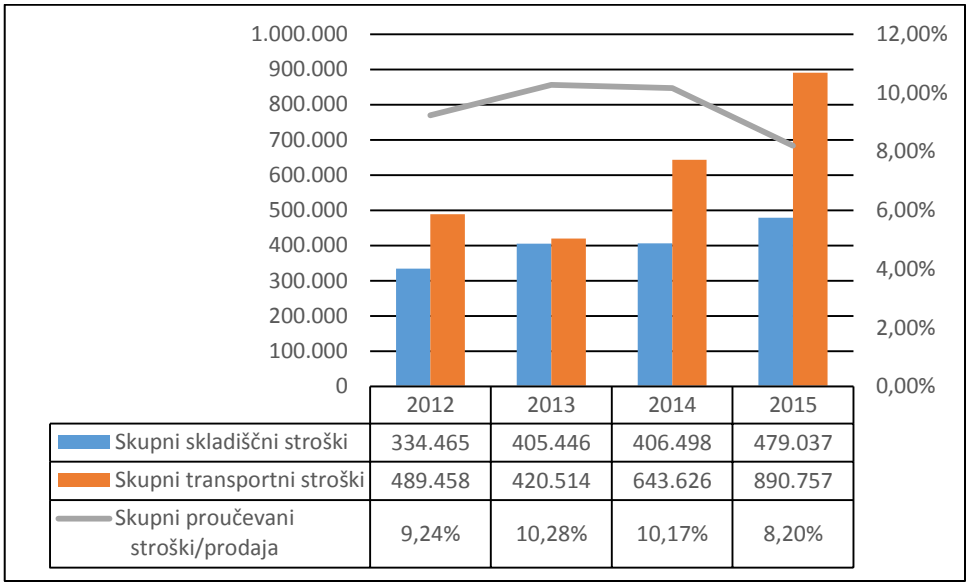
Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 10.

Slika 30 prikazuje stroške, ki jih uvrščamo med celotne skupne stroške za proučevano podjetje na Češkem. Stroški, povezani s skladiščenjem, so se po uvedbi direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja na Češkem po pričakovanjih znižali, in sicer z začetnih 152.401 € v letu 2012 na 7.617 € v letu 2015. Torej je bilo znižanje leta 2015 glede na leto 2012 kar 95-odstotno. To je popolnoma v skladu s pričakovanji uvedbe direktne distribucije v sistem. Stroški priprave blaga – paketov za končne kupce v centralnem skladišču so se uvedli v sistem v letu 2014, torej 1,4 € po paketu in so seveda odvisni od števila pripravljenih paketov oziroma od prodaje blaga. Kot vidimo, se je višina teh stroškov v letu 2015 v primerjavi s predhodnim letom povišala, kar je posledica, kot sem že omenil, večje prodaje blaga na češkem trgu. Stroški najema skladišča so se s prehodom na sistem direktne distribucije pričakovano znižali, saj podjetje na Češkem ne potrebuje več klasičnega skladišča. Ti stroški se leta 2015 znašali 44.996 € in so se v primerjavi z izhodiščnim letom analize znižali za 72,92 %. Stroški materiala in drugi stroški, povezani s skladiščem, so se v proučevanem obdobju znižali, kar je dober trend tudi za prihodnje, a po drugi strani je prišlo do prenosa stroškov materiala v stroške priprave paketov v centralnem skladišču in vprašanje je, ali so se dejansko res znižali, ker tega podatka za enkrat v podjetju še ne spremljamo. Strošek, povezan z delovno silo, se je prav tako v proučevanem obdobju znižal z začetnih 55.876 € v letu 2012 na 20.443 € v letu 2015, torej za 63,41 %. To je popolnoma v skladu s pričakovanji, saj v distribucijsko skladišče na Češkem prispejo že pripravljeni paketi za končne stranke, torej ne potrebujemo več veliko število delovne sile za pripravo paketov za končne stranke.

3.1.5 Analiza uvedbe koncepta direktne distribucije za Slovaško

Zadnja država, do sedaj, kjer smo uvedli koncept direktne distribucije v njeno oskrbno verigo, je bila **Slovaška**, ki je prišla na direktno distribucijo februarja 2014. Podobno, kot v prejšnjih primerih, tudi tu rezultate lastne analize prikazujem z analizo proučevanih podatkov pred in po uvedbi direktne distribucije v oskrbno verigo. Podrobni rezultati analize so zbrani v prilogi 5.

Slika 31: Primerjava skupnih skladiščnih in transportnih stroškov ter delež teh stroškov v prodaji



	2012	2013	2014	2015
Skupni skladiščni stroški	334.465	405.446	406.498	479.037
Skupni transportni stroški	489.458	420.514	643.626	890.757
Skupni proučevani stroški/prodaja	9,24%	10,28%	10,17%	8,20%

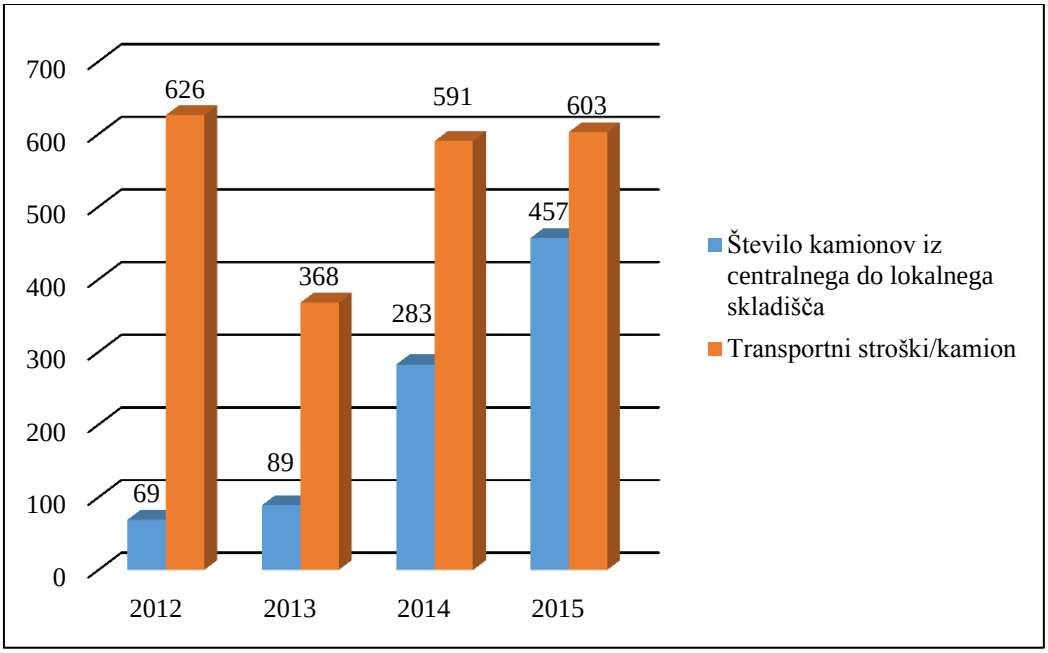
Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 11.

Slika 31 prikazuje skupne skladiščne ter transportne stroške pred in po uvedbi direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja na Slovaškem. Skupni skladiščni stroški so skupaj v dveh letih pred uvedbo direktne distribucije znašali 739.911 €, po uvedbi so se celo povišali na 885.935 € oziroma za 19,68 %, kar je v nasprotju s predvidevanji pred začetkom uvedbe direktne distribucije v poslovanje podjetja. Na drugi strani so se celotni stroški transporta povišali, kar je bilo možno pričakovati, a je povišanje teh stroškov po mojem mnenju preveliko za tak koncept poslovanja. Če ponovno primerjam skupaj dve leti pred in po uvedbi, so ti stroški pred uvedbo znašali 909.972 €, po uvedbi so narasli na 1.574.383 €, kar odstotkovno pomeni zvišanje kar za 68,62 %. Vendar je tu ponovno treba pogledati tudi vpliv prodaje na te stroške. Podobno kot na Češkem se je prodaja v letih 2014 in 2015 v primerjavi s predhodnima letoma bistveno izboljšala, odstotkovno to pomeni 59,39 %, kar pa je vseeno nižji odstotek od povišanja transportnih stroškov v istem obdobju.

Skupni skladiščni in transportni stroški so v zadnjih dveh letih pred uvedbo direktne distribucije znašali 1.649.883 € v dveh letih, po uvedbi so se povišali na 2.419.918 €, kar

pomeni 46,67-odstotno povišanje. Glede na odstotkovno zvišanje prodaje je skupni rezultat sicer pozitiven, a le za 12,92 odstotne točke. Ravno tako se je delež skupnih logističnih stroškov v prodaji v letu 2015 znižal na 8,20% in je bil v primerjavi z letom 2013 nižji za 2,08 odstotnih točk.

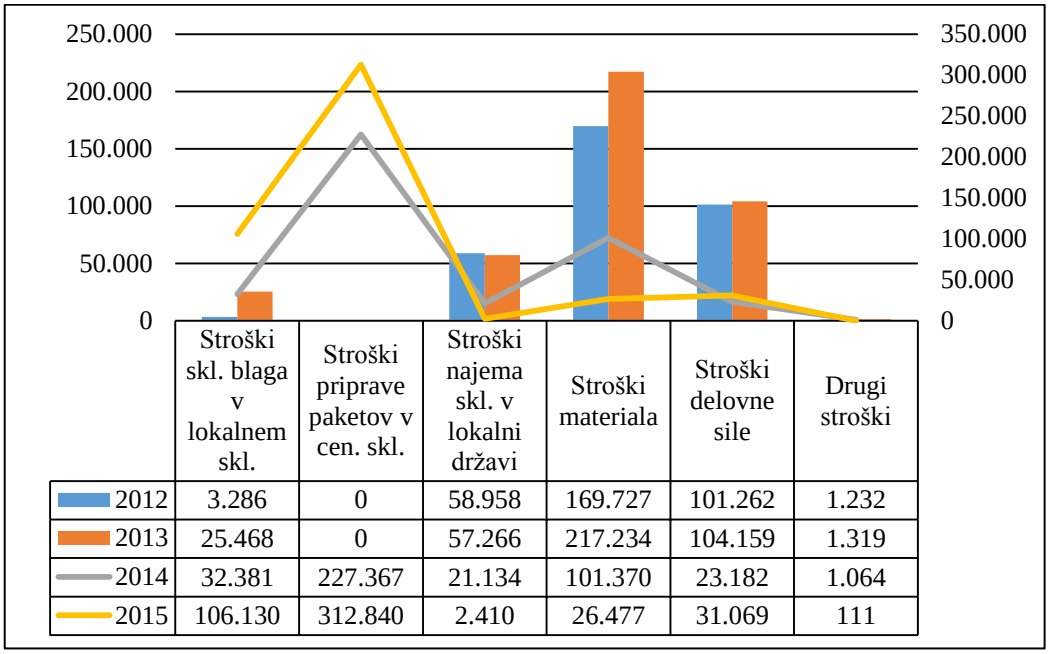
Slika 32: Primerjava števila kamionov iz centralnega do lokalnega skladišča in transportnih stroškov na kamion



Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 11.

Analiza števila kamionov in povprečnih stroškov na kamion, ki je prikazana na Sliki 32, je pokazala znatno povečanje števila kamionov po uvedbi direktne distribucije in znižanje povprečnih stroškov na kamion. Te ugotovitve so v skladu s predvidevanji pred uvedbo direktne distribucije v sistem poslovanja podjetja. Tako se je skupno število kamionov po uvedbi direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studia Moderna Slovaška, glede na dve leti pred uvedbo, povečalo s 158 kamionov na 740 kamionov oziroma za 368,35 %. Povprečni transportni stroški na kamion so se nekoliko znižali glede na leto 2012, glede na leto 2013, ko so bili transportni stroški za vse države izredno nizki, pa so se ti stroški seveda povišali. Če primerjam povprečje prvih dveh proučevanih z zadnjima proučevanima letoma, znaša ta 497 € na kamion za prvi dve leti in 597 € na kamion za zadnji dve leti. Torej je tudi tu opazen trend povišanja cen po uvedbi direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja.

