



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

**IZBOLJŠANJE STROŠKOVNE
UČINKOVITOSTI IN KAKOVOSTI
STORITEV
ZNOTRAJ LOGISTIČNE VERIGE
PODJETJA DPD SLOVENIJA**

Mentor: mag. Dragan Marić, univ. dipl. inž. tehnol.
Lektorica: Lucija Hrženjak, prof. slov. in biol.

Kandidat: Aleksander Sotlar

Kranj, junij 2023

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, mag. Draganu Mariću, za vse nasvete in podporo pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala g. Jakobu Bertoletu iz podjetja DPD Slovenija, d. o. o., za pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Luciji Hrženjak, da je moje diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

Zahvaljujem se tudi svoji družini in bližnjim prijateljem, da so me spodbujali in verjeli vame.

IZJAVA

Študent Aleksander Sotlar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Dragana Marića.

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Podjetje DPD Slovenija, ki se ukvarja s paketno distribucijo v Sloveniji kot tudi mednarodno, je na slovenskem trgu prisotno od leta 2004. V diplomskem delu obravnavamo problematiko plačilnega modela za podizvajalce v obravnavanem podjetju, in sicer predstavljamo trenutni način plačevanja. Ob tem navedemo tudi nekaj možnosti za izboljšanje modela z novimi načini plačevanja, ki vključuje tudi del plačila za kakovost dostave. S pravilno in uravnoteženo kombinacijo plačevanja po storilnosti in plačila za doseženo kakovost bi novi model plačevanja pripomogel k boljši storitvi za uporabnika, tako končnega prejemnika paketa kot tudi plačnika storitve. Skupaj z novim načinom plačevanja smo analizirali možnosti za optimizacijo postopkov, ki bi sovpadali s projektom novega plačilnega sistema. Obe predlagani rešitvi oziroma predloga bi se kazala kot boljše učinkovitost dostave.

KLJUČNE BESEDE

- logistika
- paketna distribucija
- plačilni model
- samoregulativnost
- DPD Slovenija, d. o. o.

ABSTRACT

DPD Slovenija, is part of international DPD Group company under jurisdiction of Geopost, France, and as such, offers parcel distribution services within the territory of Slovenia as a domestic and international parcel business.

It's been founded in year 2004 and since then very successfully present in Slovenian market

Within this work, after the broader introduction and description of the company, I have focused on the current challenges with the subcontractor remuneration system. The current remuneration system was described and I have produced an theoretical solution, that would enable evolution in the new way of subcontractor payment - the payment is aimed to be much more focused on the quality part with the payment also per it's individual tasks that subcontractors perform in line with their daily workflow.

With the properly balanced combination of remuneration based on payment per work done and payment per quality of work we can predict, that the self regulatory mechanisms, build inside the remuneration, pushes the quality of parcel service on higher level, achieving better experience for the parcel receiver and also bringing pleasure of job well done for the payer of the service.

With this new remuneration system, that is presented, I have also imbed the possibilities for optimization of services that would, together with new remuneration system, enable the better, faster parcel delivery service that company offers today.

KEYWORDS

- logistics
- parcel distribution
- remuneration
- self regulatory
- DPD Slovenija d.o.o.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji diplomskega dela	1
2	O LOGISTIKI.....	2
2.1	Razvoj logistike	2
2.2	Pomen logistike za podjetje.....	3
2.3	Elementi logističnega sistema	4
2.4	Distribucijska logistika	5
3	PREDSTAVITEV OKOLJA	8
4	ORGANIZACIJA »LAST MILE« LOGISTIKE V PODJETJU DPD	15
4.1	Predpostavke in omejitve	15
4.2	Metode dela	16
5	STROŠKOVNA UČINKOVITOST V POVEZAVI S KAKOVOSTJO STORITVE17	
5.1	Pomen logistike.....	17
5.2	Plačilni model v podjetju DPD	17
5.3	Predlog novega plačilnega modela	18
5.4	Pozitivni učinki novega plačilnega modela.....	20
5.5	Negativni učinki novega plačilnega modela	22
5.6	Učinki slabe kakovosti dostave v povezavi z novim plačilnim modelom....	25
5.7	Nenehno izboljševanje	27
6	ZAKLJUČEK	29
7	LITERATURA IN VIRI	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Logistični sistemi – temeljne faze procesa v proizvodnem podjetju	5
Slika 2: Arhitektura skupine DPD Group	8
Slika 3: Prihodki skupine DPD Group	9
Slika 4: Prisotnost skupne DPD Group po posameznih državah.....	10
Slika 5: Depoji oziroma poslovne enote podjetja DPD v Sloveniji	11
Slika 6: Centralno skladišče DPD-ja, vozlišče v Ljubljani	11
Slika 7: Mednarodna mreža DPD-ja Slovenija in predvideni tranzitni časi prenosa paketov	13
Slika 8: Mednarodno vozlišče DPD-ja 0062 v Hörschingu, Avstrija.....	14
Slika 9: Število paketov in prihodek pogodbenika	21
Slika 10: Odvisnost stroška na paket od števila paketov pred uvedbo novega območja	21
Slika 11: Povečanje števila kurirjev in rast števila paketov.....	22
Slika 12: Rast fiksnih stroškov v prvem mesecu po uvedbi novih dostavnih območij	23
Slika 13: Odvisnost stroška na paket in števila paketov po uvedbi novega področja.....	24
Slika 14: Odvisnost stroška na stop od števila paketov	24
Slika 15: Število paketov in prihodek pogodbenika, slaba kakovost dostave	26
Slika 16: Odvisnost stroška na paket od števila paketov, slaba kakovost dostave	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Finančni kazalniki DPD-ja Slovenija za leta 2016–2021.....	12
Tabela 2: Obstoječi plačilni model	19
Tabela 3: Novi plačilni model.....	19
Tabela 4: Novi plačilni model ob predpostavki povečanja števila paketov za 25 odstotkov.....	20

POJMOVNIK

- Pavšal: fiksno plačilo, ne glede na druge dejavnike
Stop: vsak paket, ki je dostavljen ali prevzet na naslovu dostave
Swap body: menjalni keson za prevoz tovora

1 UVOD

Izvajanje storitev prenosa paketnih pošilk v podjetju DPD Slovenija, d. o. o., je vsakodnevni izziv. Na eni strani se vodstvo in zaposleni srečujejo z zelo zahtevnim tržnim okoljem, saj konkurenti vseskozi dajejo na trg nove storitve, rešitve za kupce in uporabnike storitev, na drugi strani pa je treba zadovoljiti želje in težnje lastnikov po kapitalskih dobičkih. Znotraj tega morajo zaposleni, predvsem zaposleni v oddelkih operativnega izvajanja storitev, poskrbeti, da se storitev prenosa paketa izvede na čim bolj hiter, varen, preprost in stroškovno učinkovit način.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Kako doseči, da se znotraj vseh vplivov vzpostavi sistem, mehanizem, ki bo prinašal pogodbeniku oziroma dejanskemu izvajalcu storitve prenosa paketa zadosten vir prihodka, na drugi strani pa podjetju oziroma organizatorju storitve dal možnost nadzora nad stroški in garancijo za kakovost izvedbe storitve. V diplomskem delu bomo raziskali, ali je možno tak samoregulativni sistem vzpostaviti in ga pozneje tudi izvajati v živo s popolnim zadovoljstvom vseh deležnikov.

1.2 CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Cilj diplomskega dela je oblikovati in izdelati nov plačilni model za pogodbenike, ki dostavljajo in prevzemajo paketne pošiljke. Z njim bomo dosegli implementacijo samoregulativnih mehanizmov ob predpostavki, da bo pogodbenik za vsako aktivnost, ki jo opravlja, prejel plačilo.

Z izdelavo plačilnega modela bomo izvedli implementacijo plačila po aktivnosti in tudi plačila za doseženo kakovost izvedbe storitve. Na osnovi empirične analize in z uporabo primerjalne metode med dvema plačilnima modeloma bomo ugotovili, katere so prednosti novega plačilnega modela v nasprotju z obstoječim plačilnem modelom.

