

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**IZZIVI OSKRBOVALNE VERIGE PRI IZDELKIH S KRATKIM
ŽIVLJENJSKIM CIKLOM**

ERIKA BAŠ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Erika Baš, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi oskrbovalne verige pri izdelkih s kratkim življenjskim ciklom, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Markom Jakšičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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, 13.7.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA	1
1.1 Opredelitev izdelkov.....	2
1.2 Opredelitev življenjskega cikla izdelka	2
1.2.1 Faze v življenjskem ciklu izdelka.....	4
1.2.2 Krivulje življenjskega cikla izdelka	5
1.2.3 Logistični vidik življenjskega cikla izdelka	6
2 OSKRBOVALNA VERIGA	7
2.1 Razvoj in smernice v oskrbovalni verigi	8
2.2 Členi oskrbovalne verige	9
2.2.1 Razvoj.....	10
2.2.2 Dobavitelji in proizvodnja	10
2.2.3 Planiranje in naročanje	11
2.2.4 Logistika	12
2.2.5 Vloga marketinga	13
2.3 Povezovanje funkcij oskrbovalne verige	15
3 ŠTUDIJA PRIMERA - ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKOV PODJETJA STUDIO MODERNA.....	16
3.2 Zgodovina skupine Studio Moderna.....	16
3.3 Podporne funkcije podjetja.....	17
3.4 Oskrbovalna veriga podjetja Top Shop International SA.....	18
3.5 Življenjski cikli izdelkov Top Shop International SA.....	20
SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI.....	27

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Primer distribucijske funkcije povpraševanja</i>	<i>12</i>
---	-----------

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Klasična S krivulja življenjskega cikla izdelka</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Življenjski ciklusi sloga, mode in modne muhe.....</i>	<i>6</i>
<i>Slika 3: Klasična oskrbovalna veriga</i>	<i>8</i>
<i>Slika 4: Trend nakupovalnih navad glede na kanal prodaje</i>	<i>9</i>
<i>Slika 5: Povezava logistike s proizvodnjo, marketingom in razvojem novih izdelkov</i>	<i>15</i>
<i>Slika 6: Blagovne znamke podjetja Studio Moderna</i>	<i>17</i>
<i>Slika 7: Aktivnosti, povezane z naročanjem novih izdelkov</i>	<i>19</i>
<i>Slika 8: Aktivnosti, povezane s ponovnim naročanjem</i>	<i>20</i>
<i>Slika 9: Gibanje prodaje ležišč Dormeo memory 2+12 in Dormeo memory 2+12 plus</i>	<i>21</i>
<i>Slika 10: Aktivnosti, povezane s kampanjo Warm hug 2015.....</i>	<i>24</i>
<i>Slika 11: Gibanje prodaje dekorativnega seta Warm hug v letu 2015</i>	<i>25</i>

UVOD

Dandanes na trgu opazimo različne izdelke in storitve, ki ponujajo rešitve problemov, s katerimi se vsakodnevno soočamo. Izdelkov z enakimi ali podobnimi karakteristikami je na trgu veliko, zato kupci povprašujejo po drugačnih prednostih, ki jih omogoča nakup. Oskrbovalna veriga je v zadnjih letih postala ena izmed ključnih dejavnikov zadovoljstva kupca. Poleg same cene izdelka in funkcionalnosti so kupcem vedno bolj pomembni dobavni roki, poprodajne storitve, servis in možnost vračila.

Pri izdelkih, ki imajo krajši življenjski cikel, je usklajenost celotne oskrbovalne verige ključnega pomena. Gre za izdelke, ki so bolj izpostavljeni trenutnim trendom na področju tehnologije (npr. zabavna elektronika) in tekstila (oblačila in tekstilni dekorativni izdelki) ter zato zahtevajo časovno določeno vpeljevanje na trg. Velikokrat gre za izdelke, ki so pogojeni s prodajo v določenih časovnih obdobjih (letni čas, prazniki) ali promocijskimi aktivnostmi, zato je zelo pomembno usklajeno sodelovanje marketinga z oskrbovalno verigo, saj le tako lahko oblikujejo natančen časovni plan vseh aktivnosti kot tudi predvidene količine.

Moj cilj je, da z zaključno strokovno nalogo predstavim s kakšnimi izzivi se sooča oskrbovalna veriga pri izdelkih s krajšim življenjskim ciklom, saj lahko že najmanjša sprememba vpliva na zamude pri dobavah. Pri tem se osredotočam tudi na pomembnost povezovanj različnih funkcij v podjetju, saj ni pomembna le vloga oskrbovalne verige, temveč tudi vključenost in usklajenost informacij z marketingom ter razvojem izdelkov.

V prvem delu zaključne strokovne naloge sem predstavila teoretične vidike življenjskega cikla, njegove krivulje in posamezne faze znotraj življenjskega cikla. Pri tem sem se navezala na pomembnost logistike pri tovrstnih izdelkih. Osredotočila sem se le na izdelke (ne pa tudi na storitve), saj tu oskrbovalna veriga odigra ključno vlogo. Opisala sem dele oskrbovalne verige in tudi pomembnost marketinga ter razvoja novih izdelkov, ki tradicionalno nista del oskrbovalne verige, vendar lahko s svojimi odločitvami bistveno vplivata na dogodke v oskrbovalni verigi. V drugem delu zaključne strokovne naloge sem predstavila dva primera izdelkov različno dolgega življenjskega cikla v podjetju Studio Moderna in predstavila pomembnost pravilnega načrtovanja aktivnosti pri izdelku s krajšim življenjskim ciklom.

1 ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA

Življenjski cikel izdelka je termin, ki je v industriji poznan že vrsto let. Skozi leta sta okolje in konkurenca postala vedno ostrejša, kupci vedno bolj zahtevni, pravila in predpisi vedno

ostrejši. Lastniki podjetij zahtevajo znižanje stroškov in izdelke, ki bodo dobičkonosni ter v koraku s časom. Kupci pa zahtevajo izdelke, ki so atraktivni, zadovoljijo njihova pričakovanja in so dostopni kjerkoli. Podjetje ima tako vedno manj časa za razvoj, saj jih v to silijo razmere na trgu.

Poglavje je namenjeno opredelitvi izdelkov, predvsem pa celovitem razumevanju življenjskega cikla izdelka in njegove povezanosti z oskrbovalno verigo.

1.1 Opredelitev izdelkov

Izdelke opredelimo kot vsako stvar, »ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo, in ki lahko zadovolji željo ali potrebo« (Kotler, 1998, str. 432). Po Snojevi definiciji »so izdelki osnovni objekti menjalnih procesov med udeleženci.« (Snoj in drugi, 1999, str. 11). Ti objekti so lahko otipljivi (predmeti, snovi, fizične sestavine) ali neotipljivi (aktivnosti, storitve). Otipljive sestavine izdelka je običajno možno videti, ovohati, otipati, okusiti. To pa ne velja za neotipljive izdelke, kot so informiranje, svetovanje, garancije ipd.

Za potrošnike so bistvene koristi, ki jih želijo dobiti ob uporabi izdelkov. Iz marketinškega vidika lahko razumemo izdelke kot »celote otipljivih stvari in dejanj za doseganje koristi, zaradi katerih gredo udeleženci v menjavo« (Snoj idr., 1999, str. 12).

Zaradi povezave z oskrbovalno verigo se bom v zaključni strokovni nalogi omejila izključno na izdelke otipljive narave (predmeti, snovi, fizične sestavine). Oskrbovalna veriga vključuje namreč različna opravila (logistika, planiranje, proizvodnja, skladiščenje) in komponente (dobavitelji, proizvajalci, skladišče, transportni sistemi), ki so bolj značilne za izdelke kot storitve.

1.2 Opredelitev življenjskega cikla izdelka

Življenjski cikel je pojem, ki ga v naravi poznamo od nekdaj in je samoumeven. Vse stvari na svetu od človeka, rastlin in živali, imajo omejeno življenjsko dobo. Vsako bitje v naravi nastaja, obstane in konča (Belak, 1991, str. 14). To idejo so ameriške organizacije nadgradile, sistematizirale in uvedle v poslovni svet v sredini šestdesetih let prejšnjega stoletja. Tako so idejo življenjskega cikla prenesli iz narave na nebiološke sisteme. Enako kot živa bitja se tudi izdelki rodijo (uvajanje), rastejo (rast), dosežejo svojo zrelost (zrelost) in na koncu umrejo (padanje in iztek). Idejo življenjskega cikla izdelka so analogno prenesli na nebiološke sisteme. V teoriji za proizvode, skupine proizvodov, tehnologije, panoge, poslovne priložnosti in podjetja veljajo primerljivi zakoni rasti kot za življenje bioloških sistemov. Če potegnemo

še eno vzporednico z biološkim sistemom; podjetje bo naredilo vse potrebno, da izdelek, ki ga uvaja na trg, zaščiti in mu omogoči čim bolj uspešno, daljšo in predvsem učinkovito življenjsko pot (Završnik, 1994, str. 13).

Raziskava, ki jo je za Združeno kraljestvo opravila skupina Defra, je pokazala, da je razumevanje dolžine življenjskega cikla izdelka različno med industrijami in ga lahko razdelimo v tri kategorije (Lyndhurst, 2011, str. 4), predstavljene v nadaljevanju.

- **V koraku s časom:** to so izdelki, ki so podvrženi vplivu mode, zato dizajn izdelka odigra ključno vlogo. Življenjska doba je zelo kratka (3 -24 mesecev), saj tovrstnim izdelkom zelo hitro sledijo izboljšane verzije. V to skupino spadajo oblačila, notranja oprema, elektronika.
- **Vlečni konji:** pomembna je funkcionalnost izdelka, ki ga kupec uporablja dokler se ne iztroši. Gre za izdelke, ki so manj podvrženi trendom, zato je v povprečju življenjska doba daljša (2 -5 let). V to skupino spadajo manjši kuhinjski pripomočki in pohištvo.
- **Investicije:** v to skupino spadajo izdelki višjega cenovnega razreda, kot so npr. avtomobili. Pri nakupu veliko vlogo odigra blagovna znamka izdelka. Popravila in dodatne investicije v izdelek so pomembne za samo funkcionalnost izdelka. Življenjska doba je v povprečju daljša od petih let. Veliko časa je posvečenega razvoju in testiranju izdelka.

Završnik (1994, str. 13) navaja sledeče prednosti koncepta življenjskega cikla izdelka, ki omogočajo boljše poslovne odločitve.