Slika 33: Vrste stroškov, ki vplivajo na skladiščne stroške



	Stroški skl. blaga v lokalnem skl.	Stroški priprave paketov v cen. skl.	Stroški najema skl. v lokalni državi	Stroški materiala	Stroški delovne sile	Drugi stroški
2012	3.286	0	58.958	169.727	101.262	1.232
2013	25.468	0	57.266	217.234	104.159	1.319
2014	32.381	227.367	21.134	101.370	23.182	1.064
2015	106.130	312.840	2.410	26.477	31.069	111

Vir: Studio Moderna, Company Logistics data 2012 – 2015 (interno gradivo), 2016a, str. 11.

Glede na Sliko 33 predstavljam še kratko analizo stroškov znotraj skupine skladiščnih stroškov. Stroški, povezani s skladiščem, so se v proučevanem obdobju vseskozi višali in so leta 2015 znašali že 106.130 €. Del teh stroškov je po uvedbi direktne distribucije v oskrbno verigo slovaškega podjetja prenesen s stroškov najema, a kljub temu so stroški, povezani s skladiščem, izredno visoki. Primerjava skupnih stroškov, povezanih s skladiščem in stroškov najema skladišča v letih pred uvedbo direktne distribucije, ko so ti znašali 144.978 € z letoma, ko je podjetje že poslovalo na podlagi direktne distribucije in so bili ti stroški v višini 162.055 €, kaže na porast stroškov, in sicer za 11,78 %. Kot za vse analizirane države se je v letu 2014 začel obračunavati strošek za pripravo paketov v centralnem skladišču, kar je hkrati pomenilo zmanjšanje stroškov, povezanih z materialom, kar je vidno tudi na sliki. Stroški najema iz skladišča so se prav tako občutno znižali z uvedbo direktne distribucije, in sicer so v letu 2013 znašali še 104.159 €, v letu 2015 le še 31.069 €.

3.2 Ugotovitve analize uvedbe koncepta direktne distribucije v proučevanih državah

Zaradi specifičnosti poslovanja in obračunavanja stroškov v vsaki proučevani državi je bilo potrebno opraviti analizo uvedbe koncepta direktne distribucije za vsako državo posebej in tako tudi obravnavam ugotovitve po državah. Namreč glede na rezultate analize se bomo v podjetju odločili za vsako posamezno državo, ali nadaljevati s konceptom direktne distribucije v oskrbni verigi podjetja oziroma narediti določene popravke v poslovanju ali celo preiti nazaj na standardno oskrbno verigo, kar se tiče distribucije blaga. Sam koncept

uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo posameznega hčerinskega podjetja Studia Moderne je bil za vse države enak, razlika je le v časovnem okviru uvedbe. Uvedba koncepta se je začela v oskrbno verigo podjetja v Sloveniji, to pa predvsem zato, ker je centralna pisarna centralnega podjetja Studia Moderne v Ljubljani, kjer je tudi sedež Slovenskega podjetja. Na ta način je bilo precej lažje začeti z testiranji in implementacijo sistema v oskrbno verigo podjetja. Za vse ostale države je sledila le preslikava koncepta v sistem, seveda z nekaterimi manjšimi popravki, ki so se pokazali kot dobri pri uvedbi sistema v predhodne države podjetja.

Rezultati analize uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo **slovenskega** podjetja so pokazali, da uvedba ni prinesla pričakovanih rezultatov na poslovanje podjetja. Analiza skupnih proučevanih stroškov je sicer pokazala zmanjšanje le teh, a je pri tem potrebno upoštevati tudi prodajo v proučevanem obdobju. Skupni proučevani stroški so v letu 2012 znašali 2.371.330 €, v letu 2015 pa 1.917.328 €, torej so se stroški znižali za 19,15 %. Vendar, če pogledam optimistična predvidevanja, ki so bila podana pred uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo po 80-odstotnem znižanju skupnih skladiščnih stroškov in 25-odstotnem povečanju skupnih transportnih stroškov, pa so rezultati daleč od tega, oziroma so se stroški gibali v popolnoma drugi smeri. Skupni skladiščni stroški so se celo povišali, transportni pa so se znižali. Glavni razlog za to gre iskati v tem, da podjetje v Sloveniji zaradi internih odločitev centralnega podjetja ni v celoti opustilo lokalnega skladišča ter prešlo samo na distribucijsko skladišče. Tako so bili stroški povezani s skladiščem v lokalni državi še vedno visoki. Ravno tako je treba upoštevati prodajo v proučevanem obdobju, ki je bila v letu 2015 glede na leto 2012 nižja za 19%, kar na koncu izniči zmanjšanje skupnih proučevanih stroškov ter je vplivala tudi na to, da so se transportni stroški v proučevanem obdobju malenkostno znižali. Delež skupnih logističnih stroškov je v prodaji za podjetje v Sloveniji leta 2015 znašal 11,46% in se je v primerjavi z letom 2012 znižal le za 0,02 odstotne točke, kar je praktično ničelno znižanje. Uvedba koncepta direktne distribucije v oskrbno verigo slovenskega podjetja ni zmanjšala deleža skupnih logističnih stroškov v prodaji podjetja praktično nič. Ravno to, kar smo z uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja želeli doseči, torej znižanje deleža skupnih logističnih stroškov v prodaji podjetja, se ni zgodilo. V primeru Slovenije bi bilo potrebno najprej zamenjati lokalnega ponudnika skladišča, oziroma preiti samo na distribucijsko skladišče. Najbolje bi bilo, da je distribucijsko skladišče v domeni samo enega podjetja, ki managira to skladišče ter hkrati izvaja distribucijo paketov končnim strankam. Na ta način bi zmanjšali stroške povezane s skladiščem ter stroške dostave paketov iz distribucijskega skladišča do končnih kupcev blaga. Na ta način bi koncept direktne distribucije v primeru Slovenije dosegal precej boljše rezultate oziroma bi začel opravičevati uvedbo le tega v oskrbno verigo. Če se to ne bo zgodilo bo potrebno razmisliti o opustitvi uvedenega koncepta in preiti nazaj na standardno oskrbno verigo.

Lahko rečem, da je na podlagi analize, ki sem jo opravil, uvedba direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja na **Poljskem** prinesla pričakovane rezultate. Skupni proučevani

stroški so se v proučevanem obdobju znižali, in sicer, kot že zapisano, kar za 51,21 %, kar se je močno odražalo v celotnih stroških podjetja in pozitivno vplivalo na poslovni rezultat podjetja od začetka uvedbe direktne distribucije do danes. Padec skupnih stroškov skladiščenja je bil kar 62,96-odstoten, ravno tako so se v nasprotju s pričakovanji znižali tudi transportni stroški, in sicer za 40,53 %, kar je po mojem mnenju posledica kratkih transportnih poti iz centralnega do lokalnega skladišča ter nizkih cen dostave paketov končnim strankam znotraj poljskega trga. Na koncu na višino transportnih stroškov vpliva tudi število kamionov, kar je povezano seveda z višino prodaje v obdobju. Prodaja se je v letu 2015 glede na leto 2012 sicer znižala za 20,50 % a se je v tem istem obdobju delež skupnih proučevanih logističnih stroškov v prodaji znižal za 6,42 odstotnih točk in je na koncu leta 2015 znašal 10,25 %. Vse storitve, tako distribucijski center kot dostavo paketov do končnih kupcev managira eno podjetje in sicer DHL Poljska, kar se prav gotovo pozna pri končni višini skupnih logističnih stroškov. Uvedba direktne distribucije v oskrbno verigo Poljskega podjetja je pozitivno vplivala na poslovne rezultate poljskega podjetja in tako upravičila njeno uvedbo.

Uvedba direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studio Moderna **Madžarska** je glede na analizo, ki sem jo opravil, sicer prinesla pozitivne rezultate, a v precej manjši meri kot je bilo pričakovati. Celotni proučevani stroški so se znižali za 20,17 %, kar sicer ni povsem v skladu z mojimi pričakovanju pred uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo madžarskega podjetja in tudi pred opravljeno analizo sem pričakoval nekoliko boljši skupni rezultat, a na koncu koncev je vsak prihranek boljši kot nič. V tem obdobju so tudi prodajni rezultati podjetja padli za 13 % torej je bil padec v skupnih proučevanih stroških višji kot padec prodaje. Delež skupnih logističnih stroškov v prodaji je tako znašal 11,44 % in je bil za 1,02 odstotne točke nižji kot pred uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo madžarskega podjetja. Po mojem mnenju bo v prihodnosti treba ta rezultat znižanja skupnih stroškov še izboljšati, predvsem je treba znižati povprečne stroške na kamion, saj bi se glede na to, da Madžarska leži na izredno frekventni transportni poti, to prav gotovo dalo storiti. Hkrati se je po mojem mnenju treba dogovoriti tudi za boljše cene lokalne dostave paketov do končnih strank oziroma pridobiti partnerja, ki bo lahko ponudil celotni komplet, tako distribucijsko skladišče kot tudi dostavo paketov, ker sedaj temu ni tako. To bi prav gotovo prineslo še nižje cene lokalne dostave paketov.

Glede na celotne proučevane stroške, torej skupne stroške, povezane s skladiščem, in skupne transportne stroške uvedba direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studia Moderna na **Češkem** na prvi pogled ni prenesla pričakovanih rezultatov. Toda menim, da je občutno povišanje prodaje v letu 2015 bistveno prispevalo k višjim skupnim proučevanim stroškom, ki pa so narasli precej manj, kot pa se je povečala prodaja v tem letu. Če primerjam celotne proučevane stroške v letih 2012 in 2013, ker je bila direktne distribucija uvedena šele konec leta 2013, s celotnimi proučevanimi stroški po uvedbi, torej v letih 2014 in 2015, lahko vidim porast celotnih stroškov v višini 334.787 €, kar je 15,78-odstotno povišanje. Na drugi strani se je prodaja v teh preučevanih letih povišala za 33,59

%. Torej je na podlagi te primerjave rezultat uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja na Češkem pozitiven, kar se kaže tudi v deležu skupnih logističnih stroškov v prodaji podjetja. Ta delež se je namreč iz začetnega deleža v letu 2012, ki je znašal 10,28 % znižal na 8,13 % v letu 2015. Trend sicer gre v zniževanje deleža skupnih logističnih stroškov v prodaji podjetja a bo potrebno doseči še kakšno odstotno točko nižji delež, da bo uvedba koncepta direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja na Češkem pripomogla k še boljšemu poslovanju podjetja. Glede na veliko število kamionov, ki so bili odpremljeni iz centralnega skladišča do lokalnega distribucijskega centra po uvedbi direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja, bo potrebno dogovoriti nižje cene transporta in na ta način doseči nižje transportne stroške dostav.

Analiza proučevanih podatkov za primer uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja na **Slovaškem** je pokazala, da so se skupni proučevani stroški v proučevanem obdobju povišali, a so zahvaljujoč občutnemu povišanju prodaje še vedno nižji od povišanja le-te. Tako so se skupni proučevani stroški v proučevanem obdobju povišali za 46,47 % hkrati pa se je v istem obdobju tudi prodaja povečala za 59,39 %. Torej je povišanje prodaje večje kot porast proučevanih stroškov za 12,92 odstotnih točk. Ta pozitiven trend se kaže tudi v deležu skupnih proučevanih stroškov v prodaji, ki se je iz povprečnega deleža pred uvedbo direktne distribucije, ko je znašal 9,76 % znižal na 9,19 % v letih po uvedbi direktne distribucije. Ta razlika je sicer majhna, a kaže na pozitiven trend uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo Studia Moderne Slovaška saj je v letu 2015 delež skupnih logističnih stroškov v prodaji znašal 8,20 %. Podobno kot pri ostalih proučevanih državah se da še precej narediti pri transportnih stroških dostave blaga v distribucijski center in tako vsaj nekaj prihraniti pri transportnih stroških.

SKLEP

Studio Moderna, kot globalno tržno usmerjeno podjetje, potrebuje za svoje učinkovito in uspešno delovanje učinkovito oskrbno verigo saj so hčerinska podjetja holdinga prisotna v kar 20 državah, vse od držav srednje in vzhodne Evrope do Rusije. Hkrati so dobavitelji locirani v različnih delih sveta od Azije do Evropskih držav. Da vse dobave potekajo učinkovito morajo biti vsi členi oskrbne verige med seboj dobro sinhronizirani in povezani saj le tako logistična funkcija optimalno prispeva k učinkovitemu poslovanju podjetja kot celote.

