



B&B

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

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

**PREDLOG IZBOLJŠAV MODELA
DISTRIBUCIJE V PODJETJU
LJUBLJANSKE MLEKARNE, D. D.**

Mentor: mag. Dragan Marić, univ. dipl. inž. tehnol. prom.

Kandidatka: Sanja Bodiroža

Lektor: Grega Rihtar

Kranj, maj 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem, ki so kakor koli pripomogli k izdelavi te diplomske naloge.

Zahvaljujem se mentorju, mag. Draganu Mariću, za nasvete in napotke, ki so mi pomagali pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se podjetju Ljubljanske mlekarne, d. d. za pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se podjetju PROMIL Avtoprevoznništvo, s. p., pogodbenemu izvajalcu distribucije, ki ima pogodbo za izvajanje distribucije sklenjeno v podjetju Ljubljanske mlekarne, d. d.

Zahvaljujem se lektorju Gregi Rihtarju.

POVZETEK

Distribucija postaja je ena izmed strateško pomembnih odločitev vsakega podjetja. To pomeni, da gre pri tem za odločitve, ki lahko odločilno vplivajo na uspešnost in končno tudi na obstoj podjetja. Časi pomanjkanja dobrin, ko je potrošnik na prodajnih policah našel po eno ali kvečjemu nekaj blagovnih znamk istovrstnega proizvoda, so že zdavnaj mimo. V času intenzivne in svobodne konkurence se kupec srečuje z mnogimi blagovnimi znamkami in sam odloča, katero blagovno znamko si bo izbral. Temu se morajo podjetja prilagoditi in v prvo vrsto boja za kupce pošiljajo distribucijo z njenimi pestrimi distribucijskimi kanali.

V diplomskem delu bom opisala proces distribucije globalnega podjetja Ljubljanske mlekarne, d. d. Distribucijska funkcija vodi oskrbo proizvodov do kupcev in zaključuje tok povpraševanja – naročanja – proizvodnje – dobave – potrošnikov.

Pri raziskovanju omenjene teme sem se s pogodbenim izvajalcem detajlistične distribucije v podjetju, katero bom v diplomskem delu raziskala in predlagala morebitne rešitve, dogovorila za lasten fizični pregled samega dela na terenu. Ob svojem raziskovanju sem naletela na prikaz vsakdana prevoznikov v podjetju, katerega bi se dalo izboljšati. Gre sicer za vsakodnevno srečevanje prevoznikov istega podjetja, ki se srečujejo na terenu in si križajo obhodne poti. Sama bi problem rešila z razdelitvijo prostora distribucije na cone, za katere bi bil odgovoren en prevoznik, znotraj katerega podjetja bi se izvajala celotna organizacija obhodnih poti in priprava naročil za centralno skladišče. Odgovornost bi bila v njegovih rokah, zato bi se samo delo podjetja Ljubljanske mlekarne, d. d. zmanjšalo.

Druga sprememba, ki bi jo v podjetju predlagala, pa se nanaša na delo centralnega skladišča, kamor prevozniki vsakodnevno prihajajo po naročeno blago. Rešitev, ki bi se mi zdela ugodna, je sistem komisioniranja blaga glede na dobavnice. S pripravo blaga glede na dobavnice s strani skladiščnika bi se vozniku prihranilo veliko časa, katerega bi lahko veliko več izkoristil za posvečanje stranki in izvajanje ambulantne prodaje. Prav tako bi se lahko izboljšal oziroma prilagodili sistem pakiranja za transport za določene izdelke, saj bi tako preprečili voznikom izgubljanje časa z natovarjanjem in raztovarjanjem določenih proizvodov. Poleg časa je pomembna funkcija vsakega podjetja tudi zadovoljstvo kupcev, ki bi se izboljšalo z boljšo oziroma bolj praktično predajo izdelkov v njihovo skladišče.

KLJUČNE BESEDE:

- distribucija,
- podjetje,
- prodaja,
- kupec.