- Življenjski cikel izdelka predstavlja analitičen model za prikazovanje in spremljanje izdelka na njegovi življenjski krivulji.
- Poznavanje faz omogoča uporabo strategij marketinga pri določanju strategij izdelka in trga. Podjetja namreč želijo skrajšati fazo uvajanja, pospešiti fazo rasti, podaljšati fazo zrelosti in upočasniti fazo nazadovanja, ki bodo podrobneje opisane v nadaljevanju.
- Uporablja se tudi kot metoda za napovedovanje primarnega povpraševanja in s tem prodaje na določenem tržnem segmentu.
- Pri strateškem planiranju daje osnovne informacije za razvoj novih izdelkov oz. izločanje neuspešnih s trga.

Lahko tudi rečemo, da s pravilnim managementom življenjskega cikla izdelka lahko zmanjšamo okoljevarstveni vpliv, optimiziramo zaloge in izboljšamo delovanje oskrbovalne verige. Vsako podjetje mora razumeti na kakšnem trgu deluje, kakšni so njegovi konkurenti in predvsem kako se obnašajo njegovi kupci.

1.2.1 Faze v življenjskem ciklu izdelka

Management življenjskega cikla izdelka je živ proces, ki ga spremljajo številni ekonomski dejavniki, ki različno vplivajo v posamezni fazi življenjskega cikla. Za vsako fazo življenjskega cikla je značilna drugačna strategija trženja, financiranja, proizvodnje, nakupa in kadrovanja.

Koncept življenjskega cikla izdelka lahko opisuje strateško poslovno področje, generični izdelek (avto), tip izdelka (osebni) ali znamko izdelka (Ford). V zelo širokem pojmu lahko kot izdelek razumemo tudi prodajni kanal. Nekateri prodajni kanali (npr. maloprodaja in veleprodaja) so v zadnjem obdobju v fazi zrelosti, medtem ko internetna prodaja raste.

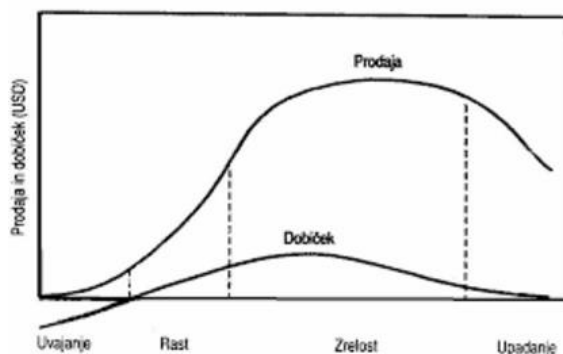
Avtorji ločijo različno število faz v življenjskem ciklu (od dveh do devet), najpogostejše pa se govori o petih fazah, ki jih navaja tudi Banič (2004, str. 66).

- **Zametek izdelka:** v tej fazi podjetje skrbno načrtuje razvoj in uvajanje izdelka. Gre za proces zbiranja novih idej za nove izdelke, ocenjevanje idej, oblikovanje in testiranje koncepta, razvijanje strategije trženja, poslovno analizo, razvoj izdelka, testiranje na trgu in končno uvedbo izdelka na trg.
- **Rojstvo (uvajanje) izdelka:** je faza, ko se izdelek prvič pojavi na trgu. V uvajalni fazi je proizvodnja sorazmerno majhna, stroški pa visoki (proizvodnja, marketing). Prodaja je nizka, saj izdelek ni znan, rast obsega prodaje je na tej stopnji počasna. Distribucija je navadno selektivna, saj novi izdelki navadno vstopajo po specializiranih tržnih poteh. V tej fazi se že pokaže, ali ima izdelek prihodnost ali ne.
- **Rast izdelka:** v kolikor je uvajanje izdelka uspešno, začne povpraševanje po izdelku v obdobju rasti močno naraščati. Stroški zaradi ekonomije obsega upadajo, izdelek je tudi bolj prepoznan na trgu. Pojavijo se prvi konkurenti, ki lahko prisilijo podjetje v nižanje cen. Številna podjetja poskušajo razširiti tržne poti na več posrednikov in izboljšati distribucijo.
- **Zrelost izdelka:** stopnja zrelosti je navadno najdaljša faza, v kateri se obseg povpraševanja po izdelku in prodaja stabilizirata. Tržišče je osvojeno, poraba se je ustalila, proizvajalec izpopolnjuje produktivnost in ekonomičnost, rentabilnost dosega največje vrednosti. Temu obdobju lahko rečemo tudi obdobje žetve.
- **Upadanje in iztek izdelka:** navadno izdelek pade v fazo upadanja, ko na trg prihajajo novi, izboljšani izdelki, ki prevzemajo vodilno vlogo na trgu. Na nazadovanje izdelkov vplivajo tudi spremembe v aktivnosti konkurence, nakupnih navadah, tehnologiji izdelka in drugi dejavniki.

1.2.2 Krivulje življenjskega cikla izdelka

V teoriji je najbolj poznan klasični ali idealni model življenjskega ciklusa izdelka (glej Sliko 1), ki predpostavlja, da se prodaja izdelka giblje po S krivulji s štirimi glavnimi fazami: uvajanje, rast, zrelost in iztek.

Slika 1: Klasična S krivulja življenjskega cikla izdelka

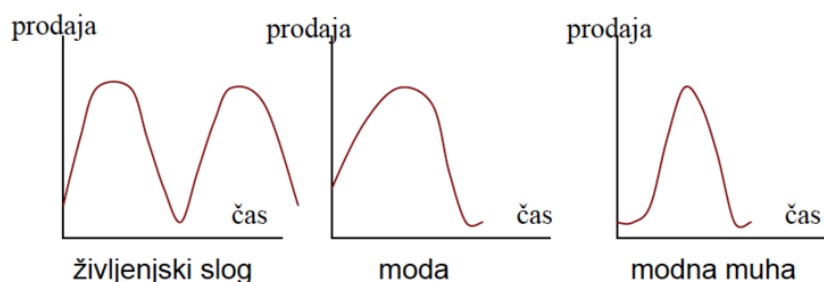


Vir: P. Kotler, *Marketing management - trženjsko upravljanje*, 1998, str. 356.

To pa ni edina krivulja življenjskega cikla izdelka, ki jo poznamo. Raziskovalci omenjajo od šest do sedemnajst različnih oblik krivulj, ki pa so odvisne od osnovne opredelitve izdelka. Pomembno je omeniti tri posebne vrste krivulj življenjskih ciklov, ki so v nadaljevanju predstavljene v Sliki 2.

- **Življenjski cikel sloga:** je način izražanja na nekem področju (arhitekturi, oblačenju, umetnosti). Ko je slog enkrat uveljavljen, lahko traja več generacij, izgine in se ponovno pojavi čez čas.
- **Življenjski cikel mode:** je trenutno sprejet slog na nekem področju. Najpogostejši primer so sezonski izdelki.
- **Življenjski cikel modne muhe:** ima pogosto lastnost nenavadnosti, pritegne le omejeno število ljudi in ne živi dolgo, ker običajno ne zadovolji neke močne potrebe ali pa je ne zadovolji dovolj. Ali bo neka novost modna muha, pa je odvisno predvsem od marketinga podjetja.

Slika 2: Življenjski ciklusi sloga, mode in modne muhe



Vir: P. Kotler, *Marketing management - trženjsko upravljanje*, 1998, str. 359.

Vedno hitrejši tempo življenja zahteva, da so tudi izdelki v koraku s časom, kar pa daje proizvajalcem manj časa za samo raziskavo in razvoj, ker bi za to porabili preveč časa in bi tehnologija že lahko zastarela. V to jih pogosto silijo razmere na trgu (cena, konkurenca, razvoj tehnologije). Izdelke s krajšim življenjskim ciklom najpogosteje srečujemo pri zabavni elektroniki (3D televizorji, BlueRay predvajalniki, holografski projektorji, tablice ipd.), modni industriji (oblačila, obutev), tekstilni industriji (hišna dekoracija) in pa tudi v vsakodnevni uporabi (npr. časopis).

Potrebno je tudi razumeti, da smo z razvojem tehnologije hkrati pridobili tudi orodja, ki nam pomagajo pri managementu tovrstnih izdelkov. Hitrejša so analize in pregled trendov prodaje, boljša so orodja za planiranje in hitrejši pretok informacij.

1.2.3 Logistični vidik življenjskega cikla izdelka

Marketing k življenjskemu ciklu izdelka praviloma pristopa optimistično. Navadno jih bolj zanimajo aktivnosti, povezane z marketingom, manj pa sama distribucija in pa stroški, povezani z njim- naj bo to direktna prodaja končnim kupcem, prodaja preko veletrgovcev ali maloprodaje, prodaja preko interneta. Izbira tržne poti pa vendarle ima velik vpliv na višino stroškov, povezanih z distribucijo- naj bojo to dostave na paletah, v distribucijski center, na dom, v trgovine ipd. Stroški oskrbovalne verige morajo biti ocenjeni vnaprej, saj lahko vplivajo na celoten potek marketinških aktivnosti. Paul Ryan (1990, str. 62 -63) opisuje logističen vidik življenjskega cikla izdelka skozi različna vprašanja, ki si jih mora marketing postaviti skozi vse faze življenjskega cikla izdelka.

- **Zametek izdelka:** Ali bo za izdelek uporabljena drugačna distribucijska pot kot običajno? Ali izdelek zahteva drugačno ravnanje skozi oskrbovalno verigo? Ali je potrebna začetna investicija (v material, pakiranje, proizvodno opremo) za nemoteno oskrbovalno verigo? Ali je potrebno izobraziti ljudi, vpletene v oskrbovalno verigo? Ali

izdelek potrebuje poprodajne storitve (servisiranje, rezervne dele)? Ali so zaposleni izobraženi za zagotavljanje poprodajnih storitev?

- **Rojstvo (uvajanje izdelka):** Ali ima podjetje vzpostavljen sistem za odpoklic blaga? Kakšen je potreben nivo zaloge? Ali podjetje dosega ključne kazalnike uspešnosti? Ali podporni informacijski sistemi delujejo v skladu s pričakovanji? Ali so stroški marketinga in oglaševanja v skladu s planiranimi?
- **Rast izdelka:** Ali je zadovoljstvo kupca na pričakovani ravni? Ali so stroški ravnanja z izdelkom in okoljevarstvene zahteve znotraj planiranih? Ali podjetje lahko zagotavlja zahtevan nivo zaloge? Kakšno je razmerje med ponudbo in povpraševanjem?
- **Zrelost izdelka:** Ali so stroški znotraj planiranih? Kakšna je zaloga gotovih izdelkov in surovin (v primeru proizvodnega podjetja)? V logistiki potekajo priprave na zadnjo fazo življenjskega cikla izdelka.
- **Upadanja in iztek izdelka:** Kakšni so stroški vračila blaga (surovin, pakiranj, končnih izdelkov)? Ali je v skladišču dovolj prostora za skladiščenje vrnjenih izdelkov in kakšni so stroški le-tega?