V ta namen sem v praktičnem delu magistrske naloge predstavil in podrobno opisal celotno oskrbno verigo podjetja, poudarek pa je dan na analizi uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studio Moderna.

Zaradi vse višjih logističnih stroškov v podjetju, ki so negativno vplivali na poslovne rezultate podjetja, smo se odločili v podjetje vpeljati sistem direktne distribucije na prodajni strani logističnega procesa. Glavni cilj te uvedbe je bilo zmanjšanje celotnih

logističnih stroškov na ravni podjetja in tako prispevati k boljšim rezultatom holdinga Studia Moderne.

Direktno distribucijo smo v oskrbno verigo podjetja Studio Moderna začeli uvajati postopoma in sicer od jeseni 2012 do februarja 2014 za pet držav holdinga, Slovenijo, Poljsko, Madžarsko, Češko in Slovaško.

Pričakovanja pred uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja Studio Moderna oziroma v lokalna podjetja, v katere oskrbne verige je bila uvedena direktna distribucija, so bila zelo optimistična saj so predvidevala zmanjšanje skupnih stroškov povezanih s skladiščem kar za 80 % in hkrati povečanje transportnih stroškov na račun večjega števila odpremljenih kamionov iz centralnega skladišča v lokalne distribucijske centre za 25 %. Torej celotno znižanje logističnih stroškov za nekje okoli 55 %. To je prikazano tudi grafično na Sliki 18 v tretjem poglavju te naloge.

Z namenom ugotoviti kaj je uvedba direktne distribucije v oskrbno verigo posameznega hčerinskega podjetja Studia Moderne prinesla na področju zniževanja logističnih stroškov in v samem poslovanju podjetja, sem za potrebe podjetja in te magistrske naloge opravil kvantitativno analizo uvedbe in posledic uvedbe, na podlagi katere se bomo v podjetju odločili kateri bodo nadaljnji koraki glede sistema direktne distribucije pri zmanjševanju logističnih stroškov v podjetju.

Analiza je dala odgovore na predpostavke postavljene pred samo analizo in sicer, da se z uvedbo direktne distribucije v sistem oskrbne verige podjetja zmanjšajo skupni stroški povezani s skladiščem, hkrati pa se povečajo transportni stroški in število kamionov iz centralnega skladišča podjetja do lokalnih distribucijskih skladišč. Zmanjšanje skupnih skladiščnih stroškov bi se moralo odražati v večji meri kot pa povečanje skupnih transportnih stroškov. Hkrati bi se moral tudi zmanjšati delež skupnih logističnih stroškov v prodaji podjetja.

V največji meri se je predpostavkam o skupnem znižanju logističnih stroškov najbolj približala uvedba direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja na Poljskem in sicer za 51,21 % oziroma delež teh stroškov v prodaji je padel za 6,42 odstotnih točk. Glavni vzrok teh dobrih rezultatov vidim v kratkih transportnih poteh od centralnega skladišča do distribucijskega centra, distribucijski center se uporablja le za distribucijo blaga in ne za skladiščenje blaga, ter v nizkih cenah distribucije paketov znotraj Poljskega trga.

Nekako se z oddaljenostjo držav, v katere je v bila uvedena direktna distribucija, zmanjšuje tudi uspešnost le te. Na podlagi analize za podjetje na Češkem ugotavljam, da se skupni logistični stroški sicer povišajo za 15,78 % a se v tem istem obdobju prodaja poviša za 33,59 %, kar se odraža v manjšem deležu skupnih logističnih stroškov v proučevanem obdobju za 2,15 %.

Pri analizi uvedbe direktne distribucije v oskrbno verigo Studia Moderne Madžarska sem ugotovil znižanje skupnih logističnih stroškov, kar pa je posledica slabih prodajnih rezultatov, kljub vsemu se je vseeno delež skupnih logističnih stroškov v prodaji podjetja znižal za 1,02 odstotne točke z uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo.

Na Slovaškem je prišlo z uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja do občutnega povišanja skupnih logističnih stroškov, a je na račun povišanja prodaje v istem obdobju razlika še vedno pozitivna in se odraža v zmanjšanju deleža skupnih logističnih stroškov v prodaji podjetja za 0,57 odstotnih točk.

Zadnja država, ki je glede na proučevane podatke analize dosegla najslabše rezultate, je Slovenija, oziroma Studio Moderna Slovenija. Tu so se skupni logistični stroški sicer znižali a se je v tem proučevanem obdobju znižala tudi prodaja za skoraj isti odstotek. To se lepo pokaže tudi v deležu celotnih logističnih stroškov v prodaji, ki se je znižal v letu 2015 glede na leto pred uvedbo direktne distribucije v oskrbno verigo podjetja, le za 0,02 odstotne točke.

Visoka pričakovanja o znižanju logističnih stroškov in pozitivnem vplivu na poslovanje hčerinskih podjetij v oskrbno verigo katerih je bil uveden koncept direktne distribucije, ter s tem na celotni holding, so se z analizo izkazala za neupravičena. Edino podjetje, v oskrbno verigo katerega je bil uveden koncept direktne distribucije za katerega lahko rečem, da je prinesel dobre rezultate, je Studio Moderna Poljska. V vsa ostala podjetja ta koncept ni prinesel pričakovanih rezultatov o znižanju celotnih logističnih stroškov v taki meri, da bi bistveno vplival na učinkovitejše poslovanje in boljši poslovni rezultat, tako lokalnega podjetja kot na koncu holdinga Studia Moderna.

LITERATURA IN VIRI

1. Avsec, M. (2005). *Ekonomska upravičenost optimalizacije faze nabavne logistike v oskrbovalni verigi podjetja Citroen Slovenija* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Ayers, J. B. (2001). *Handbook of Supply Chain Managemen*t. Ljubljana: GV založba.
3. Ballou, R. H. (1987). *Basic business logistics: transportation, materiales management, physical distribution*. New York: Prentice Hall.
4. Ballou, R. H. (1999). *Bussines Logistics Management*. New Jersey: Pretince Hall.
5. Becker, J., & Rosemann, M. (1993). *Design for logistics — Ein Beispiel für die logistikgerechte Gestaltung des Computer Integrated Manufacturing*. Münster: Institut für Wirtschaftsinformatik.
6. Bloomberg, D. J., LeMay, S., & Hanna, J. B. (2002). *Logistics.* Upper Saddle River: Prentice Hall.
7. Bodiroža, S. (2011). P*redlog izboljšav modela distribucije v podjetju Ljubljanske mlekarne, d. d.* (diplomsko delo). Kranj: Višja strokovna šola B&B.
8. Chopra, S. (2003). *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. New Jersey: Prentice Hall.
9. Čižman, A. (2002). *Logistični management v organizaciji.* Kranj: Moderna organizacija.
10. Dobnik, M. (2009). *Ugotavljanje logističnih stroškov v podjetju Kemoplast* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Ecu-line Slovenija (2010, 19. maj). Verije, ki ustvarjajo vrednost. *Finance.* Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu https://beta2.finance.si//files/2010-05-19/finance_095_verige.pdf
12. Galič, S. (2008). *Poslovna logistika v podjetju AHA Emmi, predelava aluminija, d. o. o.* (diplomska naloga). Maribor: Doba, višja strokovna šola.
13. Ganeshan, R, & Harrison, P., Terry. (1995). *An introduction to supply chain management.* Philadelphia. Department of Management Science and Information Systems, Penn State University.
14. Gerič, T. (2010). *Poslovna logistika.* Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/Strukturni_skladi/Gradiva/MUNUS2/MUNUS2_35Poslovnalogistika.pdf
15. Grace, M. (2006). *Organiziranost logistike v podjetju Armature Muta, d. o. o.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
16. Gudehus, T., & Kotzab, H. (2009). *Comprehensive logistics*. Berlin: Springer.
17. Gue, K. R. (2007). Warehouses without inventory. *International commerce review, 7*(2), 124–132.
18. Jakomin, I., Jelenc, M., & Vlačič, P. (2006). *Temelji poslovanja špedicije.* Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
19. Jakomin, L., Zelenika, R., & Medeot, M. (2002). *Tehnologija prometa in transportni sistemi.* Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.

20. Kaltnekar, Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju.* Kranj: Moderna organizacija.
21. Kavčič, K. (2009). *Management oskrbnih verig in model taktnega časa.* Koper: Fakulteta za management.
22. Klopčič, Z. (2003). *Upravljanje oskrbnih verig.* Ljubljana: Monitor, priloga Sistem.
23. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Križman, A. (2010). *Poslovna logistika.* Ljubljana: Zavod IRC.
25. Križman, A., & Križman, D. F. (2008). *Logistika v gospodarskih družbah.* Ljubljana: Zavod IRC.
26. Lee, H., & Whang, S. (2001). *E-business and supply chain integration.* Standford: Standford University.
27. Lipičnik, M., & Kramar, U. (2006). Razbremenilna logistika in trajnostni razvoj. V *Trendi v slovenski in evropski logistiki ter vpliv njene razvitosti na konkurenčnost podjetij: strokovno gradivo 5. GV-konference Poslovna logistika 2006 29. posvetovanje Inštituta za transport in logistiko* (str. 23–33). Ljubljana: Planet GV.
28. Logožar, K. (2002, 25. november). Poslovna logistika: sodobne logistične storitve in konkurenčnost. *E-informator.* Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.gvin.com/einform_guideline_directives_article_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=192
29. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika*. Ljubljana: GV izobraževanje.
30. Ma, H., Miao, Z., Lim, A., & Rodrigues, B. (2011). Crossdocking distribution networks with setup cost and time window constraint. *Omega, 39*(1), 64–72.
31. Mali, J. (2006). *Vpliv negotovosti dobave in porabe na optimizacijo zalog v oskrbovalni verigi* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
32. Michel, K. (2003). *The modern logistics service provider.* Denver: Cadre Technologies, Inc.
33. Mihelič, A. (2001). *Organizacija in logistika poslovanja* (študijsko gradivo). Brežice: Višja strokovna šola.
34. Oblak, H. (1997). *Mednarodna poslovna logistika.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
35. Ogorelc, A. (2004). *Mednarodni transport in logistika.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
36. Perme, T., & Zupančič, A. (2009). *Notranja in proizvodna logistika – ključni kazalnike notranje logistike.* Ljubljana: IRT 3000.
37. Poročnik, V. (2007). *Nabavna logistika v podjetju Power* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
38. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse.* Ljubljana: GV založba.
39. Rabinovich, E., & Knemeyer, M. A. (2006). Logistics service providers in internet supply chains. *California Management Review 48*(4): 85–107.
40. Rajter, M., & Križman, A. (2010). *Oskrbovalne verige.* Ljubljana: Zavod IRC.
41. Schary, B. P., & Skjoett-Larsen, T. (1995). *Managing the global supply chain*. Copenhagen: Copenhagen Business Press.