2 O LOGISTIKI

2.1 RAZVOJ LOGISTIKE

Logistika je dejavnost, ki se ukvarja z upravljanjem toka materialov od virov do porabnikov tako znotraj podjetij kot med njimi. Logistika zajema fizični tok materiala in tok informacij od dobavitelja preko proizvajalca in trgovca do končnega potrošnika, pomeni tudi prostorske spremembe in poleg tega tudi skladiščenje (premagovanje časa). Cilj logistike je zagotoviti prave dobrine in storitve na pravem mestu v pravem času, količini in kakovosti z najnižjimi stroški in vplivi na okolje, skladno s sklenjeno pogodbo (Wikipedia, 2023).

Logistika je bila že od pradavnine ena od pomembnejših aktivnosti človeka. Že v pradavnini so bili ljudje zavezani k premikanju, naj je to bilo zaradi lova ali zaradi iskanja ugodnejšega bivališča. Skladno s premikom so bili prisiljeni s seboj vzeti svoje imetje, kolikor so ga imeli.

Čez leta je postala logistika zahtevnejši postopek, saj se je s povečevanjem imetja povečevala tudi zahtevnost premikanja tega imetja. Z razcvetom trgovanja in obrti v rimskem cesarstvu pa so se začeli kazati prvi obrisi logistične infrastrukture z vzpostavitvijo cestnega omrežja in vzpostavljanjem pristanišč. Kompleksnejše logistične operacije je bilo zaznati tokom svetovnih vojn, ko je vojaška doktrina zahtevala urejeno, časovno osredotočeno premikanje moštva, materiala, zalog in drugih potrebščin.

Gerič (2010, str. 4) navaja: »Zlasti se je logistika pričela razvijati v šestdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA, ko se je po prejšnjem pomanjkanju blaga začela doba nasičenosti z blagom, kar je zaostriло konkurenco med podjetji in iskanje prednosti pred konkurenti.«

Podjetja so šele v petdesetih letih prejšnjega stoletja začela zaznavati in sprejemati dejstvo, da je dobro organizirana logistika pomemben ključni dejavnik, ki izdatno pripomore k uspešnemu poslovanju podjetja; da optimalna, stroškovno učinkovita logistika znižuje stroške poslovanja in na ta način podjetje pridobiva tako časovno kot konkurenčno prednost, kar vodi v povečevanje dobička iz poslovanja podjetja.

Čas dostave blaga kupcu je postal eden od ključnih elementov poslovanja podjetij in je tako skupaj z drugimi dejavniki, kot so dostava blaga v pravi količini, v pravem času in na pravo mesto, seveda, da je blago dostavljeno nepoškodovano, pripeljalo do tega, da so postala podjetja v primerjavah med seboj na različnih stopnjah zanesljivosti in cenovne ugodnosti.

Tako je logistika postala samostojna funkcija znotraj poslovanja podjetij, kot veda pa je bila prepoznana širše in bila zato uvrščena med znanstvene, raziskovalne in študijske vede. Razvoj tehnologije, čezmejno in medcelinsko povezovanje in tudi globalizacija so nedvoumno pohitrili razvoj logistike, kar je privedlo do njene še bolj vodilne in prepoznavne vloge tudi v gospodarskih tokovih.

2.2 POMEN LOGISTIKE ZA PODJETJE

Logožar (2004, str. 31) navaja, da »je logistika v podjetju ena od primarnih poslovnih funkcij in da je njen cilj izvajanje optimalne verige nabave in distribucije kot tudi vseh elementov z vidika upravljanja z logistično infrastrukturo.« Nadalje ugotavlja, »da se je logistika, kot samostojna gospodarska veda in funkcija udeležila v času zadnjih trideset let«. Štor, Mušinovič in Urbanč (2011) razmišljajo, »da je v hitro rastočih in že zadostno razvitih podjetjih logistika postala pomembna aktivnost, kar jo je plasiralo med enega od sestavnih delov strateškega razvoja podjetja«.

Celovito nadzorovanje in obvladovanje logistike fizičnih stvari kot tudi obvladovanje spremljajočih informacijskih tokov je proces, ki zahteva mnogo resursov. Od podjetja in zaposlenih v podjetju se za obvladovanje vseh teh tokov zahteva veliko specifičnega, ekspertnega znanja. Omeniti je treba tudi to, da potekata materialni tok in tok storitev od virov surovin in izdelkov do končnih potrošnikov, finančni tok in povratna, razbremenilna logistika pa potekata v obratni smeri. Vse postopke v vseh smereh pa spremljajo informacijski tokovi.

V logistiki prepoznavamo tako materialne kot informacijske tokove. Potekajo po vsem podjetju kot tudi izven njega, zato morajo biti vsi logistični procesi povezani z vsemi procesi, ki potekajo v podjetju.

Logistika se z vsemi svojimi fazami prepleta v življenjske cikle proizvodov. Tako je potreba po vpletenosti logistike identificirana že v fazi projektiranja, pri pripravi proizvodnje in na koncu tudi pri končni dostavi in monetizaciji proizvoda.

Nadzorovanje logistike je za podjetja bistvenega pomena, saj izvajanje in obvladovanje neposredno vpliva na učinkovitost in časovno predvidljivost dobave tako materialov kot tudi izdelanih proizvodov (Požar, 1996).

Z dostavo pravih proizvodov je mogoče pričakovati pozitivno uporabniško izkušnjo in s tem večje zadovoljstvo prejemnikov in končnih porabnikov proizvodov. Gerič (2010, str. 5) navaja: »Logistična veriga je tista, ki omogoča večje konkurenčne prednosti in zmanjšuje stroške poslovanja.«

Gerič (2010, str. 6) še navaja, da »poglavitna naloga logistike ni tehnološka, temveč ekonomska – torej zmanjševanje stroškov.« Na trgu vlada veliko rivalstva, zato morajo biti podjetja pripravljena na boj za pridobivanje naklonjenosti kupcev in prejemnikov. In te attribute lahko dobi podjetje z učinkovito in vitko logistiko. Zelo pomembna je možnost prilagoditve logističnih postopkov in procesov, saj podjetjem zagotavlja hiter odziv na spremembe, ki se odvijajo na trgu, in tudi nove potrebe in pričakovanja uporabnikov.

Če pogledamo logistiko z vidika operative, pa lahko ugotovimo, da predstavlja logistika predvsem pomožno, podporno nalogo pri zagotavljanju virov surovin ali pri izdelavi in prodaji artiklov. Operativa v logistiki skrbi za čiste pogodbene sporazume in predvsem odnose, ki temeljijo na načelih partnerstva. To se na koncu kaže kot neprekinjeni in vitki tok izdelkov, blaga do končnih prejemnikov in uporabnikov (Pavlin in Veselko, 2006).

2.3 ELEMENTI LOGISTIČNEGA SISTEMA

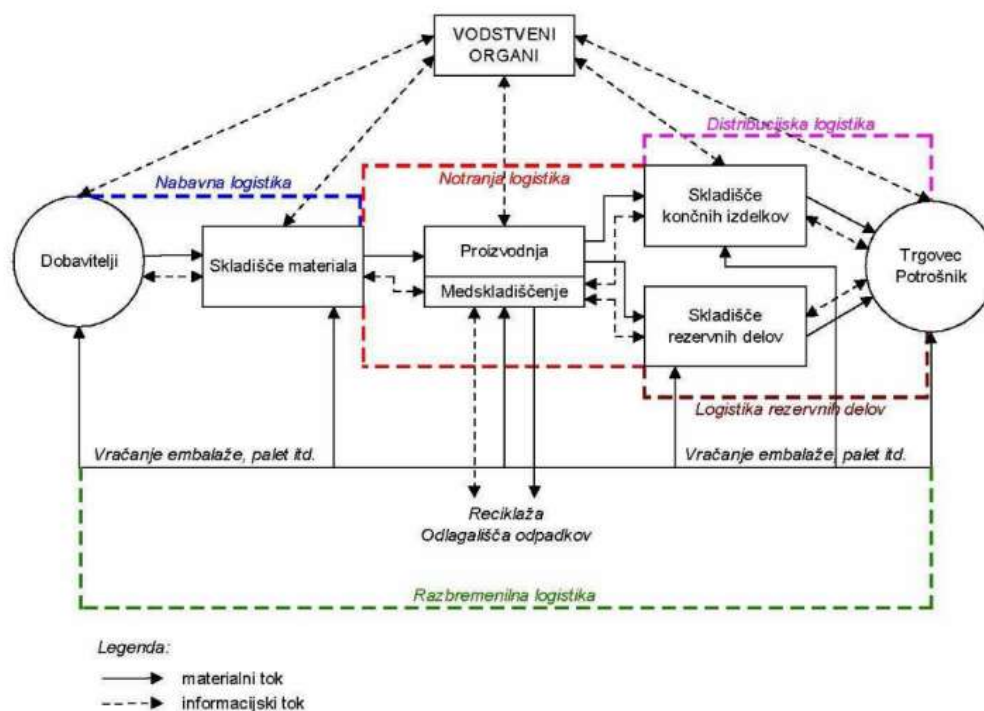
Logožar (2004) ter Štor idr. (2011) navajajo, da je treba »pri pregledu in analizi logistiko v podjetju za boljše razumevanje proučevati po delih ali po mikrologističnih podsistemih. Na najvišji ravni lahko logistiko razdelimo na naslednjih pet področij:

- nabavno logistiko,
- notranjo logistiko,
- distribucijsko logistiko,
- logistiko rezervnih delov,
- razbremenilno (povratna) logistika.«

Pomembnejši cilji obvladovanja logističnih storitev so (Logožar, 2004, str. 13):

- »zmanjševanje stroškov logistike, ki v nekaterih primerih dosega v podjetjih tudi 30 odstotkov in več prodajne cene. To se doseže s skrajšanjem poti, s primernim znižanjem zalog, z naročanjem primernih količin blaga, da bi se izognili čezmernim zalogam, s koncentracijo tovorov, s pravilnim pakiranjem, z uvedbo ustrezne mehanizacije, s sodobno informacijsko tehnologijo itd.;
- izboljševanje kakovosti logistike pri kupcih, kar dosega npr. z večjo hitrostjo in točnostjo dobav, z opravljanjem logističnih storitev »od vrat do vrat«, z dostavo blaga ob pravem času in na pravem kraju, z veliko zanesljivostjo, z dostavo blaga v zahtevani obliki in nepoškodovano, s primerno ceno itd.;
- varstvo okolja; nanj najbolj vplivajo zlasti trije elementi logistike, in sicer: pakiranje (embalaža), transport (onesnaževanje zraka in voda, hrup) in skladiščenje (izraba prostora);
- humanizacija dela; pri organiziranju in izvajanju logističnih dejavnosti je treba posebno pozornost posvečati ergonomiki dela in preprečevanju poklicnih bolezni.«

Tako lahko sklepamo, da mora proizvodno podjetje pri nabavi vhodnih surovin ali polizdelkov vzeti v obzir ne samo premagovanje prostorske oddaljenosti, ampak je treba upoštevati tudi časovne diference med viri. Nadalje je treba za namene doseganja čimbolj optimalnih stroškov na enoto upoštevati tudi ekonomsko upravičene proizvodne količine, optimalno naročanje, čas in tudi letne čase ter navsezadnje zanesljivost oskrbovalnih poti oziroma oskrbovalne verige, vključujoč elemente kakovosti.



Slika 1: Logistični sistemi – temeljne faze procesa v proizvodnem podjetju
(Vir: Logožar, 2004; Avsec, 2005)

2.4 DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA

Gerič (2010, str. 16) navaja, da je distribucijska logistika »blagovni tok gotovih izdelkov in polizdelkov (gre za trgovsko blago) od prodajnih skladišč (skladišče gotovih proizvodov), ki so nameščena blizu proizvodnje, preko območnih, regionalnih, izdajnih skladišč do prejemnikov na prodajnih tržiščih.«

Največkrat lahko povzamemo, da sta izdelava izdelka in njegova končna uporaba ne samo časovno različen proces, ampak tudi lokacijsko neskladen. Tako neskladje je treba ob pozornem spremljanju stroškovnih komponent premostiti. Dobava izdelkov končnim potrošnikom spada med zaključevalne aktivnosti prodajnega segmenta. Ko potrošnik dobi v roke naročeni izdelek, se lahko izvede monetizacija in tako lahko

podjetje, ki je proizvedlo izdelek, dobi povrnjena vložena sredstva.

Distribucijska logistika ima na voljo velik nabor storitev informacijske tehnologije, ki lahko s pomočjo podatkov izvede optimizacijo dostavnih poti v »zadnji milj«. S tem je lahko stroškovno zelo učinkovita in prejemniku prijazna, saj s pomočjo avtomatizacije procesov lahko proaktivno obvešča prejemnika o statusu njegove dostave.

Marič (2013, str. 45) navaja, da »zlasti fizična distribucija, kot del, odgovoren za fizično premeščanje in skladiščenje proizvodov za potrošnike, igra ključno vlogo v povezavi s prodajno funkcijo. Odločilni element prodaje je sposobnost ponudbe proizvoda na pravem mestu v ustreznih količinah ob pravem času ob ustrezni uslugi, ki jo nudi distribucija.« Znotraj tega lahko razumemo, da so potrošniki bistveni, najpomembnejši del logistične verige, saj zaradi njih obstaja logistika. Podjetja generirajo stroške, ko proizvajajo artikle, šele ko potrošnik kupi proizvod, ki ga je proizvedlo podjetje, pride do povratnega denarnega toka. In z njim lahko podjetje izvede plačilo za nabavo surovin in navsezadnje izvede tudi plačilo logističnih aktivnosti.

Med naloge distribucijske logistike lahko vključimo naslednje bistvene elemente, ki zagotavljajo nemoteno dostavo končnim kupcem:

- načrtovanje distribucije, upoštevajoč historične podatke,
- načrtovanje dostavnih sredstev,
- manipulacija znotraj skladišča,
- dostava končnim kupcem.

Načrtovanje distribucijskih poti je ob zadostni informacijski podpori lahko že ob predpostavki, da so na voljo vsi podatki o prejemnikih in upoštevajoč pretekle dostave, avtomatizirani v taki meri, da lahko predvidijo čas dostave prejemniku v enournem časovnem oknu.

Podjetja, ki proizvajajo izdelke, morajo določiti, po kakšni poti naj bodo artikli dostavljeni končnemu kupcu. Obstajajo določeni distribucijski kanali, ki so zelo neposredni, obstajajo pa lahko zelo zapleteni distribucijski kanali z veliko točkami pretovora. Te točke lahko negativno vplivajo tako na časovno komponento dostave kot tudi na stroškovno učinkovitost logističnega podjetja. Več kot je točk pretovora, več je možnosti, da se distribucijski kanal poruši in da je prenos izdelkov daljši od pričakovanj potrošnika.

Distribucijska logistika se vedno bolj spopada z vprašanjem, kako izvajati logistiko čim bolj stroškovno in časovno učinkovito. Pri tem lahko naredimo vzporednice med viri, ki so na voljo, in pričakovano odzivnostjo. V primerih, ko so na voljo veliki resursi (stroški), lahko pričakujemo tudi veliko odzivnost (angažma). In tudi ravno obratno, ob

nizkih stroškov lahko pričakujemo nizko odzivnost. Da bi dosegli optimum med stroški in navsezadnje med zadovoljstvom prejemnikov blaga, je treba vedno korigirati obstoječe sisteme in vnašati samoreglativne mehanizme, po katerih vzpostavljeni sistem sam izvaja optimizacijo v povezavi z doseganjem večje kakovosti.

3 PREDSTAVITEV OKOLJA

DPD V Sloveniji je član DPD Group, druge največje mednarodne dostavne mreže v Evropi. Pod svojim okriljem združuje inovativno tehnologijo in lokalno znanje ter tako zagotavlja prilagodljivo in uporabniku prijazno storitev.

DPD Group s storitvijo s 68.000 zaposlenimi, mrežo 32.000 paketnih trgovin Pickup in s pomočjo svojih treh blagovnih znamk, DPD, Chronopost in SEUR, dnevno dostavi več kot 4,8 milijona paketov v več kot 230 državah. DPD Group je dostavno omrežje podjetja GeoPost, ki je hčerinsko podjetje skupine francoske pošte Le Groupe La Poste (DPD, b. l.).