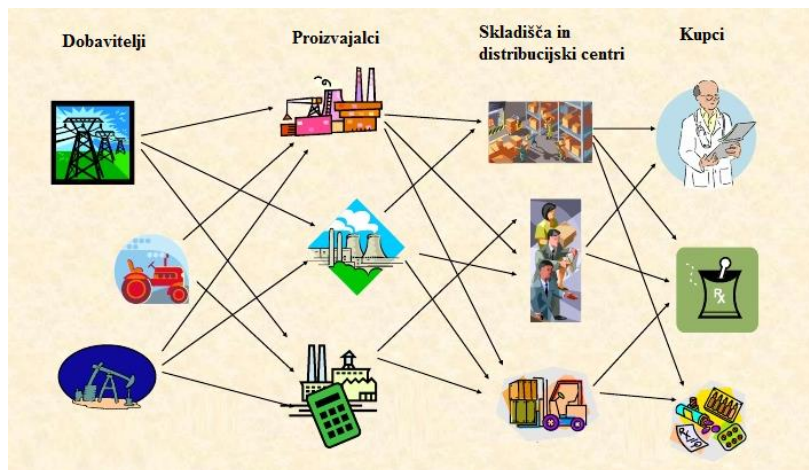
2 OSKRBOVALNA VERIGA

Oskrbovalno verigo sestavljajo ponavljajoči se procesi, ki obravnavajo fizične, informacijske, finančne tokove in tokove znanja, katerih namen je zadovoljiti potrebe kupcev s proizvodi in storitvami večjih povezanih dobaviteljev (Ayers, 2001, str. 4).

Oskrbovalna veriga je lahko definirana tudi kot skupek aktivnosti, ki vključuje različne udeležence, organizacije in procese, ki ustvarjajo in zagotavljajo izdelke, storitve in informacije končnim porabnikom ter odjemalcem. Prav tako so vanjo vključene tudi različne aktivnosti, ki zajemajo nakupovanje, pretok plačil, ravnanje z materiali, logistiko, planiranje in nadzor proizvodnje, skladiščenje in distribucijo (Groznič & Lindič, 2007, str. 27).

Kot prikazuje Slika 3, gre za povezovanje med dobavitelji, proizvajalci, skladiščem, distribucijskimi centri, transportnimi sistemi, prodajalci in kupci. Bistvo oskrbovalne verige je zagotoviti nemoten in usklajen potek od začetka do konca oskrbovalne verige. Odločitev, ki je sprejeta v enem samem elementu oskrbovalne verige, pomembno vpliva na celotno oskrbovalno verigo (Ramalhinho Dias Lourenço, 2001, str. 3).

Slika 3: Klasična oskrbovalna veriga



Vir: E.D. Suh, *Postech Strategic Management of Information and technology Laboratory*, 2012, diapozitiv 4.

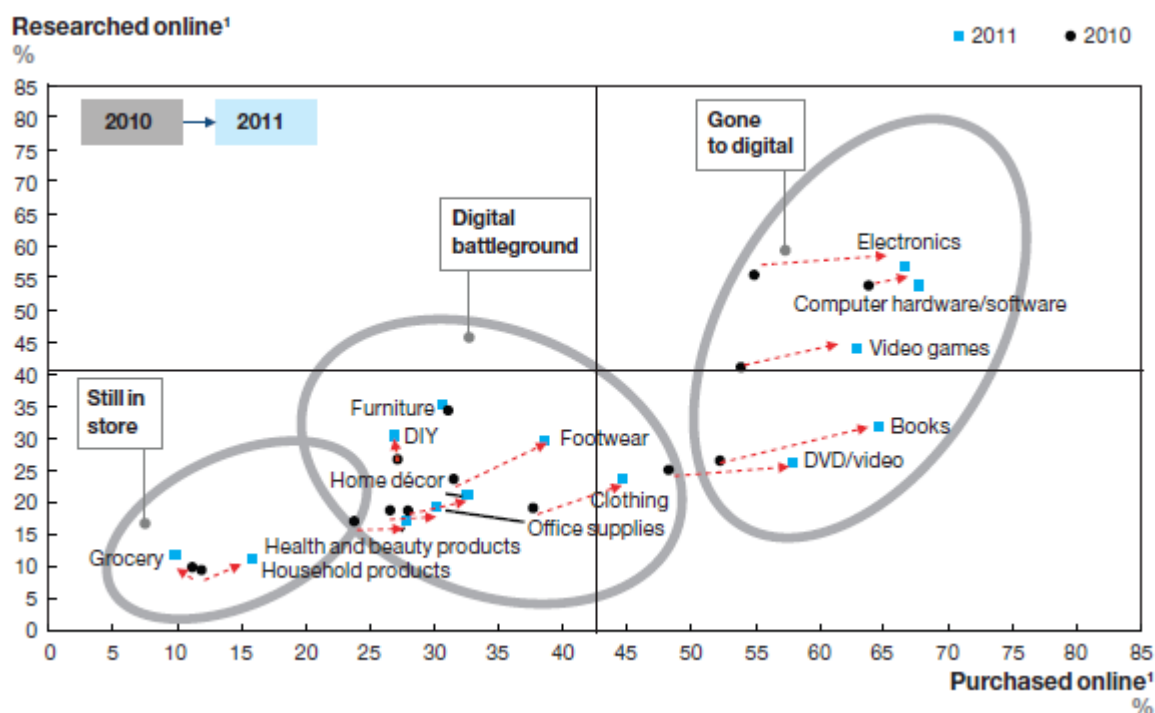
2.1 Razvoj in smernice v oskrbovalni verigi

Samo petindvajset let nazaj smo v Sloveniji poznali le nakupovanje v trgovini (maloprodaja in veleprodaja), redki so bili primeri kataloške prodaje in prodaje od vrat do vrat. V sredini 90. let so se pojavili prvi oglasi za televizijsko nakupovanje in kasneje še direktni marketing. Čeprav je bilo spletno nakupovanje izumljeno že leta 1979, pa je v široko uporabo prišlo šele konec 90. let prejšnjega stoletja, ko se je razvilo tudi prvo spletno bančništvo. Dandanes je s pospešenim razvojem tehnologije moč opaziti porast nakupov prek spleta, telefona in socialnih omrežij.

Vedno več podjetij je primoranih tržiti svoje izdelke skozi različne prodajne kanale. Tudi podjetja, ki so tradicionalno veljala za podjetja, ki prodajajo izdelke v maloprodaji in veleprodaji, vedno pogosteje uporabljajo tudi druge načine za privabljanje svojih kupcev. Kupci zahtevajo dostopnost izdelkov kjerkoli in kadarkoli, z različnimi možnostmi plačila in prevzema, dostavo v roku štiriindvajsetih ur in seveda tudi z možnostjo vračila.

Sodeč po raziskavi, ki jo je opravil McKinsey v Združenih državah Amerike, je danes vedno več kupcev, ki na internetu bodisi poiščejo izdelke ali pa tam tudi opravijo nakup (Chaturvedi, 2013, str. 60). Najbolj dovzetno je področje elektronike, računalništva, zabavne elektronike, knjig, video vsebin, oblačil in obutve.

Slika 4: Trend nakupovalnih navad glede na kanal prodaje



Vir: McKinsey & Company (2011). Najdeno 17. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/search?q=the%20future%20of%20retail%20supply%20chains>.

Veliko današnjih oskrbovalnih verig ni pripravljenih na tako hiter odziv po povpraševanju na stroškovno učinkovit način. Klasične maloprodajne trgovine, ki so razširile poslovanje na splet, imajo po večini premalo distribucijskih centrov, ki bi omogočala hitro dostavo (v enem ali dveh dneh). Prodaja preko različnih kanalov navadno zahteva povečanje prodajnega asortimana, kar se izrazi v višjih stroških oskrbovalne verige v primerjavi s podjetji, ki se ukvarjajo izključno s spletno prodajo.

Uporaba večih distribucijskih centrov zahteva dodaten strošek, ki ga vsa podjetja ne morejo absorbirati, zato predvsem manjša podjetja združujejo maloprodajna mesta z distribucijskim procesom. Večina podjetij za pakiranje uporablja maloprodajna skladišča, nekatera podjetja pa zaradi prostorske omejitve uporabljajo tudi manj dobičkonosne lokacije v trgovini kot prostor za spletna naročila. Združevanje različnih prodajnih kanalov tako zahteva usklajeno naročanje in skupen pregled nad zalogami.

2.2 Členi oskrbovalne verige

Zaradi bolj učinkovite oskrbovalne verige je potrebno razumevanje tudi ostalih členov podjetja, predvsem razvoja in marketinga. Gre za dve poslovni funkciji, ki sicer nista del

tradicionalne oskrbovalne verige, vendar s svojimi informacijami in znanjem bistveno vplivata na kakovost oskrbovalne verige.

2.2.1 Razvoj

Razvoj novih izdelkov je proces, katerega rezultat je končni izdelek oz. storitev, ki jo podjetje ponudi na trg. Lahko gre za razvoj povsem novega izdelka ali izboljšavo že obstoječega izdelka. Oddelek razvoja se sicer vedno obravnava kot samostojni del podjetja, ker pa je tesno povezan s samo oskrbovalno verigo, je smiselno pokazati vpletenost teh dveh funkcij. Sam razvoj poteka v različnih fazah.

- **Ideja:** ideja o novem produktu je lahko enostavna (npr. izboljšava že obstoječega izdelka) ali kompleksna (npr. inovacija ali invencija). Ni pa nujno, da je vedno plod razvojnega oddelka.
- **Raziskava:** ko je ideja o novem izdelku izbrana, je potrebno narediti temeljito raziskavo tržišča. Na podlagi le-te podjetje ugotovi, ali obstaja povpraševanje po takšnem izdelku in če je funkcionalnost takšna, kot jo pričakuje trg.
- **Razvoj:** v tem koraku se razvijejo prototipi in različne oblikovne različice artikla.
- **Testiranje:** v izogib prevelikim stroškom v produkciji in promociji se veliko podjetij odloči testirati izdelke z manjšo skupino kupcev.
- **Analiza:** s pomočjo testiranja podjetje ne le ugotovi dobičkonosnost izdelka, temveč tudi pridobi informacije o morebitnih izboljšavah izdelka.
- **Uvajanje izdelka:** ko je prvih pet korakov zaključenih, je izdelek predstavljen na trg in s tem se začne njegov življenjski cikel.

2.2.2 Dobavitelji in proizvodnja

Nabavniki v podjetju igrajo pomembno vlogo pri sami oskrbovalni verigi. Izbor pravega dobavitelja za posamezen izdelek je proces preverjanja kvalitete surovin, ustreznosti proizvodnje, kapacitet dobavitelja, certifikatov. Je tudi proces pogajanja o dobavnih rokih, cenah in ostalih pogodbenih podrobnostih. Prenajljeno je namreč reči, da je nabavnikova vloga le poiskati najcenejšega ponudnika na trgu. V primerih ko so razlike v ceni dobaviteljev tako minimalne, je potrebno poiskati druge podrobnosti, ki odločajo o izboru. Lahko gre za plačilne pogoje, poprodajne storitve, inovacije v proizvodnji ali dobavne roke.