42. Shapiro, R. D., & Heskett, J. L. (1985). *Logistics strategy: cases and concepts.* Minessota: Graduate School of Business Administration Harvard University.
43. Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review, 70*(2), 57–69.
44. Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). *Strategic logistics management.* Boston: McGraw-Hill.
45. Studio Moderna (2016a). *Company Logistics data 2012 – 2015* (interno gradivo). Ljubljana: Studio Moderna.
46. Studio Moderna. (2016b). *Internal Logistics and Supply Chain management* (interno gradivo). Ljubljana: Studio Moderna.
47. Transportation management systems. (2011, januar). *Meeting the challenges and obtaining results*. Cary: Logistics management, Mercury Gate.
48. Tseng, Y., Taylor, M. A. P., & Yue, W. L. (2005). *The role of transportation in logistic chain. Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 5,* 1657–1672. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.siam.org/journals/plagiary/1657.pdf
49. Urbancl, B. (2010a). *Poslovna logistika.* Ljubljana: Zavod IRC.
50. Urbancl, B. (2010b). *Logistika v gospodarskih družbah*. Ljubljana. Zavod IRC.
51. Urbancl, B. (2011). *Oskrbovalne verige.* Ljubljana: Zavod IRC.
52. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
53. Van Weele, A. J. (2002). *Purchasing ans supply chain management: analaysis, planning and practice*. London: Thomson Learning.
54. Veselko, G. (2003, 24. marec). Vir konkurenčne prednosti: kako doseči uglašenost oskrbovalne verige. *E-informator.* Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.gvin.com/einform_guideline_directives_article_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=356
55. Veselko, G. (2007). *Upravljanje logističnih verig v globalnem okolju.* Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
56. Veselko, G., & Jakomin, I. (2004). Je outsourcing čudežno zdravilo za zmanjševanje stroškov. *Logistika & transport (3)*3, 4–7.
57. Zekić, Z. (2000). *Logistički menedžment*. Rijeka: Glosa, d. o. o.
58. Zelenika, R. (2005). *Logistički sustavi.* Rijeka: Ekonomski fakultet.
59. Zelenika, R., Zečević, Z., & Zebec, S. (2007). Merjenje intelektualnega kapitala v podjetjih terciarne logistike. *Naše gospodarstvo, 53*(1/2), 86–97.
60. Zhang, T. (2009). *Inbound and outbound truck scheduling at crossdock.* Rutgers: The State University of New Jersey.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Analiza uvedbe direktne distribucije – Studio Moderna Slovenija 1
Priloga 2: Analiza uvedbe direktne distribucije – Studio Moderna Poljska..... 2
Priloga 3: Analiza uvedbe direktne distribucije – Studio Moderna Madžarska..... 3
Priloga 4: Analiza uvedbe direktne distribucije – Studio Moderna Češka..... 4
Priloga 5: Analiza uvedbe direktne distribucije – Studio Moderna Slovaška 5

PRILOGA 1: Analiza uvedbe direktne distribucije – Studio Moderna Slovenija

Slika 1: Analiza uvedbe diretne distribucije – Studio Moderna Slovenija

Studio Moderna Slovenija	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC	Grand Total
2012													
Stroški skladiščenja blaga	**50.505**	**54.030**	**76.446**	**25.416**	**65.735**	**51.148**	**91.989**	**71.337**	**77.306**	**59.561**	**56.135**	**42.725**	**722.333**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	49.647	43.983	63.998	25.098	46.172	45.209	59.724	59.841	54.749	46.550	55.867	43.757	**594.595**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	318	318	318	318	318	318	318	368	318	318	368	368	**3.966**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	541	9.729	12.130	0	19.245	5.621	31.947	11.127	22.239	12.693	-100	-1.400	**123.772**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**16.295**	**14.613**	**5.523**	**7.174**	**6.303**	**3.130**	**16.826**	**29.809**	**30.339**	**22.210**	**26.696**	**61.766**	**240.684**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**108.280**	**84.943**	**103.273**	**98.022**	**138.760**	**117.292**	**134.662**	**143.530**	**137.094**	**122.157**	**119.885**	**100.415**	**1.408.313**
Število izdanih računov	**26.907**	**25.957**	**26.615**	**22.709**	**24.255**	**26.185**	**27.442**	**30.135**	**29.916**	**21.885**	**23.317**	**22.428**	**307.751**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**29**	**30**	**30**	**22**	**24**	**17**	**17**	**19**	**14**	**14**	**9**	**23**	**248**
Strošek transporta/kamion	**562**	**487**	**184**	**326**	**263**	**184**	**990**	**1.569**	**2.167**	**1.586**	**2.966**	**2.685**	**971**
Strošek skl. / izdani računi	*1,9*	*2,1*	*2,9*	*1,1*	*2,7*	*2,0*	*3,4*	*2,4*	*2,6*	*2,7*	*2,4*	*1,9*	***2,3***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,6*	*0,6*	*0,2*	*0,3*	*0,3*	*0,1*	*0,6*	*1,0*	*1,0*	*1,0*	*1,1*	*2,8*	***0,8***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*4,0*	*3,3*	*3,9*	*4,3*	*5,7*	*4,5*	*4,9*	*4,8*	*4,6*	*5,6*	*5,1*	*4,5*	***4,6***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*2,5*	*2,6*	*3,1*	*1,4*	*3,0*	*2,1*	*4,0*	*3,4*	*3,6*	*3,7*	*3,6*	*4,7*	***3,1***
Celotni stroški /izdani računi	***6,5***	***5,9***	***7,0***	***5,8***	***8,7***	***6,6***	***8,9***	***8,1***	***8,2***	***9,3***	***8,7***	***9,1***	***7,7***
2013													
Stroški skladiščenja blaga	**49.958**	**30.051**	**37.143**	**29.802**	**25.742**	**18.099**	**18.176**	**17.322**	**18.444**	**36.232**	**17.224**	**22.269**	**320.462**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	39.167	26.501	33.454	27.674	21.212	16.572	14.542	15.304	15.799	21.595	14.015	20.188	**266.023**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	**3.816**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	10.474	3.232	3.371	1.810	4.212	1.209	3.316	1.700	2.327	14.319	2.891	1.763	**50.624**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**50.766**	**54.465**	**-27.111**	**60.482**	**43.680**	**51.240**	**62.160**	**45.360**	**52.077**	**45.360**	**23.520**	**30.240**	**492.239**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**114.984**	**82.898**	**126.276**	**147.722**	**112.795**	**44.357**	**112.966**	**101.190**	**91.010**	**90.697**	**79.903**	**100.009**	**1.204.807**
Število izdanih računov	**23.581**	**25.767**	**23.939**	**19.657**	**18.919**	**18.423**	**23.016**	**20.419**	**21.726**	**16.840**	**15.483**	**20.286**	**248.056**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**38**	**32**	**44**	**72**	**52**	**61**	**74**	**54**	**62**	**54**	**28**	**36**	**607**
Strošek transporta/kamion	**1.336**	**1.702**	**-616**	**840**	**840**	**840**	**840**	**840**	**840**	**840**	**840**	**840**	**811**
Strošek skl. / izdani računi	*2,1*	*1,2*	*1,6*	*1,5*	*1,4*	*1,0*	*0,8*	*0,8*	*0,8*	*2,2*	*1,1*	*1,1*	***1,3***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*2,2*	*2,1*	*-1,1*	*3,1*	*2,3*	*2,8*	*2,7*	*2,2*	*2,4*	*2,7*	*1,5*	*1,5*	***2,0***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*4,9*	*3,2*	*5,3*	*7,5*	*6,0*	*2,4*	*4,9*	*5,0*	*4,2*	*5,4*	*5,2*	*4,9*	***4,9***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*4,3*	*3,3*	*0,4*	*4,6*	*3,7*	*3,8*	*3,5*	*3,1*	*3,2*	*4,8*	*2,6*	*2,6*	***3,3***
Celotni stroški /izdani računi	***9,1***	***6,5***	***5,7***	***12,1***	***9,6***	***6,2***	***8,4***	***8,0***	***7,4***	***10,2***	***7,8***	***7,5***	***8,1***
2014													
Stroški skladiščenja blaga	**51.616**	**51.651**	**51.446**	**47.033**	**45.178**	**46.412**	**55.324**	**53.555**	**54.210**	**53.628**	**55.787**	**60.639**	**626.479**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	17.086	19.917	15.323	15.425	17.693	20.199	17.760	16.715	17.999	19.190	21.347	23.027	**221.681**
Str. manipulacije blaga v cent. skl. (ang. DD Recharges)	28.900	25.906	32.292	24.363	23.162	25.421	32.491	32.663	31.270	31.732	31.765	33.706	**353.671**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	314	315	315	314	314	793	-164	315	315	861	315	-48	**3.959**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	5.316	5.514	3.516	6.931	4.009	0	5.236	3.862	4.626	1.845	2.360	3.954	**47.169**
% manipulacije blaga v lokalnih str. skl. (ang. DD Recharges)	56%	50%	63%	52%	51%	55%	59%	61%	58%	59%	57%	56%	**56%**
% stroškov lokalnega skladiščenja blaga brez manipulacije blaga	33%	39%	30%	33%	39%	44%	32%	31%	33%	36%	38%	38%	**35%**
% drugih stroškov povezanih s skl.	11%	11%	7%	15%	10%	2%	9%	8%	9%	5%	5%	6%	**8%**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**52.630**	**47.090**	**48.475**	**34.625**	**42.935**	**41.550**	**49.860**	**56.785**	**55.400**	**58.170**	**51.245**	**62.325**	**601.090**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**98.119**	**88.287**	**93.230**	**79.660**	**75.219**	**67.370**	**81.311**	**97.789**	**113.958**	**114.990**	**94.861**	**94.257**	**1.099.051**
Število izdanih računov	**19.161**	**18.234**	**22.171**	**15.017**	**16.104**	**15.437**	**20.807**	**21.110**	**20.692**	**21.147**	**20.102**	**24.443**	**234.425**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**38**	**34**	**35**	**25**	**31**	**30**	**36**	**41**	**40**	**42**	**37**	**45**	**434**
Strošek transporta/kamion	**1.385**	**1.385**	**1.385**	**1.385**	**1.385**	**1.385**	**1.385**	**1.385**	**1.385**	**1.385**	**1.385**	**1.385**	**1.385**
Strošek skl. / izdani računi	*2,7*	*2,8*	*2,3*	*3,1*	*2,8*	*3,0*	*2,7*	*2,5*	*2,6*	*2,5*	*2,8*	*2,5*	***2,7***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*2,7*	*2,6*	*2,2*	*2,3*	*2,7*	*2,7*	*2,4*	*2,7*	*2,7*	*2,8*	*2,5*	*2,5*	***2,6***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	5,12	4,84	4,21	5,30	4,67	4,36	3,91	4,63	5,51	5,44	4,72	3,86	**4,69**
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*5,4*	*5,4*	*4,5*	*5,4*	*5,5*	*5,7*	*5,1*	*5,2*	*5,3*	*5,3*	*5,3*	*5,0*	***5,2***
Celotni stroški /izdani računi	***10,6***	***10,3***	***8,7***	***10,7***	***10,1***	***10,1***	***9,0***	***9,9***	***10,8***	***10,7***	***10,0***	***8,9***	***9,9***
2015													
Stroški skladiščenja blaga	**54.607**	**47.913**	**55.971**	**52.471**	**41.495**	**35.852**	**40.639**	**47.091**	**41.771**	**48.508**	**32.870**	**18.807**	**517.995**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	19.213	18.909	23.152	21.798	19.896	15.900	15.893	18.963	19.255	23.517	8.810	-1.379	**203.927**
Str. manipulacije blaga v cent. skl. (ang. DD Recharges)	28.659	26.496	30.286	28.389	19.515	18.112	23.104	26.736	21.157	21.748	19.733	18.661	**282.596**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	149	149	631	149	731	168	149	149	149	238	3.257	149	**6.068**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	6.585	2.359	1.903	2.135	1.353	1.672	1.493	1.243	1.210	3.005	1.070	1.375	**25.403**
% manipulacije blaga v lokalnih str. skl.	52%	55%	54%	54%	47%	51%	57%	57%	51%	45%	60%	99%	**55%**
% stroškov lokalnega skladiščenja blaga brez manipulacije blaga	35%	39%	41%	42%	48%	44%	39%	40%	46%	48%	27%	-7%	**39%**
% drugih stroškov povezanih s skl.	12%	5%	5%	4%	5%	5%	4%	3%	3%	7%	13%	8%	**6%**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**51.721**	**74.884**	**64.379**	**50.775**	**53.302**	**32.965**	**38.865**	**34.995**	**33.615**	**31.591**	**29.430**	**31.957**	**528.479**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**94.596**	**81.240**	**90.348**	**86.282**	**78.122**	**67.989**	**79.279**	**71.599**	**75.369**	**73.238**	**45.955**	**26.837**	**870.854**
Število izdanih računov	**19.518**	**17.140**	**19.319**	**21.108**	**17.324**	**15.945**	**19.858**	**16.225**	**14.519**	**16.362**	**16.112**	**17.176**	**210.606**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**33**	**29**	**35**	**38**	**30**	**25**	**29**	**27**	**27**	**28**	**27**	**24**	**352**
Strošek transporta/kamion	**1.567**	**2.582**	**1.839**	**1.336**	**1.777**	**1.319**	**1.340**	**1.296**	**1.245**	**1.128**	**1.090**	**1.332**	**1.501**
Strošek skl. / izdani računi	*2,8*	*2,8*	*2,9*	*2,5*	*2,4*	*2,2*	*2,0*	*2,9*	*2,9*	*3,0*	*2,0*	*1,1*	**2,5**
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*2,6*	*4,4*	*3,3*	*2,4*	*3,1*	*2,1*	*2,0*	*2,2*	*2,3*	*1,9*	*1,8*	*1,9*	***2,5***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	4,85	4,74	4,68	4,09	4,51	4,26	3,99	4,41	5,19	4,48	2,85	1,56	**4,13**
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*5,4*	*7,2*	*6,2*	*4,9*	*5,5*	*4,3*	*4,0*	*5,1*	*5,2*	*4,9*	*3,9*	*3,0*	***5,0***
Celotni stroški /izdani računi	***10,3***	***11,9***	***10,9***	***9,0***	***10,0***	***8,6***	***8,0***	***9,5***	***10,4***	***9,4***	***6,7***	***4,5***	***9,1***