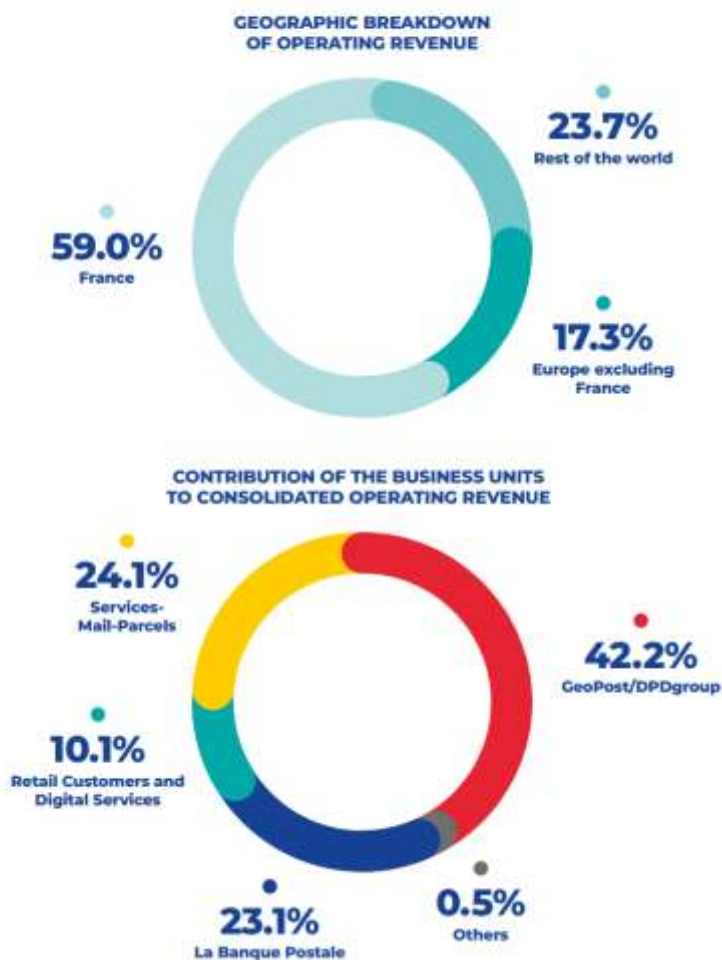


Slika 2: Arhitektura skupine DPD Group
(Vir: La Poste Groupe, b. l.a)

Na ravni skupine La Groupe La Poste predstavlja DPD Group 42,2 odstotka celotnih prihodkov skupine, ki so leta 2021 dosegli 34,6 milijarde evrov.

BREAKDOWN OF THE GROUP'S REVENUE

€34.6 BILLION
in operating revenue



Slika 3: Prihodki skupine DPD Group
(Vir: La Poste Groupe, b. l.b)

Prisotnost po posameznih državah v kombinaciji s posameznimi blagovnimi znamkami pa je porazdeljena na naslednji način:



Slika 4: Prisotnost skupne DPD Group po posameznih državah
(Vir: La Poste Groupe, b. l.c)

Leta 2022 je DPD v Sloveniji zaposloval približno 70 ljudi. S približno 60 pogodbenimi izvajalci, ki s 40 skladiščniki, 260 kurirji z malimi dostavnimi vozili in sedmimi mednarodnimi relacijami s tovornjaki oziroma menjalnimi kesoni (t. i. swap body) dnevno skrbi za nemoteno obratovanje prevzemno-dostavne mreže dveh glavnih mednarodnih vozlišč (angl. hub) v Ljubljani in v Mariboru, in regijskih skladišč v Celju in Kopru, Novem mestu, Novi Gorici in v Kranju.



Slika 5: Depoji oziroma poslovne enote podjetja DPD v Sloveniji
(Vir: Marketing DPD, 2022)



Slika 6: Centralno skladišče DPD-ja, vozlišče v Ljubljani
(Lastni vir)

Vsakodnevno je DPD v Sloveniji povezan z mednarodno mrežo. Paketi dnevno potujejo iz Slovenije in v Slovenijo prek povezav s sosednjo Italijo, Avstrijo, Nemčijo in Hrvaško. Oba primarna sortirna centra HUB sta povezana z vsemi mednarodnimi destinacijami, kar podjetju zagotavlja konkurenčno prednost skupaj z zagotavljanjem izredno kratkih tranzitnih časov, seveda ob dejstvu, da mreža DPD-ja temelji izključno na cestnem transportu.

Da bi lahko podjetje DPD Slovenija umestili v nek kontekst in da bi lahko vzpostavili primerjavo z ostalimi logističnimi družbami, je potrebno navesti tudi nekatere javno dostopne podatkih, ki izkazujejo finančno stanje družbe, bilančni dobiček in število zaposlenih.

Kategorizacija družb se izvaja po naslednjih merilih: majhne družbe so družbe, ki niso mikro družbe in izpolnjujejo dve od naslednjih meril (DATA, 2019):

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.

Srednje velike in velike družbe so družbe, ki niso mikro ali male družbe in izpolnjujejo dve od naslednjih meril (DATA, 2019):

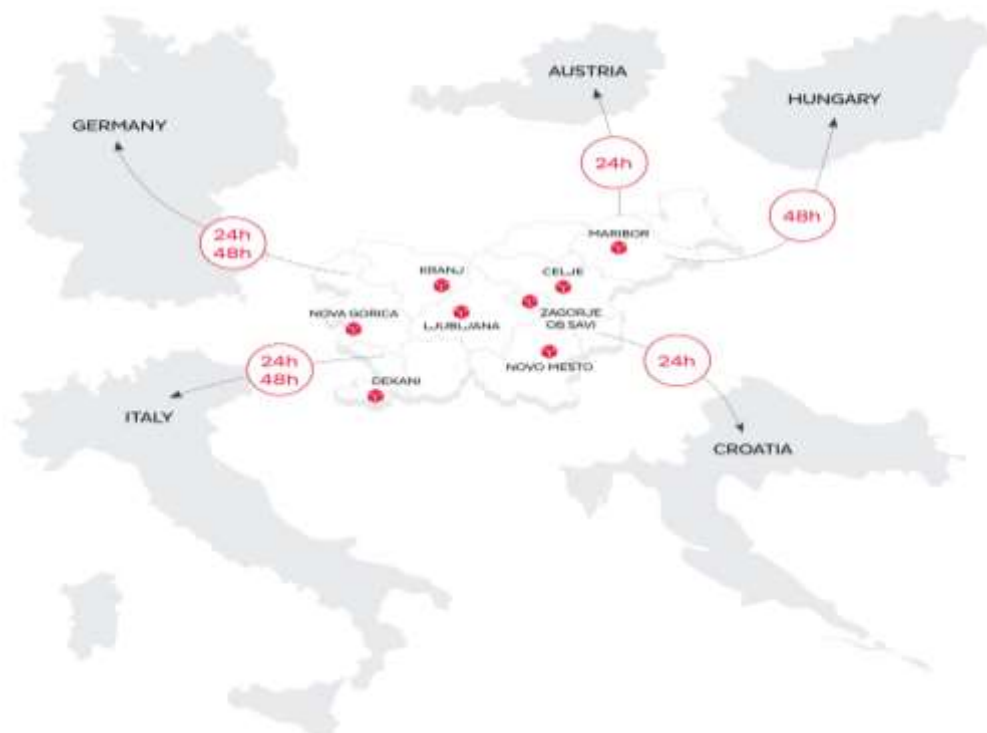
- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov.

Finančni kazalniki podjetja DPD Slovenija za pretekla leta, v evrih:

Leto	Celotni prihodki	Dobiček pred davki	Število zaposlenih
2016	8.606.617	502.240	30
2017	10.368.748	509.272	35
2018	12.036.363	547.400	43
2019	15.461.657	617.085	51
2020	20.451.072	944.343	53
2021	23.128.278	1.561.153	69

Tabela 1: Finančni kazalniki DPD-ja Slovenija za leta 2016–2021
(Vir: Ajpes, 2023)

Skladno z navedenimi podatki lahko podjetje DPD Slovenija umestimo med majhne družbe.



Slika 7: Mednarodna mreža DPD-ja Slovenija in predvideni tranzitni časi prenosa paketov

(Vir: Marketing DPD, 2022)



*Slika 8: Mednarodno vozlišče DPD-ja 0062 v Hörschingu, Avstrija
(Vir: Verkehr, 2013)*

4 ORGANIZACIJA »LAST MILE« LOGISTIKE V PODJETJU DPD

Podjetje DPD Slovenija izvaja dostavo »v zadnji milji« s pomočjo pogodbenikov, poslovnih partnerjev, v različnih pravnih oblikah, lahko kot podjetje lahko kot samostojni podjetnik.