Opravljenih je bilo veliko študij kako izbrati dobavitelja, najbolj znana pa je Dicksonova raziskava *An analysis of vendor selection: systems and decisions*, ki jo je izvedel v 60. letih 20. stoletja. Kot ugotavlja Gallego (2011), študija temelji na 273 vprašalnikih, ki so jih poslali

nabavnim službam. V raziskavo so bila zajeta podjetja iz Združenih držav Amerike in Kanade. Iz vseh 273 vprašalnikov so uporabili 23 največkrat navedenih kriterijev, ki so jih podjetja uporabljala pri izbiri dobavitelja. Dicksonova študija opisuje 23 pomembnih kriterijev, ki naj bi jih podjetja upoštevala pri izbiri dobavitelja. Najpomembnejši kriteriji po Dicksonu so kvaliteta izdelka oz. materiala, točnost dobave, preteklo dobaviteljevo poslovanje in garancija na izdelek oz. material (Gallego, 2011, str. 17).

Naloga nabavnika je poiskati smiselno ravnotežje med vsemi dejavniki in izbrati pravega dobavitelja za njegov izdelek

V industrijah, ki se srečujejo z izdelki s krajšim življenjskim ciklom, to zahteva rutino in ustaljene procese, zato si pri izboru večkrat pomagajo s ključnimi kazalniki uspešnosti. Kazalnike podjetja določijo sama glede na samo industrijo in zahtevnost izdelka. Nato s pomočjo količnikov opredelijo, v kolikšni meri določen kazalnik vpliva na izbiro dobavitelja (Maromonte K.R., 1998, str. 13- 49). Ni vedno nujno, da je izbira zunanjega partnerja pravilna pot. Potrebno je upoštevati tudi znanje in izkušnje lastnega podjetja, kot tudi dejavnike, ki niso merljivi (npr. možnost stavke, ekonomsko-politične razmere v državi proizvodnje).

2.2.3 Planiranje in naročanje

Planiranje izdelkov, ki imajo nepredvidljivo povpraševanje, je posebej zahtevno, vendar dandanes poznamo različna orodja, ki pomagajo pri natančnejšem planiranju. Za planiranje izdelkov s krajšim življenjskim ciklom je najpogosteje uporabljen *News vendor model (angl.)*, ki predpostavlja, da ima podjetje samo enkratno možnost proizvodnje oz. naročila, ki se zgodi pred začetkom povpraševanja. V kolikor je ponudba večja od povpraševanja, ima podjetje s tem povezane stroške (npr. skladiščenje, stroški odpisa blaga, znižanje prodajnih cen). V nasprotnem primeru se soočimo z oportunitetnimi stroški izgube prodaje. Cilj modela je uravnotežiti stroške prevelikega naročila v primerjavi s stroški premajhnega naročila.

S statističnega vidika nam pri tem pomaga distribucijska funkcija, ki za vsak možen izid (količino) predpostavlja verjetnost, da bo do tega izida prišlo. To lahko najlažje predstavimo z enostavnim primerom, navedenim v Tabeli 1.

Tabela 1: Primer distribucijske funkcije povpraševanja

Napovedano povpraševanje v kosih	Kumulativna verjetnost
1050	0,25
2100	0,50
3150	0,75
4200	1,00

Vir: G. Cachon, C. Terwiesch, *Matching supply with demand: an introduction to operations management*, 2009, str. 224.

Pri določitvi napovedanega povpraševanja si podjetja pomagajo s podatki prodaje iz preteklih obdobij in s podatki prodaje podobnih artiklov. Poleg samega povpraševanja je potrebno poiskati kompromis s ponudbo, saj obstaja le določena količina, ki maksimira pričakovan dobiček.

2.2.4 Logistika

Po definiciji NCPDM¹ je logistika opredeljena kot učinkovito premikanje končnih proizvodov od zaključka proizvodnega procesa do potrošnika in v nekaterih primerih vključuje premikanje surovin od njihovega vira ponudbe do začetka proizvodne linije (Rushton, Oxley, Croucher, 2001, str. 4). Poleg samega fizičnega toka materiala je pomemben tudi tok informacij in časa, ki ga potrebujemo za izpolnitev kupčeve zahteve.

Ko nabavnik izbere dobavitelja, mora logistiki posredovati ključne informacije, ki so pomembne za sam premik blaga od dobavitelja do distribucijskega centra ali kupca. Lokacija dobavitelja bistveno vpliva na dobavni rok in stroške premika blaga. V zadnjih dveh desetletjih je velik del proizvodnje koncentriran v Aziji (predvsem Kitajska) zaradi cenejših surovin, delovne sile in posledično cenejšega izdelka. Medtem ko je stroške transporta lažje vnesti v svojo prodajno ceno, pa na drugi strani vedno več podjetij izziv vidijo v času, ki je potreben za transport blaga iz vzhodnega dela sveta. Gre za neke vrste založena sredstva, ki jih mora podjetje zagotavljati od dneva dokončanja proizvodnje do prispetja blaga v izbran distribucijski center. V povprečju to pomeni trideset do dvaintrideset dni.

Znotraj logistike pomembno vlogo opravlja distribucija do končnega kupca. Distribucijska logistika skrbi za izročitev določenega blaga uporabniku v zahtevani količini in kakovosti, v določenem času in na kraju, ki ga je določil uporabnik. Glavni dve komponenti v distribuciji:

¹ US National Council of Physical Distribution Management- Državni svet za management fizične distribucije ZDA.

- čas od prispelga naročila, prek obdelave, izbire izdelka v skladišču, čas pakiranja in njegovega nakladanja kot tudi čas transporta blaga do kupca;
- strošek, povezan s procesi, opisanimi v časovni komponenti, kot tudi stroški, ki so posredno povezani (kontrola zalog, posredovanje informacij, tehnična podpora).

Današnji moderni distribucijski centri so tehnično in informacijsko podprti, kar zagotavlja hitrejši in natančnejši pretok informacij, hkrati pa standardizira operativne procese v logistiki.

2.2.5 Vloga marketinga

V novejši literaturi večkrat srečujemo, da je v tradicionalno oskrbovalno verigo potrebno vplesti tudi marketing. Marketing je filozofija, ki povezuje različne aktivnosti in funkcije znotraj poslovne mreže. Zadovoljni končni kupci so edini vir dobička, rasti in varnosti (Doyle, 1998, str. 17). Kupci dandanes ne ocenjujejo samo izdelka kot takšnega, temveč z izdelkom povezujejo celotno nakupno izkušnjo, od različnih možnosti plačila, dobavnih rokov, poprodajnih aktivnosti. Vse to pa lahko zagotovimo le z učinkovito oskrbovalno verigo.

Segmentacija kupcev opisuje, kako lahko določen trg razbijemo na različne skupine kupcev s podobnimi potrebami. Trg lahko segmentiramo na različne načine, največkrat pa (Harrison & Hoek, 2002, str. 63):

- demografsko: starost, spol, izobrazba,
- geografsko: mestno/podeželsko, regija, tip prebivališča,
- tehnično: uporabnost izdelka za posameznega kupca,
- vedenjsko: pogostost nakupovanja, nakupne navade.

V Evropi je najbolj opazen porast vedenjskega segmentiranja, kjer trgovci z različnimi aktivnostmi želijo vplivati na nakupne navade (Harrison & Hoek, 2002, str. 64). Najbolj poznani sta dve aktivnosti:

- časovni dogodki: božič, valentinovo, materinski dan, velikonočni prazniki, poletne počitnice, pričetek šole ipd.,
- promocijske aktivnosti: »tri za dva«, »kupi enega, drugi izdelek brezplačno«, odstotkovni popust, darilo ob nakupu, popusti s kartico lojalnosti ipd.

Četudi se časovni dogodki vsako leto praviloma ponavljajo v enakem obdobju, se nabor izdelkov v posameznem dogodku lahko spreminja, kar posledično pomeni nepredvidljivo povpraševanje za celoten časovni dogodek. Gre sicer za vnaprej znano časovno obdobje, kot tudi nabor izdelkov, vendar vsaka sprememba (drugačno pozicioniranje izdelkov na policah,

marketinške aktivnosti, namenjene promociji izdelkov) lahko vpliva na prodajo vseh izdelkov v akciji, zato se pogosto dogaja, da podjetje pride v situacijo, ko izdelka ni več mogoče dobiti pravočasno, ali pa so ga naročili preveč.

Promocijske aktivnosti so na drugi strani domena trgovca in dobavitelja. Pri tovrstnih aktivnostih je znan tako čas trajanja aktivnosti kot tudi izdelki v sami aktivnosti. Do določene mere je moč predvideti povpraševanje, glede na ceno, nakupne navade kupcev in vložene marketinške aktivnosti, vendar kljub temu ostaja nevarnost, da bo povpraševanje drugačno od planiranega.

Izdelke, ki se pojavljajo v tovrstnih aktivnostih, lahko tako označimo kot izdelke s krajšim življenjskim ciklom.

Pomembne karakteristike segmentacije (Harrison& Hoek, 2002, str. 66) morajo biti:

- merljive: spremenljivke lahko identificiramo in merimo,
- ekonomsko upravičene: sposobne proizvajati prispevek, ki opravičuje trud in stroške trženja,
- dostopne: geografsko ali medijsko podprte,
- uresničljive: atraktivne in učinkovite.

Za podjetje je pomembno, da se izdelki diferencirajo od ostalih in od konkurence. Za dosego tega podjetja uporabljajo marketinški splet (angl. marketing mix). Interpretacija marketinškega spleta se je razvijala in nadgrajevala do 60.let, ko je McCarthy postavil znano klasifikacijo 4P, ki je postala standardna in sinonim za marketinški splet (Kotler, 2004, str. 15). Vsak od elementov, predstavlja enega od štirih **P**-jev:

- izdelek (angl. **Product**): raznolikost izdelkov, kakovost, oblika, značilnosti, ime blagovne znamke, embalaranje, velikosti, storitve, jamstva, vračila,
- cena (angl. **Price**): cena, popusti, predujmi, plačilno obdobje, pogoji kreditiranja,
- tržno komuniciranje (angl. **Promotion**): pospeševanje prodaje, oglaševanje, osebna prodaja, odnosi z javnostmi, neposredni marketing,
- tržne poti (angl. **Place**): poti, pokritost, sortimenti, lokacije, zaloga, prevoz.