ABSTRACT

Distribution is becoming a strategically important decision for each company. This represents a decision that could ultimately affect the performance and, ultimately, existence of the company. Times when goods were lacking when only one or at most a few brands of similar products were available has long gone. During intense and free competition, the buyer is faced with a variety of brands to choose from. Companies have to adapt to this trend and in the battle for buyers, dispatch products through diverse distribution channels.

In my diploma thesis I will describe the distribution process of the global dairy Ljubljanske mlekarne d.d. The distribution function manages the supply of products to customers and concludes the flow of demand - procurement - production - delivery - consumers.

To explore this topic, I arranged to carry out a physical examination of the distribution process on-site with retail distribution contractors of the company, based upon which I will recommend possible solutions. During my research I came across activities of daily carriers at the company, which could be improved. This regarded the daily meeting of carriers of the same companies which met in the field and crossed paths. I myself would resolve this problem by dividing the distribution areas into zones which individual carriers would be responsible for. Their companies should carry out a complete reorganization of departure routes and prepare contracts for the central warehouse. Responsibility would rest in their hands, decreasing the work of the company Ljubljanske melkarne.

Another change I would recommend refers to the work of the central repository, where carriers arrive daily to pick up ordered goods. A good solution would be to establish a system for commissioning goods based on delivery notes. The preparation of goods in accordance with delivery notes by the warehouse operator would save the driver a great deal of time which could be better for customers and implementing ambulance sales. Additionally, the packing system for the conveyance of certain products could be improved or customised, also saving the drivers' time. An additional important function of every business is customer satisfaction, which could be enhanced through an improved or more practical handover of products to their warehouses.

KEY WORDS

- Distribution
- Company
- Sales
- Buyer

KAZALO:

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Predstavitev okolja	1
1.3	Predpostavke in omejitve	1
1.4	Metode dela.....	2
2	TEORETIČNE ZNAČILNOSTI O LOGISTIKI IN DISTRIBUCIJI OSKRBOVALNE VERIGE	3
2.1	Oskrbovalna veriga	3
2.2	Pojem, razvoj in pomembnost logistike.....	4
2.3	Bistvene lastnosti distribucije	7
3	ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA DISTRIBUCIJE IN OPIS OBSTOJEČIH MODELOV DISTRIBUCIJE V PODJETJU LJUBLJANSKE MLEKARNE, D. D.	12
3.1	Predstavitev podjetja Ljubljanske mlekarne, d. d.....	12
3.2	<i>Vizija in poslanstvo</i>	12
3.3	Osnovna delitev distribucije v podjetju Ljubljanske mlekarne, d. d.....	13
3.4	Obstoječi model transporta iz centralnega skladišča	14
3.5	Detajlistična prodaja	15
3.6	Grosistična prodaja	20
3.7	Izvoz	23
4	PREDSTAVITEV PREDLAGANIH IZBOLJŠAV DETAJLISTIČNE PRODAJE PODJETJA LJUBLJANSKE MLEKARNE, D. D.	26
4.1	Predlagana izboljšava v organizaciji transporta in obhodnih poti	26
4.2	Predlagana izboljšava glede priprave blaga v skladišču in pakiranja proizvodov za transport	28
5	SKLEP	30

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Vsi smo prodajalci – vse življenje skušamo v okolju uveljaviti svoje delo in svojo naravnost. Naša uspešnost je v veliki meri odvisna od učinkovitosti pri »prodajanju« oziroma uveljavljanju.

Vsi smo tudi kupci – vse življenje skušamo iz okolja čim ugodnejše pridobivati izdelke in storitve, pa tudi naklonjenost in sodelovanje.

Kar velja za posameznika, velja za skupino in ciljno urejeno skupino, za organizacijo in podjetje.

V času gospodarske rasti in globalizacije pridobiva, poleg proizvodnje in porabe blaga, čedalje večjo veljavo distribucija.

Pomen distribucije je v zadovoljevanju potreb po premagovanju časa in prostora med dobavitelji in podjetjem, med posameznimi fazami proizvodnje in od podjetja do kupca. Ključna cilja distribucije sta: zniževanje stroškov in izboljšanje kakovosti storitev za kupca.