PRILOGA 2: Analiza uvedbe direktne distribucije – Studio Moderna Poljska

Slika 2: Analiza uvedbe diretne distribucije – Studio Moderna Poljska

Studio Moderna Poljska	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC	Grand Total
2012													
Stroški skladiščenja blaga	**59.707**	**58.289**	**89.699**	**54.888**	**74.110**	**64.810**	**74.781**	**64.597**	**62.991**	**46.342**	**55.494**	**54.709**	**760.417**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	41.005	39.178	65.277	37.145	48.628	45.889	55.623	43.211	39.745	50.854	47.044	46.559	**560.158**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	923	948	1.072	946	868	969	2.244	1.497	-10	1.489	1.798	1.204	**13.948**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	15.500	17.001	17.109	16.642	17.092	16.746	16.915	17.007	22.584	-6.379	5.074	6.251	**161.542**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	2.280	1.161	6.241	156	7.522	1.205	0	2.882	673	299	1.500	668	**24.587**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	78	28	**185**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**3.400**	**6.822**	**4.197**	**6.824**	**912**	**592**	**1.080**	**2.488**	**2.513**	**270**	**2.996**	**2.510**	**34.604**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**107.906**	**80.397**	**42.502**	**55.774**	**83.615**	**65.167**	**65.181**	**51.823**	**46.925**	**72.613**	**74.340**	**55.276**	**801.519**
Število izdanih računov	**25.603**	**24.824**	**24.638**	**21.447**	**19.886**	**19.960**	**17.174**	**15.573**	**17.594**	**21.179**	**22.185**	**18.145**	**248.208**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**2**	**4**	**3**	**3**	**4**	**4**	**3**	**5**	**3**	**3**	**5**	**5**	**44**
Strošek transporta/kamion	**1.700**	**1.706**	**1.399**	**2.275**	**228**	**148**	**360**	**498**	**838**	**90**	**599**	**502**	**786**
Strošek skl. / izdani računi	*2,3*	*2,3*	*3,6*	*2,6*	*3,7*	*3,2*	*4,4*	*4,1*	*3,6*	*2,2*	*2,5*	*3,0*	***3,1***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,1*	*0,3*	*0,2*	*0,3*	*0,0*	*0,0*	*0,1*	*0,2*	*0,1*	*0,0*	*0,1*	*0,1*	***0,1***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*4,2*	*3,2*	*1,7*	*2,6*	*4,2*	*3,3*	*3,8*	*3,3*	*2,7*	*3,4*	*3,4*	*3,0*	***3,2***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*2,5*	*2,6*	*3,8*	*2,9*	*3,8*	*3,3*	*4,4*	*4,3*	*3,7*	*2,2*	*2,6*	*3,2*	***3,2***
Celotni stroški /izdani računi	***6,7***	***5,9***	***5,5***	***5,5***	***8,0***	***6,5***	***8,2***	***7,6***	***6,4***	***5,6***	***6,0***	***6,2***	***6,4***
2013													
Stroški skladiščenja blaga	**51.448**	**44.127**	**50.763**	**42.832**	**35.192**	**40.674**	**24.889**	**4.151**	**4.899**	**3.689**	**3.252**	**12.669**	**318.585**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	34.756	33.938	35.107	30.984	26.664	31.001	16.627	580	2.075	310	0	237	**212.279**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	1.149	1.139	1.143	1.148	1.138	1.109	1.112	0	0	0	0	9.593	**17.531**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	5.032	4.886	5.187	4.977	4.884	6.107	6.509	3.284	2.824	3.301	3.215	2.801	**53.007**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	10.381	4.086	9.248	5.644	2.429	2.381	566	259	0	0	0	0	**34.994**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	130	77	78	78	77	75	76	28	0	78	38	38	**773**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**1.676**	**4.693**	**-3.769**	**520**	**780**	**1.040**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**4.940**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**71.689**	**62.799**	**75.405**	**59.934**	**39.594**	**46.261**	**42.659**	**39.265**	**41.707**	**42.457**	**32.188**	**44.703**	**598.661**
Število izdanih računov	**17.801**	**23.168**	**27.591**	**19.891**	**18.095**	**16.683**	**16.739**	**14.901**	**15.218**	**15.893**	**15.266**	**16.153**	**217.399**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**3**	**7**	**4**	**2**	**3**	**4**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**23**
Strošek transporta/kamion	**559**	**670**	**-942**	**260**	**260**	**260**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**215**
Strošek skl. / izdani računi	*2,9*	*1,9*	*1,8*	*2,2*	*1,9*	*2,4*	*1,5*	*0,3*	*0,3*	*0,2*	*0,2*	*0,8*	***1,5***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,1*	*0,2*	*-0,1*	*0,0*	*0,0*	*0,1*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	***0,0***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*4,0*	*2,7*	*2,7*	*3,0*	*2,2*	*2,8*	*2,5*	*2,6*	*2,7*	*2,7*	*2,1*	*2,8*	***2,8***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*3,0*	*2,1*	*1,7*	*2,2*	*2,0*	*2,5*	*1,5*	*0,3*	*0,3*	*0,2*	*0,2*	*0,8*	***1,5***
Celotni stroški /izdani računi	***7,0***	***4,8***	***4,4***	***5,2***	***4,2***	***5,3***	***4,0***	***2,9***	***3,1***	***2,9***	***2,3***	***3,6***	***4,2***
2014													
Stroški skladiščenja blaga	**20.849**	**24.925**	**20.770**	**23.241**	**37.161**	**33.489**	**38.870**	**-26.682**	**20.415**	**30.578**	**22.314**	**27.515**	**273.445**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	0	4.203	-744	-7.121	16.172	13.013	16.491	-48.180	828	1.967	2.959	8.079	**7.667**
Str. manipulacije blaga v cent. skl. (ang. DD Recharges)	18.427	18.428	18.429	18.430	18.431	18.432	18.433	18.434	18.435	18.436	18.437	18.438	**221.190**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	0	0	0	9.531	0	0	0	0	0	8.812	0	0	**18.343**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	2.385	2.257	2.205	2.272	2.317	1.868	3.908	2.612	924	1.140	749	469	**23.106**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	0	0	833	100	203	137	0	415	191	209	155	524	**2.767**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	38	38	47	28	38	39	38	38	38	15	15	5	**377**
% manipulacije blaga v lokalnih str. skl.	88%	74%	89%	79%	50%	55%	47%	-69%	90%	60%	83%	67%	**81%**
% stroškov lokalnega skladiščenja blaga brez manipulacije blaga	0%	17%	-4%	-31%	44%	39%	42%	181%	4%	6%	13%	29%	**3%**
% drugih stroškov povezanih s skl.	12%	9%	15%	51%	7%	6%	10%	-11%	6%	33%	4%	4%	**16%**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**1.710**	**1.800**	**1.890**	**1.890**	**1.890**	**18.300**	**9.570**	**1.800**	**3.480**	**3.070**	**1.890**	**1.890**	**49.180**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**13.451**	**33.923**	**30.132**	**26.358**	**27.495**	**25.648**	**27.314**	**26.340**	**31.421**	**31.574**	**29.090**	**35.449**	**338.195**
Število izdanih računov	**13.167**	**13.056**	**11.748**	**10.966**	**11.720**	**10.184**	**10.672**	**11.484**	**12.886**	**12.156**	**11.771**	**13.569**	**143.379**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**19**	**20**	**21**	**21**	**21**	**53**	**38**	**22**	**23**	**25**	**21**	**21**	**305**
Strošek transporta/kamion	**90**	**90**	**90**	**90**	**90**	**345**	**252**	**82**	**151**	**123**	**90**	**90**	**161**
Strošek skl. / izdani računi	*1,6*	*1,9*	*1,8*	*2,1*	*3,2*	*3,3*	*3,6*	*-2,3*	*1,6*	*2,5*	*1,9*	*2,0*	***1,9***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,1*	*0,1*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*1,8*	*0,9*	*0,2*	*0,3*	*0,3*	*0,2*	*0,1*	***0,3***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*1,0*	*2,6*	*2,6*	*2,4*	*2,3*	*2,5*	*2,6*	*2,3*	*2,4*	*2,6*	*2,5*	*2,6*	***2,4***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*1,7*	*2,0*	*1,9*	*2,3*	*3,3*	*5,1*	*4,5*	*-2,2*	*1,9*	*2,8*	*2,1*	*2,2*	***2,3***
Celotni stroški /izdani računi	***2,7***	***4,6***	***4,5***	***4,7***	***5,7***	***7,6***	***7,1***	***0,1***	***4,3***	***5,4***	***4,5***	***4,8***	***4,6***
2015													
Stroški skladiščenja blaga	**18.141**	**23.572**	**21.988**	**26.488**	**29.529**	**25.676**	**29.278**	**22.613**	**20.951**	**19.202**	**25.608**	**18.645**	**281.691**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	3.036	2.747	2.272	2.621	4.309	1.934	2.948	2.865	2.528	2.687	2.726	1.725	**32.398**
Str. manipulacije blaga v cent. skl. (ang. DD Recharges)	13.959	17.770	18.623	23.005	24.270	22.803	25.437	18.822	17.342	15.616	15.898	15.214	**228.759**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	0	0	0	0	0	0	0	0	91	0	4.814	-1.217	**3.688**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	781	880	875	846	935	874	875	913	831	856	1.197	2.267	**12.130**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	341	2.160	204	0	0	51	0	0	145	30	960	644	**4.535**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	24	15	15	15	15	15	18	13	13	13	12	13	**181**
% manipulacije blaga v lokalnih str. skl.	77%	75%	85%	87%	82%	89%	87%	83%	83%	81%	62%	82%	**81%**
% stroškov lokalnega skladiščenja blaga brez manipulacije blaga	17%	12%	10%	10%	15%	8%	10%	13%	12%	14%	11%	9%	**12%**
% drugih stroškov povezanih s skl.	6%	13%	5%	3%	3%	4%	3%	4%	5%	5%	27%	9%	**7%**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**2.520**	**2.940**	**3.220**	**3.220**	**2.940**	**5.129**	**31.150**	**13.060**	**12.610**	**5.210**	**2.360**	**4.328**	**88.687**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**25.763**	**34.554**	**36.358**	**40.473**	**43.937**	**42.442**	**44.762**	**31.964**	**26.240**	**26.434**	**26.004**	**29.602**	**408.533**
Število izdanih računov	**10.591**	**13.140**	**13.047**	**15.993**	**18.021**	**18.257**	**18.658**	**13.942**	**9.992**	**10.524**	**11.258**	**10.528**	**163.951**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**18**	**21**	**23**	**23**	**21**	**21**	**72**	**38**	**44**	**30**	**20**	**20**	**351**
Strošek transporta/kamion	**140**	**140**	**140**	**140**	**140**	**244**	**433**	**344**	**287**	**174**	**118**	**216**	**253**
Strošek skl. / izdani računi	*1,7*	*1,8*	*1,7*	*1,7*	*1,6*	*1,4*	*1,6*	*1,6*	*2,1*	*1,8*	*2,3*	*1,8*	***1,7***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,3*	*1,7*	*0,9*	*1,3*	*0,5*	*0,2*	*0,4*	***0,5***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*2,4*	*2,6*	*2,8*	*2,5*	*2,4*	*2,3*	*2,4*	*2,3*	*2,6*	*2,5*	*2,3*	*2,8*	***2,5***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*2,0*	*2,0*	*1,9*	*1,9*	*1,8*	*1,7*	*3,2*	*2,6*	*3,4*	*2,3*	*2,5*	*2,2*	***2,3***
Celotni stroški /izdani računi	***4,4***	***4,6***	***4,7***	***4,4***	***4,2***	***4,0***	***5,6***	***4,9***	***6,0***	***4,8***	***4,8***	***5,0***	***4,8***