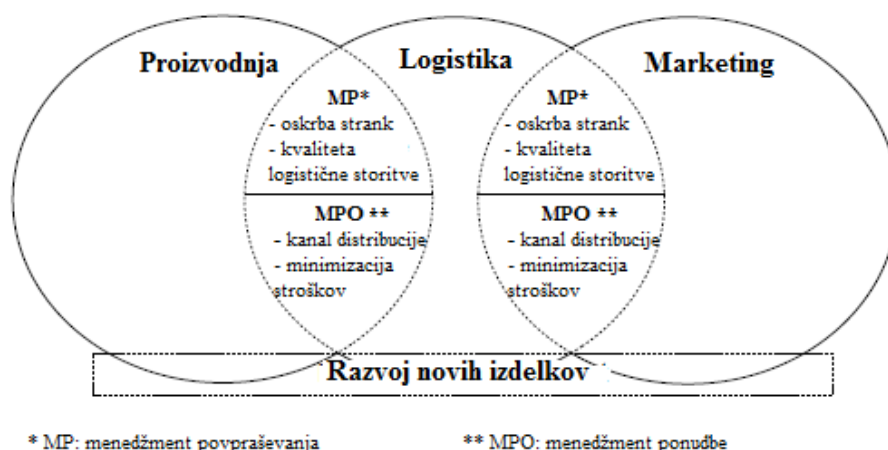
Z vidika logistike in oskrbovalne verige so najpomembnejše tržne poti. Cilj prodaje je dosežen šele tedaj, ko pride izdelek do končnega porabnika (Potočnik, 2002, str. 20). To pot izdelka imenujemo tržna pot oz. distribucija izdelka. Tržne poti so različno dolge (odvisno od števila vpletenih posrednikov), vendar večje število posrednikov praviloma pomeni težje izvajanje nadzora in pridobivanja informacij o končnih porabnikih (Kotler, 2004, str. 508).

2.3 Povezovanje funkcij oskrbovalne verige

Medtem ko je tradicionalno veljalo, da so posamezne funkcije v podjetju nezdružljive, je dandanes nujno potrebno, da se oddelki povezujejo, saj le tako lahko zagotovijo nemoten in hiter pretok informacij ter kakovostnejšo podporo kupcem. Povezovalka vseh funkcij je logistika, ki koordinira in servisira tako notranje kot zunanje dejavnike.

Logistika zajema velik del tako v proizvodnji kot tudi marketingu, hkrati pa je platforma razvoju novih izdelkov. Glavna naloga logistike je zagotavljati oskrbo strank, kvalitetno opravljati logistične storitve na način, da bo kanal distribucije (tržna pot) stroškovno učinkovita. Kot je razvidno iz Slike 5, logistika povezuje povpraševanje in ponudbo tako na strani proizvodnje kot marketinga.

Slika 5: Povezava logistike s proizvodnjo, marketingom in razvojem novih izdelkov



Vir: A.E.Morash, C.Dröge, S. Vickery., *Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development*, 1996, str. 45.

Povezava med proizvodnjo in logistiko je pomembna predvsem v podjetjih z lastno proizvodnjo. Ko govorimo o oskrbi strank, s tem mislimo oskrbo lastne proizvodnje, z dostavo blaga ravno pravi čas (ang. just in time), fleksibilnostjo in odzivnostjo pri priskrbi materialov, komponent in storitev za pravočasno izdelavo izdelkov. Kvalitetno opravljena storitev se meri kot zmožnost dobave blaga brez napak in v pričakovanju kupcev (internih in končnih). Kanal distribucije je najosnovnejša naloga logistike, saj gre za premik blaga od dobavitelja proizvodnih komponent do lastne proizvodnje, vendar je tesno povezana z minimizacijo logističnih stroškov in logističnih procesov (transport, manipulacija). Lahko rečemo, da so procesi in zahteve marketinga enake, kot jih ima proizvodnja, le da marketing operira s končnimi proizvodi.

3 ŠTUDIJA PRIMERA - ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKOV PODJETJA STUDIO MODERNA

3.2 Zgodovina skupine Studio Moderna

Skupina Studio Moderna velja za eno najbolj prodornih podjetij in hkrati vodilno podjetje v centralni in vzhodni Evropi na področju direktnega marketinga. Kot ustanovitelja sta se Sandi Češko in Livija Dolanc leta 1992 odločila, da postavita nove smernice k pristopu do kupcev. Podjetje je začelo s prodajo pripomočka za lajšanje bolečin v hrbtenici, bolj poznanega kot Kosmodisk®. Povpraševanje po takrat nenavadnem izdelku je bilo nad pričakovanji, zato se je podjetje odločilo, da razširi poslovanje na Hrvaško, kjer je izdelek prav tako doživel pozitiven odziv.

Ključni mejnik v zgodovini podjetja se je zgodil v letu 1996, ko je podjetje pričelo s televizijsko prodajo novih in inovativnih izdelkov, ki so bili do takrat poznani le v Združenih državah Amerike in zahodni Evropi. V letu 1999 je podjetje odprlo tudi svojo prvo trgovino. Kmalu je sledila ekspanzija na druge trge srednje in vzhodne Evrope. Do leta 2010 je tako podjetje odprlo svoje enote v 20 državah (Slovenija, Hrvaška, Makedonija, Bolgarija, Srbija, Črna Gora, Poljska, Slovaška, Madžarska, Bosna in Hercegovina, Češka, Rusija, Kosovo, Litva, Latvija, Estonija, Albanija, Romunija, Ukrajina, Moldavija).

Skupaj s širitvijo trga je podjetje širilo tudi nabor izdelkov in v letu 2002 razvilo svojo najbolj poznano blagovno znamko Dormeo®. V začetku je bila blagovna znamka poznana po inovativnih ležiščih brez kovinskih vzmeti in privlačnim ter praktičnim pakiranjem (ležišča so vakuumsko stisnjena in zvita v rolo). Skozi čas je blagovna znamka razširila svoje izdelke na celoten spalni program.

Tradicionalno prodajo v trgovinah in televizijsko prodajo je podjetje nadgradilo leta 2004 z začetkom internetne prodaje in dve leti kasneje z izdajo tiskanih katalogov. V rastočem trgu Rusije je leta 2007 nastal tudi prvi lastni televizijski kanal. Baza kupcev se je tako skozi leta širila in v letu 2009 je podjetje to bazo pričelo uporabljati v namene telefonskega trženja. Sledil je tudi razvoj novih blagovnih znamk, ki so prikazane v Sliki 6 - Delimano®, Wellneo®, Rovus®, LiveActive® in Walkmaxx®.

Tako je podjetje z enim izdelkom v svojih 25 letih zraslo v podjetje, ki posluje na 20 trgih (približno 300 milijonov potencialnih kupcev), ima več kot 330 lastnih trgovin, dnevno predvaja 260 ur oglasnih sporočil na televiziji, letno obdela 70 milijonov klicev in, ki ima 280 tisoč obiskov spletnih strani dnevno. Podjetje je lastnik različnih nagrad in je bilo uporabljeno kot študija primera na univerzi Harvard.

Slika 6: Blagovne znamke podjetja Studio Moderna



Vir: Studio Moderna d.o.o. (2016). Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.studio-moderna.com/>.

3.3 Podporne funkcije podjetja

Poslovne enote v posameznih državah so združene v krovno podjetje Top Shop International SA. Naloga centralnega podjetja je poenotenje nekaterih procesov in aktivnosti zaradi boljšega pregleda, koordinacije, prenosa znanja in tudi delitve stroškov. Krovno podjetje je sestavljeno iz sedmih oddelkov.

- **Razvoj novih izdelkov:** podjetje nima svojih proizvodnih obratov in vse izdelke kupuje prek zunanjih dobaviteljev. Naloga oddelka razvoja novih izdelkov je, da spremlja trende v industriji in skupaj z marketingom oblikuje nove proizvode ter poišče prave dobavitelje za proizvodnjo teh izdelkov.
- **Planiranje in analitika:** osnovna naloga oddelka je skrbeti za pravočasno naročanje izdelkov, ki jih oddelek razvoja pripelje na trg. Da to dosežejo, morajo imeti natančne podatke o načrtovanem povpraševanju s strani trgov in marketinških vložkih v sam izdelek.
- **Logistika:** ko je znana potrebna količina, nabavni del logistike pošlje uradno naročilo dobavitelju in se z dobaviteljem usklajuje o morebitnih spremembah v količini ali datumu dostave. Podjetje večino blaga (70 odstotkov) dobavlja s Kitajske, ostalih 30 odstotkov pa iz Evrope. Večina blaga (približno 80 odstotkov) se dostavi v centralno skladišče podjetja, ki se nahaja na Poljskem. Ostali del blaga se dostavi direktno na trge zaradi večjih potreb po posameznih izdelkih. Slovenija, Slovaška, Češka, Madžarska in Poljska nimajo lokalnih skladišč, zato centralno skladišče opravlja tudi funkcijo pakiranja blaga za končne kupce (fizične in pravne osebe). Ostalim trgov centralna logistika dostavlja blago v transportnih kartonih.
- **Marketing in blagovne znamke:** v osnovi je oddelek razdeljen na blagovne znamke, ki oblikujejo marketinške načrte za vsako posamezno blagovno znamko. V samih marketinških načrtih mora biti jasno poznan izdelek, časovni plan, finančni cilji, jasno definirani pristopi do kupcev (prodajni kanali) in pa tudi nadomestni načrt v primeru slabše prodaje od načrtovane.
- **Prodajni kanali:** oddelek prodaje je najbolj razvejan oddelek. Podjetje je eno izmed redkih, ki svoje izdelke trži preko šestih prodajnih kanalov. Kot prva je bila uporabljena

direktna televizijska prodaja (angl. DRTV -direct response television), ki kupce nagovarja s predvajanjem različno dolgih oglasnih blokov na televiziji. Podjetje ima na vseh prisotnih trgih v lasti več kot 330 *maloprodajnih trgovin* in je hkrati navzoče pri vseh večjih maloprodajnih partnerjih -t. i. *veleprodaja*. Za prodajo preko tiskanih medijev skrbi oddelek *printa*, ki letno distribuira več kot 20 milijonov katalogov. *Internet* je najhitreje rastoči prodajni kanal v celotnem sistemu, ki privablja predvsem mlajšo generacijo, medtem ko *telemarketing* s pomočjo agentov v klicnih centrih, stopi v kontakt s približno 100.000 kupci dnevno. Preko povezanih skupin podjetje prodaja svoje izdelke tudi v Braziliji, Veliki Britaniji, Združenih državah Amerike, Japonski in Avstraliji.

- **Finance:** naloga centralnega finančnega oddelka je skrb za plačilo blaga in storitev dobaviteljem, knjiženje računov, zbiranje, analiziranje in kontroliranje finančnih poročil iz vseh 20 trgov. Skrbijo tudi za nadzor nad cenami in nudijo davčno svetovanje.
- **IT:** z razvojem posameznih trgov se pojavijo zahteve po spremenjenih procesih in s tem povezanimi spremembami v programskih sistemih. V podporo vsem oddelkom podjetje uporablja 10 različnih sistemov, ki jih po potrebi nadgrajuje ali spreminja.