Podjetja se danes srečujejo s čedalje bolj zahtevnim potrošnikom. Potrošnik pričakuje vedno višji nivo servisiranja svojih potreb. Hkrati z globalizacijo podjetja prihajajo do spoznanja, da je lojalnost kupcev kratkoročni koncept. Podjetje lahko zelo hitro izgubi svoj tržni delež, če ne vzdržuje kakovosti in servisa visoke kakovosti.

1.2 Predstavitev okolja

Ljubljanske mlekarne, d. d. je vodilna mlekarna v Sloveniji, ki že več kot petdeset let skrbi za preskrbo s svežim mlekom in z najrazličnejšimi mlečnimi izdelki slovenskih, pa tudi tujih potrošnikov. S svojimi izdelki ohranjajo večinski tržni delež na slovenskem tržišču in je tako z več kot šeststo zaposlenimi vodilna mlekarna ter hkrati največji grosist z mlekom in mlečnimi izdelki v Sloveniji.

1.3 Predpostavke in omejitve

Glavni namen diplomske naloge je predstavitev in analiza obstoječega stanja distribucije v podjetju Ljubljanske mlekarne, d. d. in predlogi izboljšav na področju detajlistične prodaje podjetja.

Pri izdelavi diplomske naloge bomo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- detajlistično prodajo bi lahko izboljšali z reorganizacijo transporta,

- detajlistično prodajo bi lahko izboljšali z reorganizacijo skladiščenja in pakiranja blaga za transportno sredstvo.

Omejili se bomo na:

- distribucijo v podjetju,
- zaupnost podatkov zaradi poslovnih skrivnosti.

1.4 Metode dela

Pri izdelavi diplomske naloge, preučevanju problema in predstavitvi rezultatov bom uporabila naslednje metode:

teoretični del:

- statistična metoda,
- analitična metoda,

praktični del:

- metoda zbiranja podatkov,
- metoda analiziranja.

2 TEORETIČNE ZNAČILNOSTI O LOGISTIKI IN DISTRIBUCIJI OSKRBOVALNE VERIGE

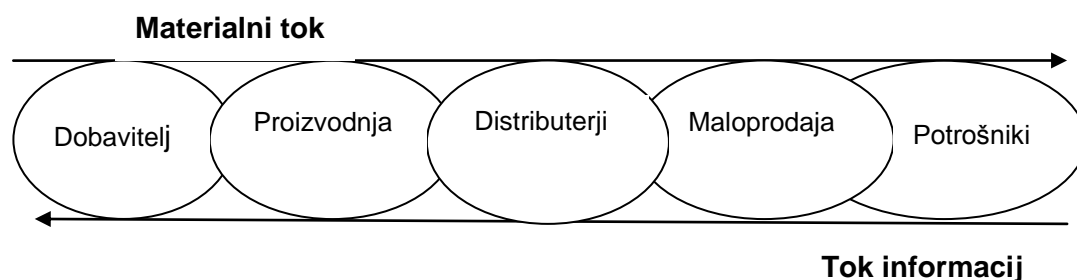
2.1 Oskrbovalna veriga

Oskrbovalna veriga je sestavljena iz dobavitelja, proizvajalca, distribucijskih kanalov, povezovalne mreže in odnosov v proizvodnji ali oskrbi s storitvami.

Oskrbovalna veriga pokriva tok blaga od dobavitelja preko proizvodnje in distribucijskega kanala do končnega uporabnika. Podjetje je škatla, ki jo razdelimo v tok informacij od desne proti levi in tok blaga od leve proti desni. Funkcija načrtovanja je osnova za zaznavanje povpraševanja v kateri koli formi, bodisi v obliki naročila za prodajo, napovedi, načrtovane ravni zalog itd., in spremeni povpraševanje v obliko:

1. Kaj narediti (proizvesti, spremeniti, pakirati, zbrati itd.)? in
2. Kaj kupiti?

Škatla je uporabljena za prikaz, da je podjetje ena enota in ne več oddelkov. Informacije navadno potujejo od začetka posla do konca in blago v nasprotni smeri.