PRILOGA 3: Analiza uvedbe direktne distribucije – Studio Moderna Madžarska

Slika 3: Analiza uvedbe diretne distribucije – Studio Moderna Madžarska

Studio Moderna Madžarska	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC	Grand Total
2012													
Stroški skladiščenja blaga	**78.053**	**83.820**	**73.644**	**60.103**	**64.812**	**61.222**	**64.953**	**65.673**	**68.717**	**63.001**	**66.057**	**71.062**	**821.117**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	479	250	815	339	592	350	553	775	845	1.402	706	2.302	**9.408**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	20.641	20.641	17.264	17.553	13.772	14.639	14.185	14.329	14.277	14.473	14.287	18.660	**194.721**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	35.417	39.153	40.125	29.334	35.872	34.583	35.148	33.018	37.712	29.659	32.622	30.141	**412.784**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	20.527	22.875	14.540	11.677	13.569	10.485	14.046	16.625	15.134	16.747	16.332	18.948	**191.505**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	988	900	900	1.201	1.006	1.164	1.022	925	749	719	2.110	1.011	**12.695**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**19.267**	**8.603**	**6.416**	**5.801**	**8.790**	**3.094**	**7.697**	**7.752**	**6.382**	**1.866**	**11.273**	**5.700**	**92.641**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**79.272**	**82.811**	**89.724**	**58.875**	**68.827**	**72.946**	**60.536**	**70.725**	**49.982**	**71.544**	**71.242**	**52.248**	**828.732**
Število izdanih računov	**26.077**	**25.900**	**23.752**	**21.430**	**22.868**	**25.777**	**24.671**	**20.307**	**21.137**	**22.427**	**20.227**	**22.844**	**277.417**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**17**	**11**	**7**	**7**	**9**	**8**	**11**	**9**	**9**	**10**	**9**	**10**	**117**
Strošek transporta/kamion	1.133	782	917	829	977	387	700	861	709	187	1.253	570	**792**
Strošek skl. / izdani računi	*3,0*	*3,2*	*3,1*	*2,8*	*2,8*	*2,4*	*2,6*	*3,2*	*3,3*	*2,8*	*3,3*	*3,1*	***3,0***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,7*	*0,3*	*0,3*	*0,3*	*0,4*	*0,1*	*0,3*	*0,4*	*0,3*	*0,1*	*0,6*	*0,2*	***0,3***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*3,0*	*3,2*	*3,8*	*2,7*	*3,0*	*2,8*	*2,5*	*3,5*	*2,4*	*3,2*	*3,5*	*2,3*	***3,0***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*3,7*	*3,6*	*3,4*	*3,1*	*3,2*	*2,5*	*2,9*	*3,6*	*3,6*	*2,9*	*3,8*	*3,4*	***3,3***
Celotni stroški /izdani računi	***6,8***	***6,8***	***7,1***	***5,8***	***6,2***	***5,3***	***5,4***	***7,1***	***5,9***	***6,1***	***7,3***	***5,6***	***6,3***
2013													
Stroški skladiščenja blaga	**62.155**	**55.065**	**53.154**	**50.427**	**47.533**	**57.280**	**50.352**	**14.550**	**10.581**	**10.177**	**8.649**	**7.954**	**427.877**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	396	482	-61	389	406	499	182	3.568	1.344	107		324	**7.636**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	15.688	14.073	12.495	11.302	11.384	11.199	11.180	1.303		119		116	**88.859**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	31.026	28.587	28.736	28.785	28.746	35.112	33.584	8.746	8.075	8.632	8.336	7.691	**256.056**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	14.119	11.039	11.105	9.032	6.077	9.508	4.480	27	968	983		59	**67.397**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	927	884	879	919	921	961	927	906	194	336	312	-236	**7.930**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**9.610**	**4.934**	**-1.344**	**3.850**	**2.750**	**3.850**	**15.950**	**15.400**	**17.050**	**17.050**	**13.200**	**15.400**	**117.700**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**53.415**	**45.159**	**38.472**	**39.653**	**41.464**	**33.344**	**38.142**	**34.157**	**41.066**	**26.297**	**59.147**	**43.702**	**494.018**
Število izdanih računov	**19.869**	**16.747**	**17.911**	**19.286**	**17.874**	**15.689**	**16.322**	**18.428**	**19.527**	**21.007**	**25.386**	**31.363**	**239.409**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**12**	**6**	**6**	**7**	**5**	**7**	**29**	**28**	**31**	**31**	**24**	**28**	**214**
Strošek transporta/kamion	801	822	-224	550	550	550	550	550	550	550	550	550	**550**
Strošek skl. / izdani računi	*3,1*	*3,3*	*3,0*	*2,6*	*2,7*	*3,7*	*3,1*	*0,8*	*0,5*	*0,5*	*0,3*	*0,3*	***1,8***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,5*	*0,3*	*-0,1*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*1,0*	*0,8*	*0,9*	*0,8*	*0,5*	*0,5*	***0,5***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*2,7*	*2,7*	*2,1*	*2,1*	*2,3*	*2,1*	*2,3*	*1,9*	*2,1*	*1,3*	*2,3*	*1,4*	***2,1***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*3,6*	*3,6*	*2,9*	*2,8*	*2,8*	*3,9*	*4,1*	*1,6*	*1,4*	*1,3*	*0,9*	*0,7*	***2,3***
Celotni stroški /izdani računi	***6,3***	***6,3***	***5,0***	***4,9***	***5,1***	***6,0***	***6,4***	***3,5***	***3,5***	***2,5***	***3,2***	***2,1***	***4,3***
2014													
Stroški skladiščenja blaga	32.694	33.149	37.293	39.677	45.512	39.395	35.717	33.665	45.573	39.253	44.746	49.771	**476.445**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	16	91	187	6	5	7	3	9	117	115	107	35	**698**
Str. manipulacije blaga v cent. skl. (ang. DD Recharges)	23.433	23.680	29.495	29.893	38.158	31.186	29.995	26.592	37.451	30.993	37.178	42.451	**380.505**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	7.701	8.620	7.195	7.449	7.175	7.684	6.892	6.892	7.706	6.863	7.177	7.056	**88.410**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	1.422	667	296	2.200	80	413	-1.265	104	161	1.180	179	2	**5.439**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	122	90	120	130	94	104	92	68	138	102	104	227	**1.391**
% manipulacije blaga v lokalnih str. skl.	72%	71%	79%	75%	84%	79%	84%	79%	82%	79%	83%	85%	**80%**
% stroškov lokalnega skladiščenja blaga brez manipulacije blaga	0,0%	0,3%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,2%	0,1%	**0,1%**
% drugih stroškov povezanih s skl.	28%	28%	20%	25%	16%	21%	16%	21%	18%	21%	17%	15%	**20%**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**21.320**	**21.320**	**18.860**	**21.320**	**23.780**	**25.420**	**23.780**	**22.960**	**30.340**	**25.420**	**32.800**	**37.720**	**305.040**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**51.122**	**43.891**	**48.018**	**59.578**	**61.277**	**57.305**	**44.591**	**45.420**	**49.861**	**56.921**	**39.229**	**115.013**	**672.226**
Število izdanih računov	**18.749**	**21.159**	**26.222**	**24.460**	**27.879**	**23.753**	**23.617**	**21.358**	**27.253**	**23.121**	**25.734**	**33.009**	**296.314**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**26**	**26**	**23**	**26**	**29**	**31**	**29**	**28**	**37**	**31**	**40**	**46**	**372**
Strošek transporta/kamion	**820**	**820**	**820**	**820**	**820**	**820**	**820**	**820**	**820**	**820**	**820**	**820**	**820**
Strošek skl. / izdani računi	*1,7*	*1,6*	*1,4*	*1,6*	*1,6*	*1,7*	*1,5*	*1,6*	*1,7*	*1,7*	*1,7*	*1,5*	***1,6***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*1,1*	*1,0*	*0,7*	*0,9*	*0,9*	*1,1*	*1,0*	*1,1*	*1,1*	*1,1*	*1,3*	*1,1*	***1,0***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*2,7*	*2,1*	*1,8*	*2,4*	*2,2*	*2,4*	*1,9*	*2,1*	*1,8*	*2,5*	*1,5*	*3,5*	***2,3***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*2,9*	*2,6*	*2,1*	*2,5*	*2,5*	*2,7*	*2,5*	*2,7*	*2,8*	*2,8*	*3,0*	*2,7*	***2,6***
Celotni stroški /izdani računi	***5,6***	***4,6***	***4,0***	***4,9***	***4,7***	***5,1***	***4,4***	***4,8***	***4,6***	***5,3***	***4,5***	***6,1***	***4,9***
2015													
Stroški skladiščenja blaga	**33.161**	**37.360**	**42.588**	**38.701**	**41.340**	**46.452**	**39.654**	**33.554**	**38.903**	**39.265**	**40.366**	**47.840**	**479.184**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	3	37	15	235	12	34	12	232	23	4	12	24	**643**
Str. manipulacije blaga v cent. skl. (ang. DD Recharges)	24.823	29.841	34.705	31.027	32.803	37.044	30.789	24.860	30.584	28.728	31.937	39.339	**376.480**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	7.253	7.183	7.648	7.275	7.233	8.194	8.704	8.215	8.168	9.325	8.349	8.172	**95.719**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	976	182	113	48	1.179	1.075	37	126	27	1.092	0	219	**5.074**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	106	118	107	115	113	104	111	121	102	116	69	86	**1.268**
% manipulacije blaga v lokalnih str. skl.	75%	80%	81%	80%	79%	80%	78%	74%	79%	73%	79%	82%	**79%**
% stroškov lokalnega skladiščenja blaga brez manipulacije blaga	0,0%	0,1%	0,0%	0,6%	0,0%	0,1%	0,0%	0,7%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	**0,1%**
% drugih stroškov povezanih s skl.	25%	20%	18%	19%	21%	20%	22%	25%	21%	27%	21%	18%	**21%**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**26.100**	**27.840**	**33.930**	**23.490**	**24.360**	**25.230**	**18.747**	**20.010**	**23.490**	**22.977**	**23.016**	**30.414**	**299.604**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**43.549**	**48.654**	**57.217**	**52.917**	**50.930**	**62.034**	**49.633**	**42.215**	**47.211**	**43.431**	**49.182**	**65.351**	**612.324**
Število izdanih računov	**19.903**	**21.327**	**26.664**	**25.324**	**26.572**	**27.871**	**24.513**	**20.949**	**22.844**	**21.257**	**23.509**	**29.161**	**289.894**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**30**	**32**	**39**	**27**	**28**	**29**	**27**	**23**	**27**	**24**	**28**	**37**	**351**
Strošek transporta/kamion	870	870	870	870	870	870	694	870	870	957	822	822	**854**
Strošek skl. / izdani računi	*1,7*	*1,8*	*1,6*	*1,5*	*1,6*	*1,7*	*1,6*	*1,6*	*1,7*	*1,8*	*1,7*	*1,6*	***1,7***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*1,3*	*1,3*	*1,3*	*0,9*	*0,9*	*0,9*	*0,8*	*1,0*	*1,0*	*1,1*	*1,0*	*1,0*	***1,0***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*2,2*	*2,3*	*2,1*	*2,1*	*1,9*	*2,2*	*2,0*	*2,0*	*2,1*	*2,0*	*2,1*	*2,2*	***2,1***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*3,0*	*3,1*	*2,9*	*2,5*	*2,5*	*2,6*	*2,4*	*2,6*	*2,7*	*2,9*	*2,7*	*2,7*	***2,7***
Celotni stroški /izdani računi	***5,2***	***5,3***	***5,0***	***4,5***	***4,4***	***4,8***	***4,4***	***4,6***	***4,8***	***5,0***	***4,8***	***4,9***	***4,8***