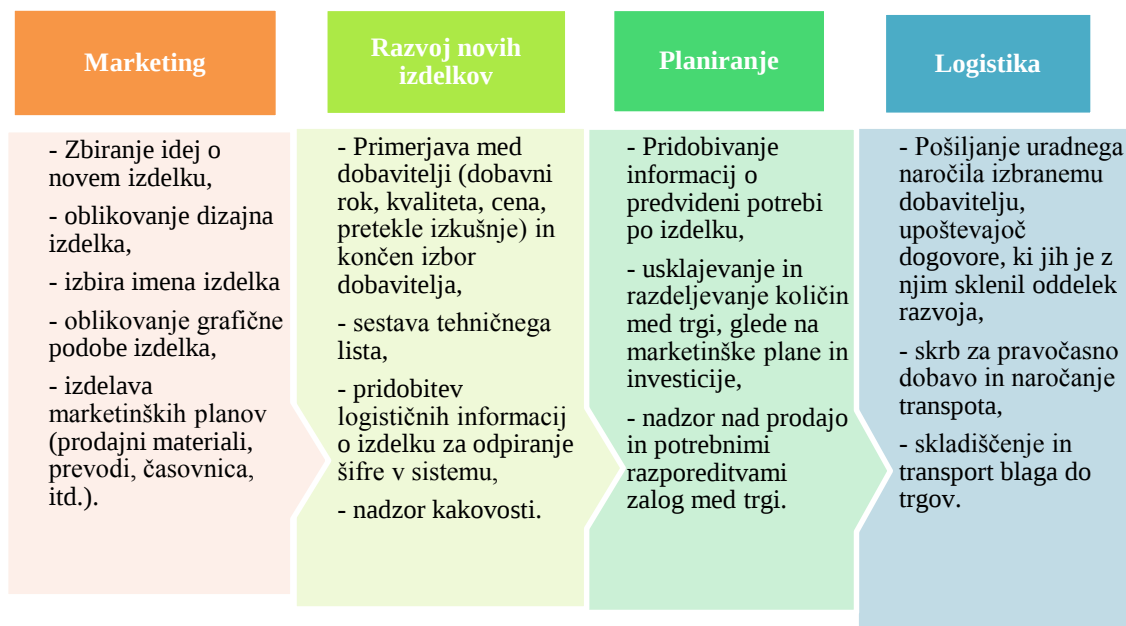
Vsak izmed 20 trgov ima podobno strukturirane oddelke, navadno le v manjši oz. strnjeni verziji. Zaradi prepletenosti oddelkov in nalog je zelo pomembna koordinacija in jasna komunikacija med centralnim podjetjem in trgi. V zaključni strokovni nalogi se bom omejila le na procese krovnega podjetja Top Shop International SA in na izzive s katerimi se sooča oskrbovalna veriga pri izdelkih s krajšim življenjskim ciklom.

3.4 Oskrbovalna veriga podjetja Top Shop International SA

Oskrbovalna veriga podjetja je v osnovi strnjena med oddelkoma planiranja in logistike. V primeru naročanja povsem novega izdelka je pomembna tudi vključenost marketinga in oddelka razvoja novih izdelkov. Lahko rečemo, da govorimo o dveh različnih procesih.

- **Naročanje novih izdelkov:** pri naročanju povsem novih izdelkov je ključnega pomena izdelek in obdobje, v katerem bi podjetje ta izdelek prodajalo. V nekaterih primerih podjetje samo izbere časovnico posamezne kampanje, največkrat pa je aktivnost povezana z zunanjimi dejavniki, kot so letni čas, prazniki ali vnaprej dogovorjena aktivnost z zunanjim partnerjem. Pri tem največji izziv predstavlja pravočasno definiranje končnega izdelka in posledično pravočasno naročilo dobavitelju. Aktivnosti, povezane z naročanjem novih izdelkov, so strnjene v Sliki 7. Posamezne naloge so povsem neodvisne in lahko potekajo vzporedno (npr. oblikovanje grafične podobe izdelka in iskanje dobavitelja), medtem ko določenih aktivnosti ni moč izpeljati brez predhodnih informacij (npr. pošiljanje uradnega naročila dobavitelju ni možno brez predhodnih logističnih informacij o izdelku).

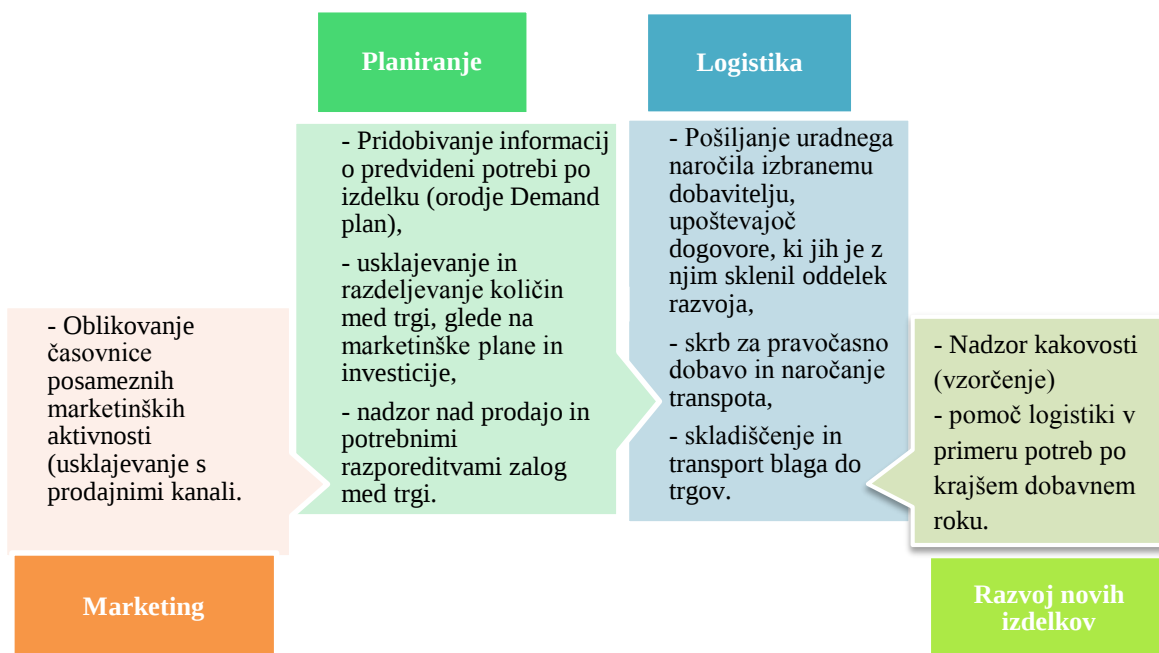
Slika 7: Aktivnosti, povezane z naročanjem novih izdelkov



Vir: Top Shop International SA, Interni operativni procesi, str. 5, 2014.

- Ponaročanje obstoječih izdelkov:** za vsa nadaljnja naročila uporablja podjetje ustaljen proces naročanja, za katerega niso potrebni vsi koraki, navedeni v Sliki 7. Kot je prikazano v Sliki 8, so naloge marketinga omejene le na izdelavo marketinškega plana (tega oblikujejo skupaj s prodajnimi kanali). Razvoj novih izdelkov pa skrbi za nadzor kakovosti z naključnim vzorčenjem posamičnih naročil. Glavno vlogo pri ponovnih naročilih ima oddelek planiranja, ki preko orodja Demand plan (angl.) zbira povpraševanja s strani trgov. Predvideno povpraševanje primerja in usklajuje z marketinškimi plani glede na predviden čas kampanje in predvidene stroške. Rezultat usklajevanja je oblikovano končno naročilo, ki ga posreduje v logistiko, ki skrbi za izvedbo tega naročila. V kolikor je zaradi nepredvidenega povišanega povpraševanja zahteva po krajšem dobavnem roku, je naloga nabavnega dela logistike, da se skuša z dobaviteljem dogovoriti o krajšem dobavnem roku. V kolikor to ni možno, uporabi tudi alternativne načine transporta (letalske ali železniške pošiljke s Kitajske), ali pa se izogne centralnemu skladišču in blago dostavi direktno na trg, v kolikor je potreba po izdelkih dovolj velika.

Slika 8: Aktivnosti, povezane s ponovnim naročanjem



Vir: Top Shop International SA, Interni operativni procesi, str. 12, 2014.

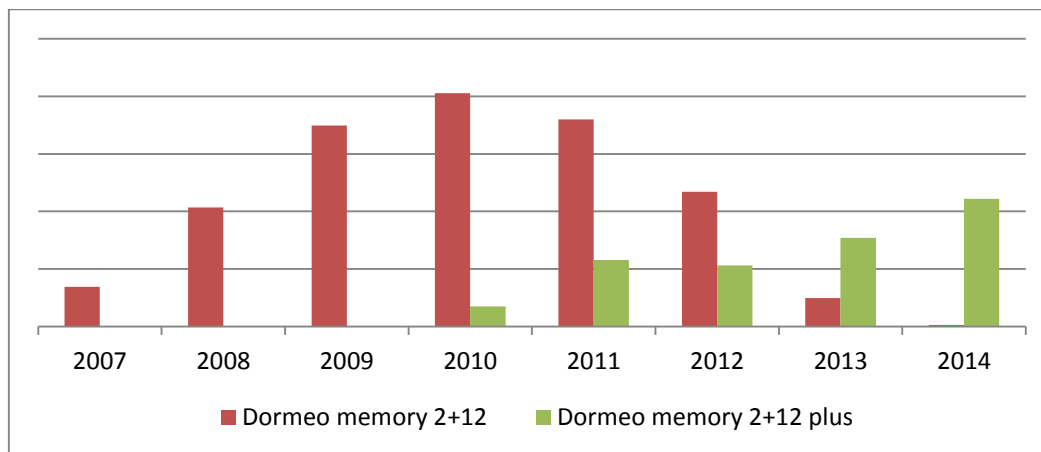
3.5 Življenjski cikli izdelkov Top Shop International SA

Podjetje ima v svoji paleti izdelke, ki jih prodaja vrsto let in imajo predvidljivo prodajo. Pri takšnih izdelkih uporabi proces naročanja, prikazan v Sliki 8. Večji izziv predstavljajo izdelki, ki jih podjetje razvije z namenom razprodaje v eni sezoni brez možnosti ponovnega naročila (npr. dekorativni set Warm hug zima 2015). Takšni izdelki zahtevajo bistveno večjo koordinacijo in usklajenost različnih oddelkov in trgov.