Slika 1: Integracija oskrbne verige. (Vir: Interni vir)

Oskrbovalna veriga torej podpira tri tipe tokov:

- materialni tok, ki predstavlja fizični tok blaga od dobaviteljev do kupcev, kot tudi obratni tok vračil proizvodov, servisiranje in recikliranje;
- informacijski tok, ki predstavlja prenos naročil in sledljivost naročil in koordinira fizični tok blaga;
- finančni tok, kar zajema kreditne pogoje, sheme plačil, pogodbe o dobavah in lastništvu;
- pre(tok) znanja, ki predstavlja izmenjavo znanj, izkušenj, dobrih praks ...

Podporo ima v teh stebrih:

- procesih, ki zajemajo kapaciteto firme v logistiki, razvoju novih proizvodov in menedžmentu znanja;

- organizacijski strukturi, ki obsega sestavo odnosov od totalne vertikalne integracije do mrežnega podjetja, kot tudi pristope menedžmenta, merila uspešnosti in sheme nagrajevanja;
- tehnologiji, ki združuje tako procese kot tudi informacijsko tehnologijo.

Učinkovita oskrbovalna veriga zahteva integracijo vseh procesov od nabave do distribucije izdelkov in kupca. Oskrbovalne verige lahko najdemo tako v proizvodnih, kot tudi storitvenih podjetjih, čeprav se njihova kompleksnost lahko medsebojno bistveno razlikuje med industrijskimi panogami in podjetji.

Glavne odločitve v oskrbovalni verigi obsegajo štiri glavna področja (Schary, Skjøtt-Larsen, 1995, str. 309):

- Lokacija, ki zajema odločitev glede lokacije proizvodnih objektov, točk skladiščenja in nabave. Potem, ko je lokacija definirana, so določene tudi poti proizvoda od lokacije objektov do potrošnikov. Hkrati določitev lokacije pomeni strategijo nastopa na trgu, saj so od nje odvisni prihodki, stroški in raven oskrbe potrošnikov. Ob odločanju mora podjetje upoštevati vse te vplive, saj gre za dolgoročne strateške odločitve.
- Proizvodnja, ki vključuje odločitve o tem, kaj proizvesti in v katerih obratih, o alokaciji dobaviteljev v posamičnih obratih. Te odločitve v veliki meri vplivajo na prihodke, stroške in raven potrošnikovega zadovoljstva z oskrbo podjetja. Pomembna je določitev proizvodne kapacitete, razporeditev proizvodov po strojih in določitev glavnega proizvodnega programa.
- Zaloge, kar se nanaša na način upravljanja z zalogami. Zaloge nastajajo v vsaki fazi oskrbovalne verige kot repromaterial, polproizvodi ali končni proizvodi. Obstajajo tudi medprocesne zaloge med posamičnimi obrati na različnih lokacijah. Učinkovito upravljanje z zalogami lahko bistveno vpliva na njihovo znižanje in tako na znižanje stroškov, povezanih z držanjem zalog.
- Transport, kar je strateškega pomena. Te odločitve so tesno povezane z odločitvami o zalogah, ker je najboljša odločitev o načinu transporta, pogosto izbrana z odločitvijo med stroški uporabe določenega načina transporta, ki je v indirektni stroškovni povezavi s stroški zalog. Zato raven servisiranja potrošnikov in geografska lokacija igrata ključno vlogo pri teh odločitvah. Hkrati je pomembna oddaljenost od dobaviteljev in izbira transportnih poti.

2.2 Pojem, razvoj in pomembnost logistike

Logistika je relativno mlada znanstvena disciplina, saj njeni začetki segajo v leto 1670, ko je bila omenjena v vojnih dokumentih Ludvika XIV. Takrat je pojem logistike obsegal oskrbovanje vojnih postrojenj s potrebnimi materialnimi sredstvi in transportno podporo za premikanje oborožitve in opreme s položaja na položaj. Glede na omenjeni pomen nekateri avtorji trdijo, da se je pojem logistika razvil iz francoske besede »loger«, ki pomeni stanovati, nočiti pod vedrim nebom, namestiti se ... To je postalo osnova za pojmovanje vojne logistike kot funkcije oskrbe vojnih postrojenj z materialnimi sredstvi, prenočišči in transportom (Zekič, 2000, str. 22–27).