Storitve, ki jih pogodbenik izvaja za DPD Slovenija, so različne:

- vodenje skladišča DPD-ja,
- zagotavljanje razvrščanja paketov, evidentiranje paketov z različnimi statusi,
- raztovarjanje in natovarjanje tovornjakov,
- izvajanje dostave paketov končnim prejemnikom in prevzema paketov pošiljateljem,
- izvajanje linijskih prevozov med depoji, v domačem in mednarodnem prometu.
- izvajanje storitve dostave »v zadnji milji« je predmet analize v sklopu diplomskega dela in predlogov za izboljšavo.

4.1 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavimo lahko, da bo v prihodnjih letih promet v segmentu logistike malih paketnih pošiljk še naprej letno rasel z dvomestnimi številkami. Razloge je treba iskati predvsem v premiku paketnih pošiljk s klasične poti B2B (podjetje podjetju) k novim storitvam, ki se uvajajo v okvirih novih ekonomskih poti, kot sta B2C (podjetje – končni potrošnik) ali celo C2C (potrošnik potrošniku). Prišlo bo še do večje diverzifikacije storitev, storitve bodo bolj segmentirane glede na raven storitve in na ceno oziroma ekonomsko ozadje posamezne storitve.

Kot smo bili priča, na razvoj logistike vplivajo tudi nepredvidljivi zunanji dejavniki, kakršen je bil na primer izbruh epidemije covid-19. Z zaprtjem javnega življenja se je ogromno prodajalcev preusmerilo na splet, uporabljati so začeli spletno trgovino, logistiko in dostavo blaga pa je bilo treba zagotoviti kljub omejitvam, ki jih je narekovala epidemija. Priča smo bili tudi razvoju in v nekaterih primerih ekspanziji novih vrst logistike, na primer t. i. »last mile« dostavi na področju prehranskih izdelkov.

4.2 METODE DELA

Pri diplomskem delu smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metodo kompilacije in povzemanja, ki se uporablja pri prikazovanju stališč drugih avtorjev v zvezi z izbranim raziskovalnim problemom, da bi na tej osnovi oblikovali nova stališča;
- metodo deskripcije ali opisovanja, ki se uporablja pri razlaganju;
- metodo analiziranja, ki se uporablja pri razčlenjevanju.

5 STROŠKOVNA UČINKOVITOST V POVEZAVI S KAKOVOSTJO STORITVE

5.1 POMEN LOGISTIKE

Ob vedno večji globalizaciji in trgovinskim tokovom, ki niso omejeni samo na sosednje države, saj transportni tokovi potekajo tudi med celinami, in ob predpostavkah, da morajo biti podjetja vedno bolj konkurenčna in stroškovno učinkovita, je sklepati, da mora logistika zadostiti več kriterijem pri njenem izvajanju. Marić (2013, str. 9) tako navaja, da »mora biti logistika:

- orodje za obvladovanje oskrbovalnih verig,
- zanesljiva, točna in hitra,
- varna in stroškovno sprejemljiva,
- izjemno odzivna,
- omogočati mora oskrbo po sistemu 'just in time',
- vsebovati mora sisteme za informacijsko spremljanje in sledenje pošilk,
- temeljiti na elektronskem poslovanju celovitih informacijskih sistemov.«

Osnovni namen logistike je v zadovoljevanje potreb podjetij po premagovanju prostorskih in časovnih razlik med viri (izvor) in porabniki (destinacija). Vsekakor mora logistika v znotraj svojih aktivnosti poskrbeti tudi in ne samo za svojo ekonomsko učinkovitost in kvaliteto same izvedbe. Obe navedeni prvini, ki nedvoumno vplivata na profitabilnost posameznega podjetja, ki se z logistiko ukvarja, morata biti vključeni v nadzorne sisteme organizacije. Še več, biti morata del redih revizijskih postopkov s predlogi za izboljšave. Le na tak način je možno zagotoviti izboljševanje logističnega sistema.

5.2 PLAČILNI MODEL V PODJETJU DPD

Podjetje trenutno v večini, v več kot 90 odstotkih izvedenih storitev dostave »v zadnji miljii« plačuje na dokaj preprost način. Trenutno se plačila izvajajo na naslednje načine:

- plačilo za posameznega dostavljenega prejemnika,
- plačilo za posameznega prevzetega prejemnika,
- plačilo za posamezni prevzeti paket,
- dnevno fiksno plačilo.

Ta način ne omogoča: zniževanja stroškov na enoto ob predpostavki, da se število dostavljenih paketov povečuje, in zagotavljanja dela plačila, vezanega na doseganje kakovosti dostave. Zaradi navedenega bi moralo vodstvo podjetja upoštevati

predloge za izboljšave, med katere spada tudi sprememba plačilnega modela za pogodbenike.

5.3 PREDLOG NOVEGA PLAČILNEGA MODELA

Da bi se podjetje lahko bolj učinkovito odzivalo na spremembe gospodarskih razmer in da bi plačilni model pogodbenikov vezali na izboljševanje stroškovne učinkovitosti v povezavi z nagrajevanjem za kakovostno izvedeno storitev, je treba obstoječi plačilni model razdrobiti in v novega uvesti samoregulativne mehanizme, ki bodo poskrbeli za:

- povečanje produktivnosti (dvig frekvence),
- povečanje kakovosti dostave,
- plačilo za vsako izvedeno storitev,
- diverzifikacijo plačil oziroma plačilo po posameznem produktu.

Tako bi z novim načinom plačevanja začeli nagrajevati delo za doseganje dobre kakovosti in na podlagi plačevanja po posameznem produktu vzpostavili t. i. plačilni model »fair payment«. Nov plačilni model bi vseboval plačila po naslednjih elementih:

- dostavljeni stop,
- dostavljeni S (mali, angl. small) paket,
- dostavljen L (veliki, angl. large) paket,
- prevzeti stop,
- prevzeti paket,
- plačilo za posamezno dodatno storitev (paket z odkupnino, paket s preverjanjem istovetnosti, paket z vračilom dobavnic ipd.),
- fiksno plačilo (dnevni pavšal),
- plačilo za kakovost dostave:
 - kakovost dostave nad 98 odstotki: izplačilo v celoti,
 - kakovost dostave med 95 in 97,9 odstotka: 40-odstotno izplačilo,
 - kakovost dostave pod 94,9 odstotka: brez izplačila.

Glede na izvedeno matematično simulacijo je predlagano izplačilo fiksnih plačil (dnevni pavšal in plačilo za kakovost dostave med 25 in 35 odstotkov od celotnega zaslužka pogodbenika). Simulacija novega plačilnega modela

Pripravili smo simulacijo oziroma testne izračune, na podlagi katerih bo možno preizkusiti vedenje plačilnega modela ob preračunavanju posameznih postavk modela in na podlagi različnih vhodnih parametrov, kot je na primer rast števila paketov.

Obstoječi plačilni model

Osnovo za izračune predstavljajo bazni parametri – število dostavljenih paketov, stopov po posameznem kurirju v nekem opazovanem časovnem obdobju.

Paketi in stopi po posameznem kurirju

Dostavljeni paketi	dostavljeni S.	dostavljeni L.	Prevzeti paketi	Seštevek paketov	Dostavljeni stopi	Prevzeti stopi	Plačilo za dostavljeni stop	Plačilo za prevzeti stop	Plačilo za dostavo	Plačilo za prevzem
1652	1121	1082	850	2.502	1125	189	1,75	1,2	1.969 €	227 €
1497	1072	144	419	1.916	1041	82	1,75	1,2	1.822 €	96 €
2399	1361	951	1035	3.434	1259	232	1,75	1,2	2.203 €	278 €
1875	1322	991	981	2.856	1175	182	1,75	1,2	2.056 €	218 €
2126	1352	1160	1565	3.691	1222	381	1,75	1,2	2.139 €	457 €
3910	782	359	78	3.988	460	17	1,75	1,2	805 €	20 €
1646	782	359	534	2.180	1128	126	1,75	1,2	1.974 €	151 €
										14.418 €

• Cca 50 dostavljenih stopov na kurirja na dan

Strošek na stop **1,67**

Tabela 2: Obstoječi plačilni model
(Lastni vir)

Novi plačilni model

Predlog novega plačilnega modela vsebuje dodatne postavke, namenjene plačilu. Te postavke so na primer plačilo za mali paket, plačilo za veliki paket, fiksno plačilo (t. i. pavšal) in plačilo za kakovost opravljene storitve.