PRILOGA 4: Analiza uvedbe direktne distribucije – Studio Moderna Češka

Slika 4: Analiza uvedbe diretne distribucije – Studio Moderna Češka

Studio Moderna Češka	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC	Grand Total
2012													
Stroški skladiščenja blaga	40.346	52.752	55.868	42.538	35.476	38.206	41.237	44.402	36.512	51.777	38.140	36.764	**514.018**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	14.692	15.243	13.148	11.490	8.592	13.118	9.881	13.899	12.613	14.634	13.648	11.443	**152.401**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	13.541	13.477	18.560	13.363	13.158	13.428	13.509	13.526	13.459	13.474	13.242	13.423	**166.160**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	4.567	4.400	4.398	4.217	4.225	4.462	4.366	4.754	4.416	5.295	5.367	5.409	**55.876**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	7.338	19.427	19.554	13.262	9.299	6.999	13.280	12.019	5.818	18.170	5.666	6.262	**137.094**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	209	205	208	206	201	199	202	204	206	205	217	227	**2.489**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	6.748	6.190	5.311	8.065	7.568	2.804	4.717	5.693	2.808	2.584	8.125	4.323	**64.936**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	48.346	46.591	59.001	49.254	46.804	42.240	42.922	46.940	46.113	51.908	57.407	50.010	**587.536**
Število izdanih računov	16.982	14.895	14.445	13.416	13.559	12.966	12.784	14.047	12.688	19.172	15.585	13.877	**174.416**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	6	5	5	8	8	9	11	7	9	10	10	6	**94**
Strošek transporta/kamion	1.125	1.238	1.062	1.008	946	312	429	813	312	258	813	721	**691**
Strošek skl. / izdani računi	*2,4*	*3,5*	*3,9*	*3,2*	*2,6*	*2,9*	*3,2*	*3,2*	*2,9*	*2,7*	*2,4*	*2,6*	***2,9***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,4*	*0,4*	*0,4*	*0,6*	*0,6*	*0,2*	*0,4*	*0,4*	*0,2*	*0,1*	*0,5*	*0,3*	***0,4***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*2,8*	*3,1*	*4,1*	*3,7*	*3,5*	*3,3*	*3,4*	*3,3*	*3,6*	*2,7*	*3,7*	*3,6*	***3,4***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*2,8*	*4,0*	*4,2*	*3,8*	*3,2*	*3,2*	*3,6*	*3,6*	*3,1*	*2,8*	*3,0*	*3,0*	***3,3***
Celotni stroški /izdani računi	*5,6*	*7,1*	*8,3*	*7,4*	*6,6*	*6,4*	*7,0*	*6,9*	*6,7*	*5,5*	*6,7*	*6,6*	***6,7***
2013													
Stroški skladiščenja blaga	38.046	38.976	34.118	38.300	34.507	33.342	35.820	36.528	38.451	31.911	16.763	8.609	**385.371**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	13.551	8.585	9.524	11.215	10.086	9.741	11.439	14.395	14.230	8.853	3.412	-884	**114.147**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	13.178	13.484	13.407	13.346	13.351	13.373	13.413	13.422	13.373	13.440	8.394	7.616	**149.797**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	5.372	4.561	5.048	4.773	4.980	4.597	5.127	4.983	4.479	6.615	4.760	1.497	**56.792**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	5.738	12.145	5.965	8.769	5.892	5.430	5.637	3.528	6.142	2.828		189	**62.263**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	207	201	175	197	197	199	203	200	228	175	198	190	**2.370**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	5.669	3.256	-2.205	2.940	2.940	2.100	2.100	1.680	3.780	9.240	10.080	9.660	**51.240**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	39.106	36.553	36.094	39.569	45.729	41.435	35.079	39.574	46.659	45.633	55.242	57.663	**518.336**
Število izdanih računov	12.326	10.425	11.671	14.380	14.341	13.493	13.562	13.844	14.728	12.222	14.964	18.187	**164.143**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	8	4	4	7	7	5	5	4	9	22	24	23	**122**
Strošek transporta/kamion	709	814	-551	420	420	420	420	420	420	420	420	420	**420**
Strošek skl. / izdani računi	*3,1*	*3,7*	*2,9*	*2,7*	*2,4*	*2,5*	*2,6*	*2,6*	*2,6*	*2,6*	*1,1*	*0,5*	***2,3***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,5*	*0,3*	*-0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,1*	*0,3*	*0,8*	*0,7*	*0,5*	***0,3***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*3,2*	*3,5*	*3,1*	*2,8*	*3,2*	*3,1*	*2,6*	*2,9*	*3,2*	*3,7*	*3,7*	*3,2*	***3,2***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*3,5*	*4,1*	*2,7*	*2,9*	*2,6*	*2,6*	*2,8*	*2,8*	*2,9*	*3,4*	*1,8*	*1,0*	***2,7***
Celotni stroški /izdani računi	*6,7*	*7,6*	*5,8*	*5,6*	*5,8*	*5,7*	*5,4*	*5,6*	*6,0*	*7,1*	*5,5*	*4,2*	***5,8***
2014													
Stroški skladiščenja blaga	28.909	25.999	21.456	23.990	17.174	28.572	32.146	25.416	28.284	36.015	40.375	39.981	**348.317**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	1.385	335	499	338	293	411	482	421	508	525	742	827	**6.766**
Str. manipulacije blaga v cent. skl. (ang. DD Recharges)	17.476	17.102	15.537	16.533	15.653	23.569	26.018	20.359	23.113	30.422	34.009	34.360	**274.151**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	8.342	6.603	3.388	4.991	-531	2.882	2.879	2.862	2.893	2.871	2.891	2.882	**42.953**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	1.542	1.795	1.851	1.636	1.594	1.545	1.616	1.611	1.607	1.590	1.580	1.749	**19.716**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	0	0	18	328	0	0	987	0	0	444	990	0	**2.767**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	164	164	164	164	165	164	164	163	163	163	163	163	**1.964**
% manipulacije blaga v lokalnih str. skl.	**60%**	**66%**	**72%**	**69%**	**91%**	**82%**	**81%**	**80%**	**82%**	**84%**	**84%**	**86%**	**79%**
% stroškov lokalnega skladiščenja blaga brez manipulacije blaga	**4,8%**	**1,3%**	**2,3%**	**1,4%**	**1,7%**	**1,4%**	**1,5%**	**1,7%**	**1,8%**	**1,5%**	**1,8%**	**2,1%**	**1,9%**
% drugih stroškov povezanih s skl.	**35%**	**33%**	**25%**	**30%**	**7%**	**16%**	**18%**	**18%**	**16%**	**14%**	**14%**	**12%**	**19%**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	12.870	14.040	12.285	12.285	12.285	12.870	13.455	13.455	14.040	18.135	18.135	5.117	**158.972**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	37.504	35.865	39.737	35.392	36.269	48.704	52.695	44.303	48.549	53.231	64.794	70.901	**567.944**
Število izdanih računov	12.969	12.874	13.040	12.698	11.852	18.410	19.032	15.598	17.292	20.782	24.012	28.562	**207.121**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	22	24	21	21	21	22	23	23	24	31	31	31	**294**
Strošek transporta/kamion	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	165	**541**
Strošek skl. / izdani računi	*2,2*	*2,0*	*1,6*	*1,9*	*1,4*	*1,6*	*1,7*	*1,6*	*1,6*	*1,7*	*1,7*	*1,4*	***1,7***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*1,0*	*1,1*	*0,9*	*1,0*	*1,0*	*0,7*	*0,7*	*0,9*	*0,8*	*0,9*	*0,8*	*0,2*	***0,8***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*2,9*	*2,8*	*3,0*	*2,8*	*3,1*	*2,6*	*2,8*	*2,8*	*2,8*	*2,6*	*2,7*	*2,5*	***2,7***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*3,2*	*3,1*	*2,6*	*2,9*	*2,5*	*2,3*	*2,4*	*2,5*	*2,4*	*2,6*	*2,4*	*1,6*	***2,4***
Celotni stroški /izdani računi	*6,1*	*5,9*	*5,6*	*5,6*	*5,5*	*4,9*	*5,2*	*5,3*	*5,3*	*5,2*	*5,1*	*4,1*	***5,2***
2015													
Stroški skladiščenja blaga	34.356	35.327	31.914	43.566	34.788	30.572	36.927	28.129	38.365	32.127	44.197	47.383	**437.651**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	636	595	553	617	497	551	551	503	657	628	865	961	**7.617**
Str. manipulacije blaga v cent. skl. (ang. DD Recharges)	27.320	25.595	26.095	31.438	23.883	24.996	25.381	22.308	27.174	26.204	36.112	37.390	**333.893**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	2.862	2.900	2.885	5.331	4.562	3.153	4.758	3.453	3.588	3.453	5.171	2.880	**44.996**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	1.573	1.653	1.716	1.807	1.517	1.707	1.667	1.699	1.668	1.676	1.883	1.877	**20.443**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	1.803	4.419	501	4.210	4.165	0	4.404	0	5.109	0	0	4.275	**28.886**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	161	164	164	164	164	165	166	166	169	166	166	0	**1.815**
% manipulacije blaga v lokalnih str. skl.	**80%**	**72%**	**82%**	**72%**	**69%**	**82%**	**69%**	**79%**	**71%**	**82%**	**82%**	**79%**	**76%**
% stroškov lokalnega skladiščenja blaga brez manipulacije blaga	**1,9%**	**1,7%**	**1,7%**	**1,4%**	**1,4%**	**1,8%**	**1,5%**	**1,8%**	**1,7%**	**2,0%**	**2,0%**	**2,0%**	**1,7%**
% drugih stroškov povezanih s skl.	**19%**	**26%**	**17%**	**26%**	**30%**	**16%**	**30%**	**19%**	**27%**	**16%**	**16%**	**19%**	**22%**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	14.430	14.430	14.186	39.100	24.274	33.300	69.001	13.875	18.315	31.907	17.185	18.429	**308.432**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	54.922	48.248	49.942	55.221	50.449	46.865	50.877	42.239	50.987	51.182	66.082	67.895	**634.909**
Število izdanih računov	21.398	19.594	20.939	23.365	20.174	18.771	19.800	16.503	18.448	18.092	23.724	24.877	**245.685**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	26	26	26	68	43	55	80	25	33	25	35	34	**476**
Strošek transporta/kamion	555	555	546	575	565	605	863	555	555	1.276	491	542	**648**
Strošek skl. / izdani računi	*1,6*	*1,8*	*1,5*	*1,9*	*1,7*	*1,6*	*1,9*	*1,7*	*2,1*	*1,8*	*1,9*	*1,9*	***1,8***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,7*	*0,7*	*0,7*	*1,7*	*1,2*	*1,8*	*3,5*	*0,8*	*1,0*	*1,8*	*0,7*	*0,7*	***1,3***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*2,6*	*2,5*	*2,4*	*2,4*	*2,5*	*2,5*	*2,6*	*2,6*	*2,8*	*2,8*	*2,8*	*2,7*	***2,6***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*2,3*	*2,5*	*2,2*	*3,5*	*2,9*	*3,4*	*5,3*	*2,5*	*3,1*	*3,5*	*2,6*	*2,6*	***3,0***
Celotni stroški /izdani računi	*4,8*	*5,0*	*4,6*	*5,9*	*5,4*	*5,9*	*7,9*	*5,1*	*5,8*	*6,4*	*5,4*	*5,4*	***5,6***