Ležišče Dormeo memory 2+12 je primer izdelka, ki ga je podjetje razvilo za potrebe širjenja prepoznavnosti blagovne znamke Dormeo®. V času oblikovanja izdelka (leto 2006) je bila blagovna znamka v času rojstva in se je šele začela uveljavljati na celotnem trgu. Slovenija je kot prvi trg doživela pozitiven odziv kupcev na ležišče Dormeo comfort, zato je podjetje po 4 letih želelo nadgraditi izdelek z novo verzijo ležišč, ki bi ponujalo oporo telesu z 2 cm debelo spominsko peno. Za proizvodnjo ležišč je bil izbran dobavitelj iz Italije, ki je proizvajal tudi ležišča Dormeo comfort. Pozitivni odnosi z dobaviteljem, s katerim so začeli razvijati blagovno znamko, cena izdelka, dobavni rok in poreklo izdelka so bili ključni razlogi za izbor proizvodnje v Italiji. Iz Slike 9 je razvidno gibanje prodaje ležišča Dormeo memory 2+12, ki ima klasično S krivuljo življenjskega cikla izdelka. V letu 2010 je podjetje pričelo z razvojem in prodajo nadgrajenega ležišča Dormeo memory 2+12 plus, ki je v nadaljevanju nadomestil ležišče Dormeo memory 2+12. Razlog za manjši upad prodaje Dormeo memory 2+12 plus v

letu 2012 je odprodaja starih zalog ležišča Dormeo memory 2+12. Podjetje izdelek uvršča med izdelke z daljšim življenjskim ciklom.

Slika 9: Gibanje prodaje ležišč Dormeo memory 2+12 in Dormeo memory 2+12 plus



Vir: Top Shop International SA, *Gibanje prodaje po produktih*, str. 2, 2014.

Izdelek, kot je ležišče Dormeo memory 2+12, podjetje klasificira kot izdelek, ki je v osnovi na voljo v redni prodaji (z vmesnimi cenovnimi akcijami). Na drugi strani podjetje razvija tudi izdelke, ki so namenjeni izključno eni, časovno omejeni kampanji. Za tovrstne kampanje je ključnega pomena, da je časovnica poznana dovolj vnaprej in da so v projekt vključeni vsi potrebni oddelki.

Primer kampanjskega izdelka je dekorativni set Warm hug, ki ga je podjetje razvilo izključno za prodajo v božično-novoletnem obdobju leta 2015. V ponudbo je vključilo dve različici izdelka (dekorativni vzglavnik ali dekorativna odeja z vzglavnikom), ki sta bili na voljo v štirih barvah. V letu 2014 je podjetje prvič razvilo dekorativno odejo, namenjeno izključno božično-novoletnemu obdobju, zato je bilo načrtovanje kampanje za leto 2015 lažje. Podjetje je identificiralo dve področji, na katerih je bila potrebna izboljšava: pravočasno oblikovanje izdelka in posledično pravočasno naročilo izdelkov. V prvem letu je podjetje prišlo v situacijo, ko ni imelo zadostne zaloge za tako veliko povpraševanje in je moralo uporabiti alternativne načine transporta, kar je pomenilo dodatne stroške. V izogib dodatnim stroškom in bolj tekočemu pretoku informacij je v letu 2015 začelo z aktivnostmi takoj po koncu kampanje iz leta 2014. Kot je razvidno iz Slike 10, je sam proces od ideje do začetka prodaje trajal 10 mesecev. Podjetje se je odločilo za proizvajalca s Kitajske, kar je pomenilo daljši dobavni rok. Za proizvodnjo je dobavitelj potreboval 60 dni, za transport je podjetje potrebovalo 40 dni, za manipulacijo v skladišču štiri dni, za interne procese v podjetju tri dni, dostavo do trgov v povprečju tri dni in dostavo do končnih kupcev v povprečju tri dni. To je pomenilo, da je moralo podjetje blago naročiti vsaj 113 dni pred začetkom prodaje. Zaradi omejenih kapacitet proizvodnje in želje po enakomerno razporejenim dobavam do začetka

kampanje je podjetje pričelo z naročanjem že v mesecu juniju. Kljub vsemu so obstajali sledeči zadržki, povezani z oskrbovalno verigo.

- Ali bo naročena količina zadostovala za potrebe celotne kampanje, saj je bilo potrebno celotno količino naročiti pred samim začetkom.
- Kaj narediti v primeru odvečnih količin?
- Definiranje ustreznih količin za vsako verzijo izdelka.
- Odpreme blaga s Kitajske so potekale v vrhuncu sezone transportov (avgust, september, oktober). Ali bo prevoznik lahko zagotovil zadostne proste kapacitete na ladjah?
- Kakšne so alternative v primeru zamud v proizvodnji ali nezadostnih kapacitet na ladjah?
- Ali ima skladišče zadostne kapacitete za prevzem, skladiščenje, pakiranje in odpremo blaga?

Za oblikovanje potrebnih količin je podjetje preko orodja Demand plan (angl.) zbiralo povpraševanja z vseh trgov, kar je pokazalo okvirno sliko o predvideni prodaji. Zaradi zaupanja vodstva o uspešnosti in hkrati pomembnosti kampanje, je podjetje sprejelo strateško odločitev in naročilo 10 odstotkov več od predvidenega povpraševanja s strani trgov. Kljub temu da se je podjetje odločilo, da gre za akcijo tipa »do razprodaje zalog«, je seveda želelo, da do te situacije ne bi prišlo prekmalu (torej v času največjega povpraševanja). V primeru, da bi trend prodaje prvih dveh tednov pokazal, da povpraševanje bistveno presega ponudbo, se je podjetje odločilo, da zmanjša oz. ukine prodajo po posameznih prodajnih kanalih, saj bi bilo za ponovno naročilo blaga prepozno. Na enem izmed trgov so tako prišli do situacije, da so bile razpoložljive količine manjše od povpraševanja, zato so najprej ukinili prodajo preko telefonskega trženja (telemarketing) in kasneje zmanjšali čas oglaševanja na televiziji.

Cilj podjetja je bil, da razproda celotne količine do konca meseca januarja. Že po prvih dveh tednih prodaje je bil viden trend prodaje in opravljena simulacija nadaljnje prodaje, ki je sicer pokazala, da bodo naročene količine zadostovale povpraševanju. V kolikor bi trend pokazal, da so naročene količine prevelike, bi podjetje po sredini januarja dodatno znižalo ceno in podaljšalo akcijo. Z vidika logistike bi podaljšanje akcije predstavljalo predvsem težavo v skladišču, saj je podjetje v mesecu januarju že začelo prejemati blago, ki so ga naročili vnaprej zaradi kitajskega novega leta.

Podjetje je za proizvodnjo uporabilo novega dobavitelja, kar je predstavljalo veliko tveganje na področju proizvodnih kapacitet, kvalitete in spoštovanja dogovorov. Kljub temu da je dobavitelj proizvedel količine v skladu s predhodnimi dogovori, bi bilo bolj smiselno, da za kampanje tako velikega pomena podjetje uporabi ustaljenega dobavitelja, ki pozna vse zahteve podjetja.

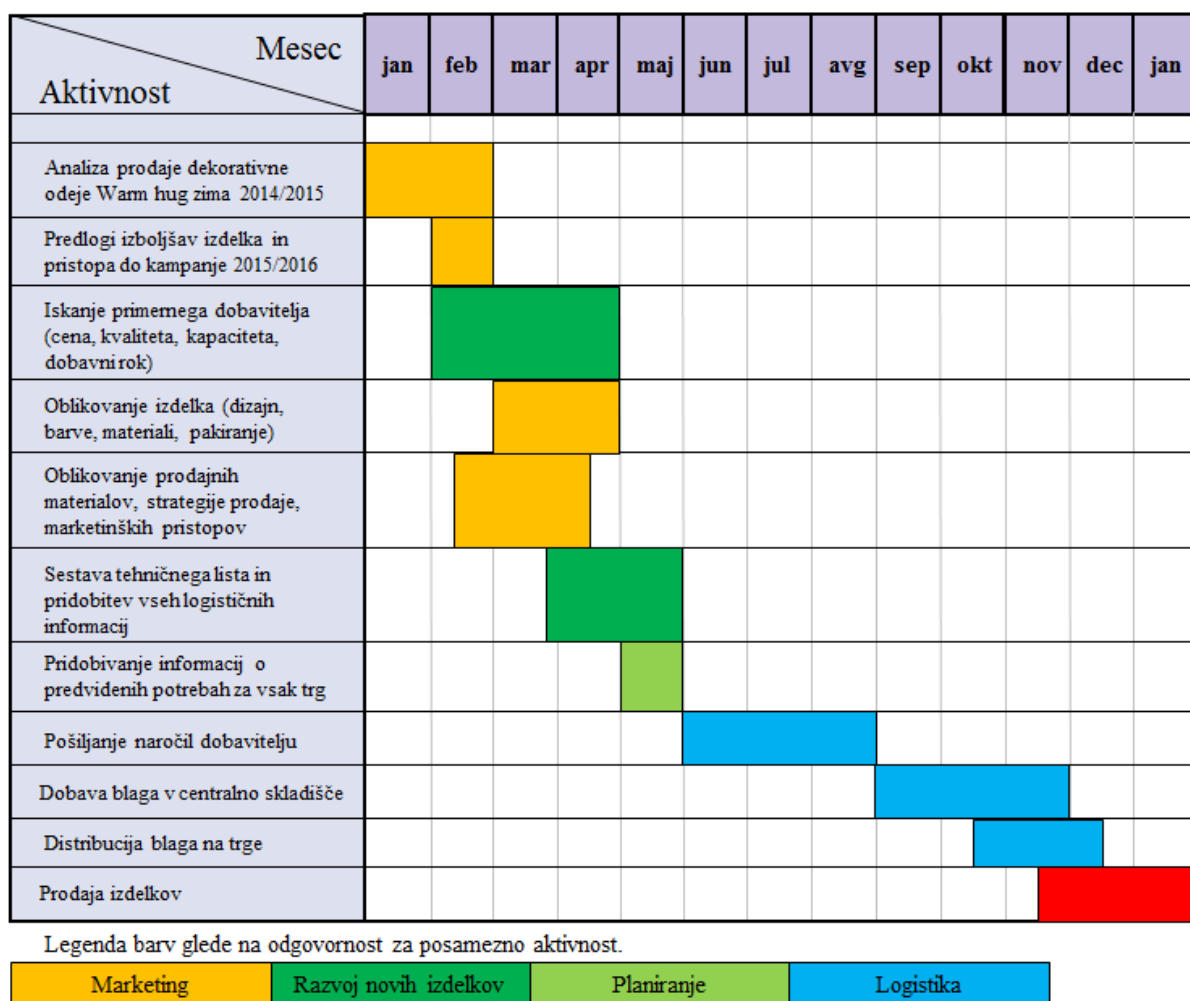
Največji doprinos oskrbovalne verige je bil v fazi planiranja in naročanja. Podjetje je blago naročilo glede na polne standardne (angl. 40' high cube) kontejnerje. Vsako naročilo je