Paketi in stopi po posameznem kurirju

Dostavljeni paketi	Dostavljeni S.	Dostavljeni L.	Prevzeti paketi	Seštevek paketov	Dostavljeni stopi	Prevzeti stopi	Plačilo za dostavljeni stop	Plačilo za prevzeti stop	Plačilo za kvantiteto	Dnevni pavšal	Plačilo za S.	Plačilo za L.	Plačilo za prevzet paket	Plačilo za dostavo	Plačilo za prevzem
1652	1121	1082	850	2.502	1125	189	1,0	1,1	380	380	0,05	0,10	0,25	1.774 €	430 €
1497	1072	144	419	1.916	1041	82	1,0	1,1	380	380	0,05	0,10	0,25	1.621 €	95 €
2399	1361	951	1035	3.434	1259	232	1,0	1,1	380	380	0,05	0,10	0,25	1.823 €	314 €
1875	1322	991	981	2.856	1175	182	1,0	1,1	380	380	0,05	0,10	0,25	1.778 €	445 €
2126	1352	1160	1565	3.691	1222	381	1,0	1,1	380	380	0,05	0,10	0,25	1.840 €	390 €
3910	782	359	78	3.988	460	17	1,0	1,1	380	380	0,05	0,10	0,25	1.385 €	39 €
1646	782	359	534	2.180	1128	126	1,0	1,1	380	380	0,05	0,10	0,25	1.717 €	172 €
										14.442 €					

Strošek na stop **1,68**

Tabela 3: Novi plačilni model
(Lastni vir)

Novi plačilni model (ob predpostavki, da se število paketov poveča za 25 odstotkov)

Glede na pričakovanja prodaje in glede na perspektivnost branže lahko pričakujemo, da se bo v prihodnje število paketov, namenjeno za dostavo, na opazovanem območju povečalo. Tako simuliramo povečanje števila paketov za 25 odstotkov in opazujemo rezultate ob povečanju prihodkov in znižanju stroškov na enoto.

parcels and stops per tour

Dostavljeni paketi	Dostavljeni S	Dostavljeni L	Prevzeti paketi	Selstevki paketov	Dostavljeni stopi	Prevzeti stopi	Plačilo za dostavljen stop	Plačilo za prevzet stop	Plačilo za kvaliteto	Dnevni prehod	Plačilo za S	Plačilo za L	Plačilo za prevzet paket	Plačilo za dostavo	Plačilo za prevzem
1902	1945	1298	1020	3.002	1350	227	1,0	1,1	310	180	0,05	0,10	0,25	2.037 €	504 €
1796	1286	173	503	2.299	1249	98	1,0	1,1	310	180	0,05	0,10	0,25	1.821 €	234 €
2879	1623	1141	1242	4.121	1511	278	1,0	1,1	310	180	0,05	0,10	0,25	2.197 €	617 €
2250	1586	1189	1177	3.427	1410	218	1,0	1,1	310	180	0,05	0,10	0,25	2.098 €	535 €
2551	1622	1392	1878	4.429	1466	457	1,0	1,1	310	180	0,05	0,10	0,25	2.177 €	672 €
4692	938	431	84	4.786	352	20	1,0	1,1	310	180	0,05	0,10	0,25	1.192 €	46 €
1975	938	431	641	2.616	1354	151	1,0	1,1	310	180	0,05	0,10	0,25	1.934 €	327 €
16.630 €															
Strošek na stop: 1,61															

- Cca 60 dostavljenih stopov na kurirja na dan

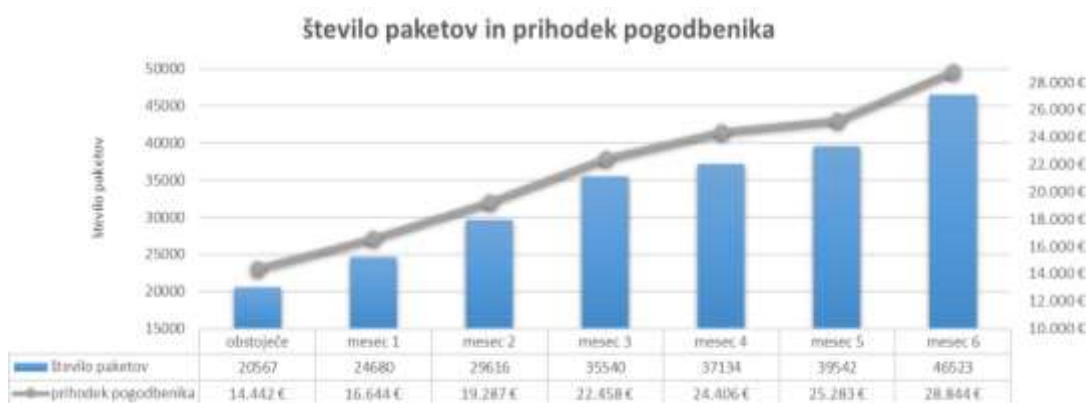
Tabela 4: Novi plačilni model ob predpostavki povečanja števila paketov za 25 odstotkov
(Lastni vir)

Ob povečanju števila paketov za 25 odstotkov in ob povečanju števila strank se je strošek na enoto (strošek na dostavljeni stop) znižal z 1,67 evra na stop na 1,61 evra na stop, kar pomeni 3,6 odstotka nižje stroške v primerjavi s prejšnjim plačilnim modelom, ob tem, da se je zaslužek pogodbenika iz naslova večjega števila paketov zvišal.

5.4 POZITIVNI UČINKI NOVEGA PLAČILNEGA MODELA

V skladu s posameznimi postavkami plačila znotraj novega plačilnega modela lahko opazujemo, da se prihodki pogodbenika povečujejo sorazmerno z rastjo števila paketov in z rastjo števila strank, ki jim kurir uspešno dostavi paket ali pri katerih prevzame paket.

V grafu na sliki 9 je lepo vidna soodvisnost rasti števila paketov in prihodka pogodbenika, in sicer ob predpostavki, da je kakovost dostave, ki jo zagotavlja pogodbenik, zadovoljiva in da v skladu s tem zapade v plačilo celotni znesek sredstev, namenjen plačilu za doseganje kakovosti storitve.



*Slika 9: Število paketov in prihodek pogodbenika
(Lastni vir)*

Nadalje lahko opazujemo, kako se niža strošek na enoto, torej se znižuje strošek na paket, kar je osnovno vodilo ekonomskega modela, v katerem primarno vlogo prevzemata stroškovna učinkovitost in produktivnost.

V grafu na sliki 10 si lahko ogledamo nižanje stroška na enoto ob večanju števila paketov.



*Slika 10: Odvisnost stroška na paket od števila paketov pred uvedbo novega območja
(Lastni vir)*

Z dodatnimi kurirji na območju smo dosegli nekaj pozitivnih učinkov (nekaj je sicer težko izmerljivih, a vendar so tukaj):

- zmanjšala se je intenziteta (tako število paketov kot v števil stopov) po posameznem kurirju, kar pomeni uravnoteženje delovne obremenitve,
- povečalo se je zadovoljstvo strank (več kurirjev na območju pomeni hitrejšo, bolj zanesljivo dostavo, boljše nakupno izkušnjo, navsezadnje je tudi manj reklamacij).

5.5 NEGATIVNI UČINKI NOVEGA PLAČILNEGA MODELA

V vsakem sistemu slej ali prej pride do različnih omejitev. Tudi predlagani plačilni model se sreča z njimi. Omejitve se skrivajo v fizičnih zmožnostih posameznega kurirja (ali zmožnostih pogodbenika, ki opravlja storitve z več kurirji). Ob nenehnem večanju števila paketov in stopov posamezni kurir prej ali slej trči ob fizične ovire, kot je na primer v našem primeru delovni čas ali prostorsko omejene kapacitete posameznega vozila. Potem ko so doseženi limiti, je treba razmisliti o tem, da se posamezna dostavna območja spremenijo in da se uvede dodatnega kurirja.

V našem primeru simulacije smo dosegli fizične limite v tretjem mesecu obratovanja namišljenega modela, zato smo se odločili ekipo sedmih kurirjev povečati na ekipo devetih kurirjev.



*Slika 11: Povečanje števila kurirjev in rast števila paketov
(Lastni vir)*

Povečanje števila kurirjev se neposredno kaže v dodatnih fiksnih stroških, ki se v našem modelu skrivajo v plačilu za kakovost in v plačilu pavšala. V primeru, da

dodatna kurirja ne bi dostavila niti enega paketa, bi bili po pogodbi zavezani k plačilu teh dveh pogodbenih postavk.