V okviru znanstvenega pomena funkcije logistike v smislu razvoja, oskrbe, distribucije in upravljanja z materialnimi sredstvi, s transportom, podpore sanitetni službi, administrativne dejavnosti in izvajanja mestnih posegov na infrastrukturnih objektih je bil uporabljen s strani švicarskega generala barona de Jominija.

Korenine logistike, kot vede o upravljanju, je moč najti v Združenih državah Amerike, od koder so jo postopoma prevzemala vsa razvita gospodarstva. Danes lahko trdimo, da je logistika specifična funkcija znotraj vsakega posameznega podjetja, kakor tudi specifična znanstvena disciplina.

Ozirajoč se na razvoj gospodarstva oziroma na tehnološki napredek lahko trdimo, da je največji pomen logistike v smislu njenega doprinosa za gospodarski razvoj. V tem pomenu se logistika ukvarja s procesi premeščanja prostora in časa, saj je ključna vez med pripravo dobrin oziroma proizvodnjo, razdelitvijo dobrin in potrošnjo dobrin.

Obstaja veliko definicij logistike, ki pa jih lahko združimo v tri skupine:

- Definicija logistike glede na tok. Skladno s to definicijo logistika obsega vse dejavnosti, s katerimi se načrtuje, upravlja, realizira in kontrolira prostorsko-časovne transformacije dobrin. Prav tako zajema tudi vse transformacije glede na količino, vrsto in lastnosti dobrin, upravljanje z dobrinami in logističnim odrejanjem dobrin. Logistika je torej vezni člen med točko nabave in dobave pravih proizvodov pravočasno in na pravi kraj po najnižjih možnih stroških.
- Definicija logistike, vezane na življenjski cikel proizvoda. Bistvo teorije življenjskega cikla je, da proizvod ali storitev nastaja v procesu načrtovanja, projekcije, izgradnje, se razvija in uporablja in po določenem času zastara, ugasne oziroma umre. Temeljne faze življenjskega cikla so torej: načrtovanje in razvoj, uvajanje na trg, rast, upadanje in likvidacija. Na te faze so usmerjene tudi posamezne aktivnosti logistike. Skladno s tem je definicija logistike podporni menedžment, ki za časa trajanja nekega proizvoda ali storitve jamči za najučinkovitejšo uporabo sredstev in temu primerno nastajanje logističnih elementov v vseh fazah življenjskega cikla.

Od vseh definicij prevladuje gledanje na logistiko kot pojem, vezan na področje toka sredstev in toka informacij na osnovi infrastrukturne mreže in ureditve, ki služijo za pretok dobrin, informacij, energije in znanj.

Logistiko je danes nujno definirati kot znanost in aktivnost. Kot znanost je skupek interdisciplinarnih in multidisciplinarnih znanj, ki učijo in potrjujejo zakonitosti številnih in združenih aktivnosti (to je funkcij, procesov, mer, poslov, pravil, operacij, del ...), ki funkcionalno in delotvorno povezujejo vse procese obvladovanja prostornih in vremenskih transformacij materiala, dobrin, stvari, (pol)proizvodov, repromateriala, živih živali, kapitala, znanja, ljudi, informacij ... v zanesljive, hitre in racionalne enkratne logistične procese, tokove in pretoke materiala ... kapitala, znanja, informacij ... od točke izdobave do točke prejema, s ciljem, da z minimalnimi vloženimi resursi in potenciali (proizvodnimi, človeškimi, finančnimi ...) maksimalno zadovolji zahteve tržišča (to je kupca blaga, uporabnika storitev, potrošnika ...), na bazi ponujanja tržišču najučinkovitejše in najbolj racionalne, najprimernejše in optimalne rešitve zahtev tržišča v obliki konkretnih in sprejemljivih logističnih storitev v konkretnih in obstoječih logističnih sestavih. Ta