PRILOGA 5: Analiza uvedbe direktne distribucije – Studio Moderna Slovaška

Slika 5: Analiza uvedbe diretne distribucije – Studio Moderna Slovaška

Studio Moderna Slovaška	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC	Grand Total
2012													
Stroški skladiščenja blaga	**30.797**	**13.632**	**21.255**	**30.307**	**22.259**	**25.069**	**33.418**	**30.635**	**24.440**	**30.226**	**35.226**	**37.201**	**334.465**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)		440	-341	183	891	468	160	161	158	77	201	888	**3.286**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	5.341	3.926	5.121	4.423	4.835	5.283	4.890	4.851	4.762	4.422	5.662	5.442	**58.958**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	15.791	5.940	10.566	11.584	8.952	13.079	17.686	13.660	14.823	17.535	17.709	22.402	**169.727**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	9.616	3.242	5.824	13.729	7.802	6.152	10.595	11.848	4.628	8.035	11.654	8.137	**101.262**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	48	85	86	387	-222	87	87	115	69	158		332	**1.232**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**2.955**	**8.204**	**4.866**	**4.082**	**4.096**	**2.780**	**2.847**	**3.601**	**1.242**	**1.656**	**3.875**	**2.998**	**43.202**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**31.531**	**43.050**	**42.649**	**38.960**	**38.259**	**18.447**	**34.226**	**55.571**	**31.930**	**34.041**	**35.250**	**42.342**	**446.256**
Število izdanih računov	**11.546**	**13.584**	**14.622**	**11.755**	**12.010**	**10.921**	**11.004**	**10.560**	**10.407**	**10.943**	**11.216**	**11.610**	**140.178**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**3**	**5**	**5**	**4**	**5**	**7**	**6**	**6**	**6**	**10**	**5**	**7**	**69**
Strošek transporta/kamion	**985**	**1.641**	**973**	**1.021**	**819**	**397**	**475**	**600**	**207**	**166**	**775**	**428**	**626**
Strošek skl. / izdani računi	*2,7*	*1,0*	*1,5*	*2,6*	*1,9*	*2,3*	*3,0*	*2,9*	*2,3*	*2,8*	*3,1*	*3,2*	***2,4***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,3*	*0,6*	*0,3*	*0,3*	*0,3*	*0,3*	*0,3*	*0,3*	*0,1*	*0,2*	*0,3*	*0,3*	***0,3***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*2,7*	*3,2*	*2,9*	*3,3*	*3,2*	*1,7*	*3,1*	*5,3*	*3,1*	*3,1*	*3,1*	*3,6*	***3,2***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*2,9*	*1,6*	*1,8*	*2,9*	*2,2*	*2,6*	*3,3*	*3,2*	*2,5*	*2,9*	*3,5*	*3,5*	***2,7***
Celotni stroški /izdani računi	***5,7***	***4,8***	***4,7***	***6,2***	***5,4***	***4,2***	***6,4***	***8,5***	***5,5***	***6,0***	***6,6***	***7,1***	***5,9***
2013													
Stroški skladiščenja blaga	**34.372**	**30.241**	**33.348**	**34.352**	**27.245**	**26.072**	**43.202**	**33.977**	**29.959**	**27.064**	**30.749**	**54.866**	**405.447**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	1.298	1.416	1.370	1.323	1.635	1.187	1.510	1.372	1.663	1.514	1.719	9.461	**25.468**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	5.112	4.341	4.776	4.655	4.811	4.597	4.759	4.772	4.617	4.761	4.635	5.430	**57.266**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	18.664	18.347	18.914	19.330	16.526	15.728	15.867	15.797	16.339	18.619	17.611	25.492	**217.234**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	9.164	6.033	8.251	8.914	4.177	4.445	20.944	11.920	7.227	2.050	6.666	14.368	**104.159**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	133	104	37	129	95	115	123	115	114	120	119	115	**1.319**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**3.321**	**3.772**	**-1.913**	**1.850**	**1.480**	**2.220**	**3.330**	**2.220**	**2.406**	**5.920**	**5.180**	**2.960**	**32.746**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**31.676**	**34.669**	**29.079**	**32.865**	**36.019**	**24.947**	**25.281**	**27.700**	**31.681**	**36.245**	**41.052**	**36.554**	**387.768**
Število izdanih računov	**10.574**	**10.449**	**10.235**	**10.748**	**10.488**	**9.068**	**8.627**	**9.321**	**10.764**	**10.984**	**11.604**	**11.653**	**124.515**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**	**6**	**9**	**6**	**7**	**16**	**14**	**8**	**89**
Strošek transporta/kamion	**664**	**754**	**-478**	**370**	**370**	**370**	**370**	**370**	**344**	**370**	**370**	**370**	**368**
Strošek skl. / izdani računi	*3,3*	*2,9*	*3,3*	*3,2*	*2,6*	*2,9*	*5,0*	*3,6*	*2,8*	*2,5*	*2,6*	*4,7*	***3,3***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,3*	*0,4*	*-0,2*	*0,2*	*0,1*	*0,2*	*0,4*	*0,2*	*0,2*	*0,5*	*0,4*	*0,3*	***0,3***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*3,0*	*3,3*	*2,8*	*3,1*	*3,4*	*2,8*	*2,9*	*3,0*	*2,9*	*3,3*	*3,5*	*3,1*	***3,1***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*3,6*	*3,3*	*3,1*	*3,4*	*2,7*	*3,1*	*5,4*	*3,9*	*3,0*	*3,0*	*3,1*	*5,0*	***3,5***
Celotni stroški /izdani računi	***6,6***	***6,6***	***5,9***	***6,4***	***6,2***	***5,9***	***8,3***	***6,9***	***6,0***	***6,3***	***6,6***	***8,1***	***6,6***
2014													
Stroški skladiščenja blaga	**27.495**	**38.865**	**33.763**	**27.751**	**28.661**	**26.489**	**36.695**	**25.281**	**25.468**	**37.309**	**41.734**	**56.990**	**406.501**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	1.205	174	532	1.993	410	3.138	3.041	3.762	3.418	3.982	3.695	7.031	**32.381**
Str. manipulacije blaga v cent. skl. (ang. DD Recharges)	0	12.814	14.242	16.471	18.148	14.927	20.230	15.379	18.130	26.116	33.212	37.698	**227.367**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	4.690	4.632	6.958	765	783	770	400	11	39	645	39	1.402	**21.134**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	16.421	13.321	10.127	7.835	7.624	7.417	11.587	5.182	4.067	5.346	3.852	8.591	**101.370**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	5.026	7.809	1.624	446	1.606	179	1.354	947	-233	1.221	935	2.268	**23.182**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	153	115	280	240	90	57	82	0	47	0	0	0	**1.064**
% manipulacije blaga v lokalnih str. skl.	0%	33%	42%	59%	63%	56%	55%	61%	71%	70%	80%	66%	**56%**
% stroškov lokalnega skladiščenja blaga brez manipulacije blaga	4%	0%	2%	7%	1%	12%	8%	15%	13%	11%	9%	12%	**8%**
% drugih stroškov povezanih s skl.	96%	67%	56%	33%	35%	32%	37%	24%	15%	19%	12%	22%	**36%**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**6.800**	**12.920**	**11.688**	**13.288**	**15.100**	**12.684**	**15.100**	**12.080**	**13.288**	**15.100**	**19.932**	**19.176**	**167.156**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**33.814**	**35.854**	**31.050**	**30.154**	**31.574**	**37.998**	**38.710**	**28.678**	**32.914**	**49.820**	**57.294**	**68.610**	**476.470**
Število izdanih računov	**10.858**	**10.570**	**10.553**	**11.103**	**12.164**	**10.568**	**13.988**	**11.837**	**12.177**	**18.634**	**19.380**	**28.433**	**170.265**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**10**	**19**	**23**	**22**	**25**	**21**	**25**	**20**	**22**	**25**	**33**	**38**	**283**
Strošek transporta/kamion	**680**	**680**	**508**	**604**	**604**	**604**	**604**	**604**	**604**	**604**	**604**	**505**	**591**
Strošek skl. / izdani računi	*2,5*	*3,7*	*3,2*	*2,5*	*2,4*	*2,5*	*2,6*	*2,1*	*2,1*	*2,0*	*2,2*	*2,0*	***2,4***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*0,6*	*1,2*	*1,1*	*1,2*	*1,2*	*1,2*	*1,1*	*1,0*	*1,1*	*0,8*	*1,0*	*0,7*	***1,0***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*3,1*	*3,4*	*2,9*	*2,7*	*2,6*	*3,6*	*2,8*	*2,4*	*2,7*	*2,7*	*3,0*	*2,4*	***2,8***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*3,2*	*4,9*	*4,3*	*3,7*	*3,6*	*3,7*	*3,7*	*3,2*	*3,2*	*2,8*	*3,2*	*2,7*	***3,4***
Celotni stroški /izdani računi	***6,3***	***8,3***	***7,2***	***6,4***	***6,2***	***7,3***	***6,5***	***5,6***	***5,9***	***5,5***	***6,1***	***5,1***	***6,2***
2015													
Stroški skladiščenja blaga	**37.770**	**34.584**	**39.601**	**31.716**	**30.604**	**41.073**	**33.101**	**27.374**	**26.543**	**34.033**	**46.903**	**35.668**	**418.970**
Stroški skladiščenja blaga v lok. državi (angl. 3rd party services)	11.416	6.777	10.298	7.262	6.609	14.260	6.243	5.944	5.890	7.899	14.935	8.595	**106.130**
Str. manipulacije blaga v cent. skl. (ang. DD Recharges)	26.354	27.807	29.303	24.454	23.995	26.813	26.858	21.430	20.653	26.134	31.968	27.073	**312.840**
Stroški najema lokalnega skl. (angl. Rental costs)	0	23	4	32	15	7	4	34	84	12	1.773	422	**2.410**
Stroški delovne sile (ang. Labour costs)	1.798	1.874	-942	2.302	1.934	3.672	2.265	2.092	2.111	3.520	2.354	3.497	**26.477**
Stroški materiala (angl. Costs of material)	6.104	1.064	6.871	830	1.385	6.333	231	393	46	678	7.028	106	**31.069**
Drugi logistični stroški (ang. Other costs)	0	58	29	24	0	0	0	0	0	0	0	0	**111**
% manipulacije blaga v lokalnih str. skl.	70%	80%	74%	77%	78%	65%	81%	78%	78%	77%	68%	76%	**75%**
% stroškov lokalnega skladiščenja blaga brez manipulacije blaga	30%	20%	26%	23%	22%	35%	19%	22%	22%	23%	32%	24%	**25%**
% drugih stroškov povezanih s skl.	21%	9%	15%	10%	11%	24%	8%	9%	8%	12%	24%	11%	**14%**
Transportni stroški dostav iz cent. v lokalno skl.	**29.400**	**24.600**	**42.600**	**16.200**	**18.000**	**22.812**	**25.800**	**16.800**	**19.800**	**18.585**	**20.748**	**20.159**	**275.504**
Stroški dostave do končnih kupcev (ang. *B2C&B2B deliveries*)	**50.643**	**53.065**	**56.012**	**52.622**	**43.560**	**55.679**	**49.757**	**37.169**	**38.848**	**54.913**	**59.745**	**63.240**	**615.253**
Število izdanih računov	**19.720**	**19.697**	**21.837**	**18.285**	**18.857**	**18.842**	**20.444**	**15.304**	**14.633**	**17.027**	**20.974**	**21.940**	**227.560**
Število kamionov iz centralnega v lokalno skl.	**49**	**41**	**71**	**27**	**30**	**38**	**40**	**28**	**33**	**31**	**38**	**31**	**457**
Strošek transporta/kamion	**600**	**600**	**600**	**600**	**600**	**600**	**645**	**600**	**600**	**600**	**546**	**650**	**603**
Strošek skl. / izdani računi	*1,9*	*1,8*	*1,8*	*1,7*	*1,6*	*2,2*	*1,6*	*1,8*	*1,8*	*2,0*	*2,2*	*1,6*	***1,8***
Strošek trasporta iz centralnega skl. / izdani računi	*1,5*	*1,2*	*2,0*	*0,9*	*1,0*	*1,2*	*1,3*	*1,1*	*1,4*	*1,1*	*1,0*	*0,9*	***1,2***
Str. dostave končnemu kupcu /izdani računi	*2,6*	*2,7*	*2,6*	*2,9*	*2,3*	*3,0*	*2,4*	*2,4*	*2,7*	*3,2*	*2,8*	*2,9*	***2,7***
Str. skladiščenja + str. transporta / izdani računi	*3,4*	*3,0*	*3,8*	*2,6*	*2,6*	*3,4*	*2,9*	*2,9*	*3,2*	*3,1*	*3,2*	*2,5*	***3,1***
Celotni stroški /izdani računi	***6,0***	***5,7***	***6,3***	***5,5***	***4,9***	***6,3***	***5,3***	***5,3***	***5,8***	***6,3***	***6,1***	***5,4***	***5,8***