Fiksni stroški v prvem mesecu po začetku delovanja na novih dostavnih območjih narastejo, kar se lepo vidi na sliki 12.

7 kurirjev na območju	plačilo za kvaliteto	plačilo paušala	9 kurirjev na območju	plačilo za kvaliteto	plačilo paušala
kurir 1	310 €	180 €	kurir 1	310 €	180 €
kurir 2	310 €	180 €	kurir 2	310 €	180 €
kurir 3	310 €	180 €	kurir 3	310 €	180 €
kurir 4	310 €	180 €	kurir 4	310 €	180 €
kurir 5	310 €	180 €	kurir 5	310 €	180 €
kurir 6	310 €	180 €	kurir 6	310 €	180 €
kurir 7	310 €	180 €	kurir 7	310 €	180 €
skupaj:	3.430 €		kurir 8	310 €	180 €
			kurir 9	310 €	180 €
			skupaj:	4.410 €	
			dvig fiksnih stroškov za:	980 €	

Slika 12: Rast fiksnih stroškov v prvem mesecu po uvedbi novih dostavnih območij (Lastni vir)

V grafu na sliki 13 lahko nazorno vidimo, kaj pomeni, ko povečamo število kurirjev, ob predpostavki, da spremenimo dostavna območje in da vsaj delno poizkušamo zadržati rast števila paketov na tem območju.



Slika 13: Odvisnost stroška na paket in števila paketov po uvedbi novega področja
(Lastni vir)

Zaradi vpliva fiksnih stroškov se takoj povečata strošek na dostavljeni paket in strošek na dostavljeni stop. Zaradi navedenega se ekonomska slika stroškov spremeni, v konkretnem primeru dvig stroška na paket z 0,63 evra na paket na 0,66 evra na paket, ob 37.134 paketih nominalno to pomeni 1114 evrov dodatnega stroška.

Enako kot se zviša strošek na paket, se zviša tudi strošek na stop:



Slika 14: Odvisnost stroška na stop od števila paketov
(Lastni vir)

5.6 UČINKI SLABE KAKOVOSTI DOSTAVE V POVEZAVI Z NOVIM PLAČILNIM MODELOM

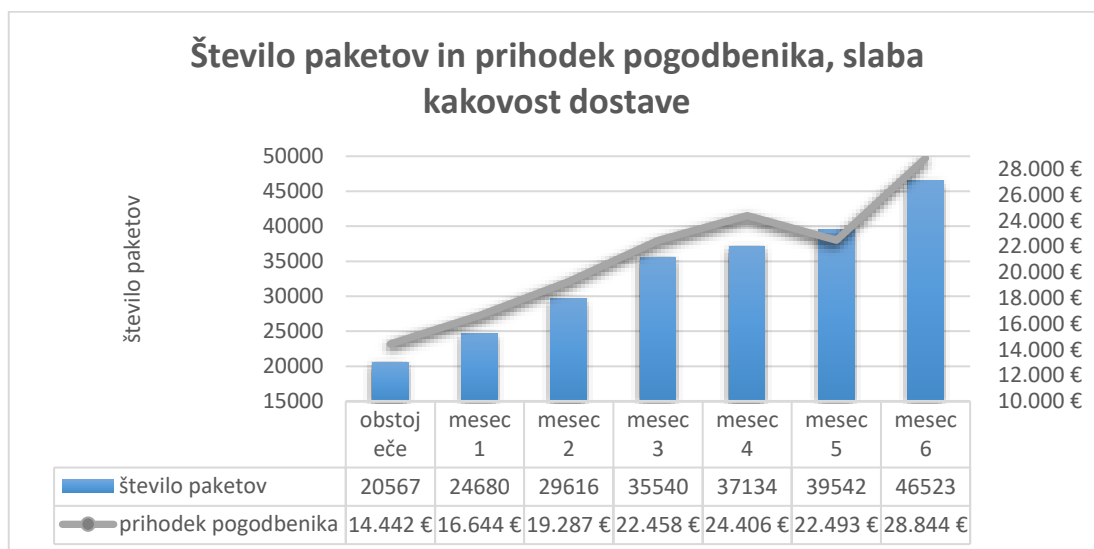
Povsem možno je, da se v trenutku, ko začne delo opravljati nov kurir, kakovost dostave obrne navzdol. Razlogov za to je lahko več, med njimi je nekaj bistvenih:

- nezadostno uvajanje pred začetkom dela,
- nesorazmerje med delovno obremenitvijo in pričakovanji,
- napačno zastavljeno področje dostave,
- dotrajano delovno sredstvo oziroma vozilo,
- zunanji dejavniki.

V primeru, da kakovost dostave tako zaniha, da ni možno izpolnjevati bistvenega elementa medsebojne pogodbe, to je doseganje kakovosti iz naslova dostave v 98 odstotkih; se lahko odvzame del sredstev, vezanih na doseganje visoke ravni kakovosti.

Če se osredinimo še na simulacijo novega plačilnega sistema, lahko ugotovimo, da je za plačilo doseganja kakovosti dostave predvidenih 2.790 evrov. V primeru, da kakovost dostave ni dosežena, se sredstva na koncu obračunskega obdobja ne izplačajo. Kaj to pomeni za pogodbenika? Kaj to pomeni za enega od ključnih kazalnikov, za strošek na paket? Poglejmo naslednje grafične prikaze, v katerih simuliramo dogajanje v petem mesecu delovanja. Izvedli bomo simulacijo nedoseganja kakovosti dostave in s tem odvzeli predvideno izplačilo v višini 2.790 evrov.

Najprej pogledjmo, kako to vpliva na prihodke pogodbenika:

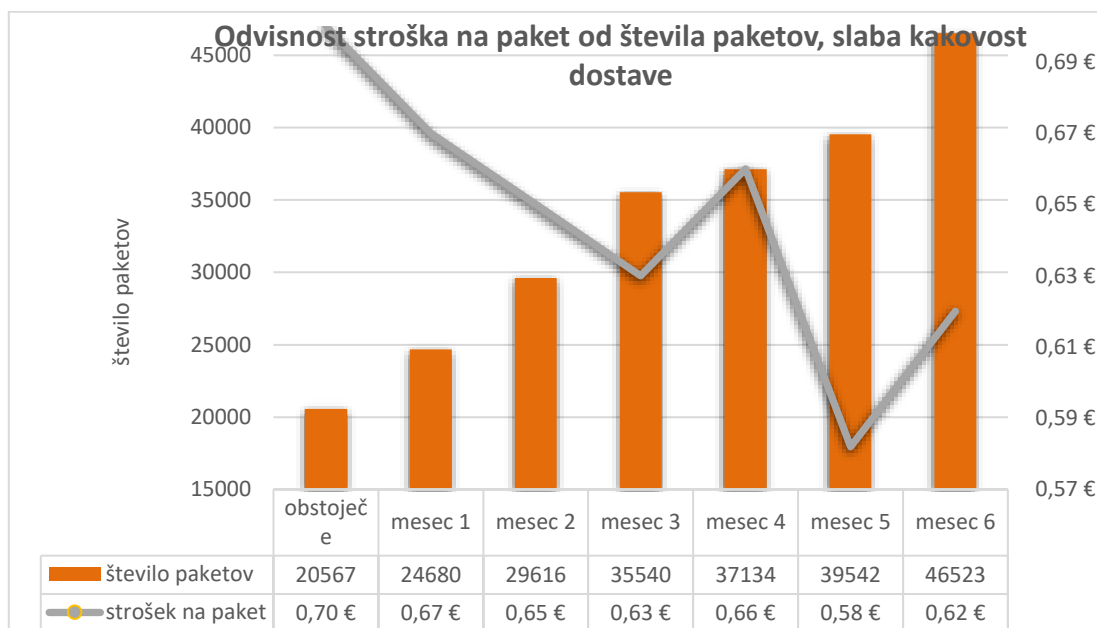


Slika 15: Število paketov in prihodek pogodbenika, slaba kakovost dostave
(Lastni vir)

Kot je razbrati iz grafičnega prikaza, se prihodki pogodbenika kljub večjemu številu paketov zmanjšajo. Ob simulacijski predpostavki, da je v četrtem mesecu zaposlil dodatna dva kurirja in njegov tim zdaj šteje devet ljudi, lahko predpostavljamo, da bo izguba prihodkov v višini 2.790 evrov lahko zelo negativno vplivala na njegovo nadaljnje poslovanje.