predstavljalo natančno en poln kontejner. Ko je dobavitelj potrdil datume pripravljenosti blaga, so v logistiki pripravili plan odprem s Kitajske. Pri oblikovanju plana je bilo potrebno zagotoviti, da bodo kontejnerji prihajali v skladišče v enakomernih valih in da bo vsak teden dostavljenih vseh osem artiklov. Podjetje uporablja enega strateškega špediterja za vse pošiljke s Kitajske. Predhodne izkušnje so pokazale, da je potrebno v kampanje takšnega obsega vplesti tudi špediterje, zato ima podjetje v svojih prostorih zunanjega sodelavca iz špediterskega podjetja, ki na dnevni bazi skrbi za vse pošiljke s Kitajske. Enota za planiranje pošilk je standardni kontejner. Kljub vsemu pa plani odprem po tednih niso pomenili zagotovila, da bo blago takrat dejansko odpremljeno. Pred vsako odpremo je bil opravljen nadzor kakovosti izdelkov. V kolikor bi bile ugotovljene nepravilnosti, bi to lahko pomenilo vsaj enotedensko zamudo odpreme blaga. Zaradi prihajajoče visoke sezone odprem s Kitajske, bi enotedenska zamuda lahko pomenila zasedenost naslednje ladje in posledično več tedenske zamude pri dobavi. Ker se je dobavitelj držal rokov in kvalitete dobave, se je podjetje izognilo zamudam na področju transporta.

Pred pričetkom kampanje so bile količine in okvirni prihodi najavljeni tudi v centralno skladišče. V času transporta do centralnega skladišča (40 dni), je podjetje pripravilo dnevni plan prihoda pošilk. Istočasno so pripravili plan dobav v lokalna skladišča, saj so morala tudi ta zagotoviti kapaciteto za skladiščenje in komisioniranje blaga. Medtem ko je imelo centralno skladišče zadostne kapacitete za prevzem, skladiščenje in odpremo blaga, so imeli lokalni trgi večje izzive pri zagotavljanju kapacitet skladiščenja, saj je bil poleg omenjene kampanje tudi višek sezone prodaje ostalih izdelkov, zato je bila potrebna dnevna komunikacija o potrebnih količinah na posameznih trgih. Za bodoče tovrstne kampanje je torej smiselno razmisliti, ali je bolj smotno najeti dodatno skladišče in s tem zagotoviti nemotene dobave do končnih kupcev.

Zaradi pomembnosti kampanje, ki se je odvijala na vseh trgih hkrati, je podjetje pripravilo načrt aktivnosti, ki jih je bilo potrebno izvesti pred kampanjo (Slika 10). Prikazane aktivnosti kažejo pomembnost sodelovanja in razmejitev odgovornosti med oddelki marketinga, razvoja novih izdelkov, planiranja in logistike.

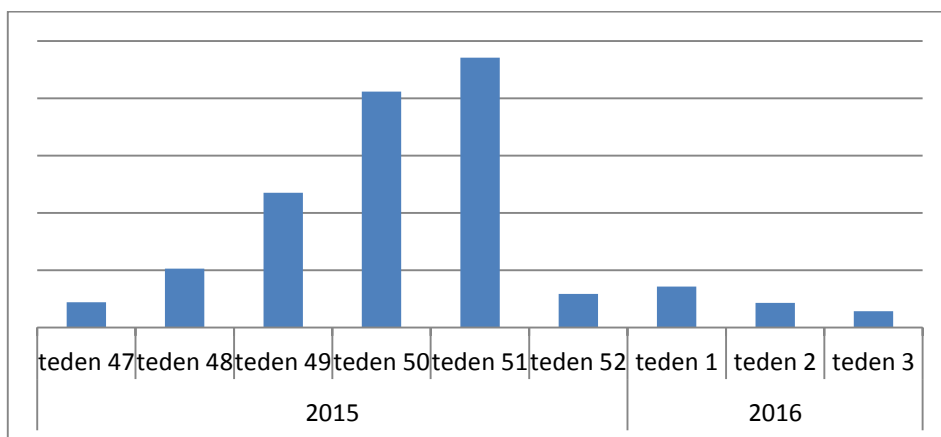
Slika 10: Aktivnosti, povezane s kampanjo Warm hug 2015



Vir: Top Shop International SA, Interni operativni procesi, str. 7, 2054.

Odraž pravilnega in predvsem pravočasnega planiranja aktivnosti je razvidna v Sliki 11, saj je bilo blago pravočasno dobavljeno in s tem je bila zagotovljena nemotena prodaja ves čas trajanja kampanje. Kot je razvidno iz slike, je podjetje celotno zalogo razprodalo v devetih tednih, pri čemer je bila večina prodaje zgoščena v treh tednih pred božičem. Podjetje je izdelke prodajalo tudi v tednih po božiču zaradi verskih praznikov v drugih državah. Zaradi vnaprej znanih količin in neprestane koordinacije med oddelki je oddelek logistike brez večjih težav uskladi vse aktivnosti na področju transporta in skladiščenja.

Slika 11: Gibanje prodaje dekorativnega seta Warm hug v letu 2015



Vir: Top Shop International SA, Gibanje prodaje po produktih, str. 2, 2016.

Če primerjamo življenjski cikel ležišča Dormeo memory 2+12 in dekorativnega seta Warm hug, lahko ugotovimo, da ima krivulja do faze zrelosti enako obliko, vendar je zaradi časovno določenega dogodka (božič) faza upada in izteka pri dekorativnem setu Warm hug hitrejša. Sama dolžina življenjskega cikla je pri ležišču precej daljša in lažje nadzorovana s strani podjetja, medtem ko je življenjski cikel dekorativnega seta omejen le na obdobje pred božičem in zahteva bistveno natančnejše planiranje in koordinacijo med oddelki.

SKLEP

Na trgu poznamo veliko izdelkov, ki so podvrženi trendom, in vedno več je izdelkov, ki imajo kratek življenjski cikel. Večinoma gre za izdelke, ki se razvijajo skupaj z razvojem tehnologije (npr. zabavna elektronika) in izdelke, ki so podvrženi trenutnim trendom (npr. oblačila). So pa tudi izdelki, ki so razviti izključno za potrebe časovno določene kampanje in ki jih podjetje po zaključku kampanje ne prodaja več. Če želi podjetje s svojimi izdelki slediti tem trendom, mora optimizirati vse procese, da izdelek čim prej predstavi na trgu, zato je potrebno usklajeno delovanje različnih oddelkov v podjetju. Za oskrbovalno verigo je pomemben natančno določen in pravočasen marketinški načrt, na podlagi katerega lahko planirajo svoje aktivnosti in procese. Predvsem so pomembne jasne informacije, povezane z načinom distribucije, poprodajnimi storitvami, informacijskimi sistemi, želenim nivojem zalog in vračilom blaga. Z vsemi temi aktivnostmi so namreč povezani tudi stroški, ki jih mora podjetje vključiti v ceno.

Iz praktičnega primera podjetja Studio Moderna ugotavljam, da je tveganje pri izdelkih z daljšim življenjskim ciklom manjše, saj gre za izdelke, ki so ves čas na voljo in katere prodaja ni pogojena s sezono. Pri teh izdelkih ima podjetje dovolj časa za razvoj (tudi več kot eno

leto) in samo prilagaja lansiranje izdelka na trg. Faza uvajanja in rasti lahko traja tudi več let, prav tako tudi faza upadanja in izteka izdelka poteka počasi ter postopoma. Na drugi strani kampanjski izdelki predstavljajo veliko tveganje, saj ima podjetje na voljo le nekaj mesecev za razvoj izdelkov, faza uvajanja ne služi kot testno obdobje prodaje, ampak hkrati predstavlja fazo rasti. Višek prodaje je dosežen v enem do dveh tednih, faza upada pa je nenadna in navadno pogojena z določenim časovnim dogodkom. Čeprav tovrstne kampanje navadno prinašajo povišano prodajo in hiter dobiček, pa z vidika oskrbovalne verige predstavljajo veliko tveganje, brez možnosti napak ali zamud pri dostavah blaga končnim kupcem.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, G.M., & Kotler, P. (2004). *Marketing- an introduction*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
2. Ayers, B.J. (2001). *Handbook of supply chain management*. Ljubljana: GV Založba.
3. Banič, I.D. (2004). *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Belak, J. (1991). *Podjetniško planiranje kot orodje vodenja politike podjetja*. Maribor: Obzorja.
5. Cachon, G., & Terwiesch, C. (2009). *Matching supply with demand: an introduction to operations management*. Boston: McGraw Hill.
6. Chaturvedi, N., Martich, M, Ruwadi, B. & Ulker, N. (2013). *The future of retail supply chains*. Stirling: University of Stirling.
7. Doyle, P. (1998). *Marketing management and strategy (2nd edition)*. London: Prentice Hall Europe.
8. Gallego, L. V. (2011). Review of existing methods, models and tools for supplier evaluation, Najdeno 14. januarja 2015 na spletnem naslovu http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/12130/PFC_LauraVirsedGallego.pdf?sequence=2.
9. Groznik, A., & Lindič, J. (2007). *Elektronsko poslovanje: dodatno študijsko gradivo in vodnik po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Harrison, A., & Van, H.R. (2002). *Logistics Management and Strategy*. London: Prentice Hall.
11. Kotler, P. (1998). *Marketing management- trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Maromonte, K.R. (1998). *Corporate strategic business sourcing*. Westport: Quorum Books.
13. Morash, E.A., Dröge, C., & Vickery, S. (1996). Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(8), 43-62.
14. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja- s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
15. Ramalhinho Dias Lourenço, H. (2001, 29. junij). Supply chain management: An opportunity for Metaheuristics. *SSRN- Social Science Research Network*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=273425.
16. Lyndhurst, B. (2011). *Public understanding of product lifetimes and durability*. London: Defra.
17. Rushton, A., Oxley, J., & Croucher, P. (2001). *The Handbook of logistics and distribution management*. London: KoganPage.
18. Ryan, P. (1990). The Logistics life Cycle of a Product. *Logistics Information Management*, 3(3), 60-63.

19. Snoj, B., Završnik, B., & Male, V. (1999). *Management izdelkov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Završnik, B. (1990). *Življenjski cikel izdelka in druge metode strateškega planiranja marketinga*. Ljubljana: Tangram.
21. Završnik, B. (1991). Uporabnost koncepta življenjskega cikla izdelka. *Naše gospodarstvo*, 37(1/2), 139-147.
22. Završnik, B. (1994). Življenjski cikel izdelka – stvarnost ali utopija. *Manager*, 6(1), 13-14.