Priporočljivo je v takšnih primerih vselej podrobno analizirati vzroke za nedoseganje kakovosti, saj bi morali biti vzroki izven pristojnosti pogodbenika izvzeti iz enačbe odtegotanja sredstev iz naslova izplačila za doseganje kakovosti.

Nadalje si lahko na grafičnem prikazu ogledamo, kako lahko neizplačilo sredstev za doseganje kakovosti ugodno vpliva na ključni kazalnik, na strošek na paket.



*Slika 16: Odvisnost stroška na paket od števila paketov, slaba kakovost dostave
(Lastni vir)*

Primarni cilj varovalke, ki predstavlja izplačilo sredstev za doseganje kakovosti, je, da do slabe kakovosti storitve niti ne pride. Če pa se v posameznih mesecih to pripeti, se iz simulacije lepo razbere, kako ugodne vplive ima neizplačilo na stroške za enoto. Ne sme pa biti cilj predlaganega plačilnega sistema, da se iz naslova neizplačil za doseganje kakovosti dostave sledi ključnemu kazalniku stroška na paket. Tak način razmišljanja je napačen, saj vodi v izčrpavanje pogodbenika in na koncu, ko pogodbenik ne vidi več smisla (ne dobi zadovoljivega finančnega nadomestila), tudi v prekinitvev tudi dolgotrajnega pogodbenega razmerja. Zato je treba vedno analizirati vzroke za nedoseganje kakovosti dostave individualno, za vsakega kurirja posebej in za posamezno dostavno območje, in se glede na vsak primer posebej odločati, ali bo nastala izjema v izplačilu sredstev iz naslova doseganja kakovosti dostave.

5.7 NENEHNO IZBOLJŠEVANJE

Naloga vsakega odgovornega menedžerja je, da aktivno spremlja stroške in izvaja uravnavanje stroškov s pričakovano kakovostjo izvedene storitve. Priporočljivo je vpeljati sistem strukturiranega vodenja PDCA (planiranje, angl. **plan**; izvedba, angl. **do**; nadzor, angl. **check**; izboljšanje, angl. **act**), ki omogoča uravnoteženost med posameznimi cikli projekta. Treba je sproti, na mesečni ravni pregledovati produktivnost (obremenitev) posameznih dostavnih območij in ob ugotovitvi anomalij plačilne modele in dostavne terene ustrezno korigirati.

Poudariti je treba še, da sredstva, namenjena za kakovost, niso samoumevno izplačana na koncu vsakega obračunskega obdobja. Razumeti je treba, da plačilo za dobro opravljeno delo predstavlja v neki meri osnovni del zaslužka pogodbenika in tudi del, namenjen njegovemu prispevku h gradnji logističnega sistema podjetja DPD. Z drugimi besedami, odlična kakovost privablja nove kupce (lahko tudi na primer z referenčnimi informacijami) in predvsem zadržuje obstoječe kupce.

6 ZAKLJUČEK

Vsako podjetje mora znotraj svojih nalog paziti na stroškovno učinkovitost in kakovost izvajanja storitev. Obe prvini, ki nedvoumno vplivata na profitabilnost posameznega podjetja, ki se z logistiko ukvarja, morata biti vključeni v nadzorne sisteme organizacije. Še več, biti morata del redih revizijskih postopkov s predlogi za izboljšave. Le na tak način je mogoče zagotoviti izboljševanje logističnega sistema.

Dejstvo je, da vsak model potrebuje natančno umerjanje, s katerim se nato ob implementaciji dosegajo pozitivni ekonomski kazalniki. Stroškovna učinkovitost je v logistiki paketne distribucije eden najbolj ključnih kazalnikov, ki ga zasleduje menedžment podjetja. Povzamemo lahko, da ni dovolj, da izvedemo le spremembo plačilnega sistema in potem upamo, da bomo dosegli pozitivne ekonomske učinke višjega plačila. V prvi fazi jih res dosežemo, je pa na mestu vprašanje, kaj smo s tem dobili. Samo ustrezno plačilo za izvedeno delo?

Z novim plačilnim modelom želimo doseči ustrezno plačilo za opravljeno delo, uvedbo samoregulativnih mehanizmov in zmanjševanje stroška na enoto, ki je posledica uvedbe novega plačilnega modela. Zagotovo je samo kombinacija navedenih treh bistvenih sestavin novega plačilnega modela v simulaciji privedla do tega, da smo dobili zelene rezultate. Zmanjšal se je strošek na enoto, dosegli smo večjo učinkovitost, samoregulativno se je začela povečevati kakovost, torej uspešnost dostave paketov. V konkretnem primeru smo tako dosegli zmanjšanje stroškov na enoto z 0,70 evra na paket na 0,58 evra na paket. Ob predpostavki, da vsak dan prepeljemo 17.000 paketov, to pomeni 2.040 evrov neposrednega prihranka v enem mesecu, ob prepeljanih 357.000 paketih pa to pomeni 42.840 evrov neposrednega prihranka.

Fiksno plačilo oziroma pavšal in sredstva, namenjena doseganju kakovosti dostave, sta ključna elementa v plačilni shemi. Prvi poskrbi za znižanje stroška na enoto, medtem ko drugi zaradi svoje narave higienika poskrbi, da pogodbenik izboljšuje svoj rezultat in zagotavlja kakovostno dostavo in si s tem izboljšuje svoje vire prihodkov. Brez nenehnega analiziranja, predlaganja izboljšav, implementacije novih predlogov, ponovnega preverjanja ni napredka. Ključno je, da sta v vsak proces, še posebej v proces plačilnega sistema pogodbenika, implementirana tudi nadzor in prisotnost nenehnega izboljševanja, saj bo le na ta način zagotovljeno, da bo cena na enoto vedno odražala trenutno stanje in da bo najbolj optimalna.

7 LITERATURA IN VIRI

Ajpes. (2023). JOLP. *Javna objava letnih poročil*. Pridobljeno 26. 2. 2023 z naslova <https://www.ajpes.si/jolp/>.

Avsec, M. (2005). *Ekonomska upravičenost optimizacije faze nabavne logistike v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

DATA. (20. 7. 2019). *Mikro, majhne in srednje družbe – na podlagi katerih kriterijev do opredeljene velikosti*. Pridobljeno 28. 2. 2023 z naslova <https://data.si/blog/mikro-majhne-srednje-velikosti-druzbe/>.

DPD. (b. l.). Pridobljeno 3. 2. 2019 z naslova https://www.dpd.com/si/home/o_dpd/podjetje.

Gerič, T. (2010). *Poslovna logistika*. Učno gradivo. Ljubljana: Konzorcij šolskih centrov.

La Poste Groupe. (b. l.a). *DPDGROUPE*. Pridobljeno 18. 9. 2021 z naslova <https://www.lebrandcenter.lapostegroupe.com/brand/dpdgroup>.

La Poste Groupe. (b. l.b). *2021 – Activity report*. Pridobljeno 21. 12. 2022 z naslova https://le-groupe-laposte.cdn.prismic.io/le-groupe-laposte/680b781d-1930-4f7b-a65f-032f11221cae_0720_LA_POSTE+RA_2021_GB+MEL.PDF.

La Poste Groupe. (b. l.c). Interno gradivo podjetja.

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

Marić, D. (2013). *Oskrbovalne verige*. Interno gradivo. Ljubljana: B&B.

Marketing DPD. (2022). Interno spletno glasilo DPD Slovenija. Ljubljana: DPD Slovenija.

Pavlin, B., in Veselko, G. (2006). Pravega logista ni lahko najti. *Logistika & transport*, priloga Dela. (2)13, 16–18.

Požar, D. (1996). Vloga logistike v »totalni kakovosti« V: *Kakovost – zmagujmo skupaj* (str. 103–104). Bernardin, 13. in 14. 11. 1996. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.

Štor, M., Mušinović, F. in Urbanč, B. (2011). *Sodobni transport in poslovna logistika*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

Verkehr. (8. 7. 2013). *DPD investiert in Hörsching*. Pridobljeno 20. 12. 2022 z naslova <https://www.verkehr.co.at/singleview/article/dpd-investiert-in-hoersching>.

Wikipedia. (23. 2. 2023). Logistika. Pridobljeno 9. 6. 2023 z naslova <https://l.wikipedia.org/wiki/Logistika>.