definicija logistike kot znanosti implicira ustvarjanje novih odnosov na tržišču, odnosov, temelječih na marketinško-logistični paradigmi delovanja na tržišču, poslovanje, ki je s posredovanjem logističnih operatorjev osredotočeno na kupca, poslovanje, ki razvija partnerske odnose z logističnimi podjetji na trgu, poslovanje, ki je zahvaljujoč megalogističnim operatorjem globalno usmerjeno, poslovanje, ki je z nenehno skrbjo osredotočeno na povečanje racionalizacije in učinkovitosti skozi nenehno napredovanje celotnega paketa logističnih storitev, poslovanje, ki preko napredovanja logističnih aktivnosti ustvarja največji učinek na relaciji konkurenčne prednosti podjetja – potrošnikov presežek ... (Zelenika et al., 2002, 294–295).

Logistika kot aktivnost označuje skupek načrtovanih, koordiniranih, reguliranih in kontroliranih nematerialnih aktivnosti (to je funkcij, procesov, mer, poslov, pravil, operacij, del ...), ki funkcionalno in delotvorno povezujejo vse procese obvladovanja prostornih in vremenskih transformacij materiala, dobrin, stvari, (pol)proizvodov, repromateriala, živih živali, kapitala, znanja, ljudi, informacij ... v zanesljive, hitre in racionalne enkratne logistične procese, tokove in pretoke materiala ... kapitala, znanja, informacij ... od pošiljatelja (točke izdobave: surovinske baze, (pol)proizvajalca, skladišča, terminala, prodajalca, izvoznika ...) do prejemnika (to je točke prejema: (pol)proizvajalca, skladišča, terminala, kupca, uvoznika, uporabnikov, potrošnika ...). Vse to s ciljem, da se z minimalnimi vloženimi sredstvi in potenciali (proizvodnimi, človeškimi, finančnimi) maksimalno zadovoljijo zahteve tržišča (to je kupca, uporabnika, potrošnika ...), na bazi ponujanja tržišču najbolj racionalne rešitve reševanja zahtev tržišča v obliki konkretnih in primernih logističnih aktivnosti (proizvodnje, predelave, obdelave, vzdrževanja, pakiranja, označevanja, zlaganja, sortiranja, tehtanja, skladiščenja, polnjenja in praznjenja kontejnerjev in prevoznih sredstev, transporta (prevoza), fumigacije, deratizacije, dezinsekcije, špedicije, agencije, zavarovanja, carinjenja, kupoprodaje, distribucije, marketinga, menedžmenta, kalkulacije, financiranja, kontrolinga ... sledenja izvrševanja odrejenih aktivnosti, pravno-ekonomskega reguliranja odnosov med številnimi udeleženci v logističnih procesih ... (Zelenika, Pupovac, 2001a, str. 357–358).

Kljub različnim definicijama logistike kot znanstvene discipline in logistike kot aktivnosti je zelo težko postaviti jasno mejo med njima, saj je logistika kot znanstvena disciplina najpomembnejša osnova za logistiko kot aktivnost in nasprotno, logistika kot aktivnost mora temeljiti na logistiki kot znanstveni disciplini.

Logistika kot znanost in aktivnost ima bistveno širši pomen kot distribucija blaga in storitev. Distribucija blaga in storitev je samo pomemben del univerzalne logistike oziroma samo ena vrsta logistike, tako imenovana logistika distribucije ali distribucijska logistika (Zelenika, Pupovac, 2001a, str. 358).

Pomembnost logistike v podjetju se povečuje, saj poleg ekonomskih zahtev raste tudi z razvojem informacijske in komunikacijske tehnologije, tehnike in tehnologije, transporta, skladiščenja in pakiranja. Danes ne obsega zgolj tradicionalne prostorsko-časovne transformacije dobrin, temveč tudi finančno poslovanje, računovodstvo, kontrolo, revizijo, raziskave in razvoj, upravljanje s človeškimi viri itd., ali drugače povedano, vse aktivnosti, ki dajejo podporo učinkovitemu opravljanju osnovne dejavnosti podjetja.

2.3 Bistvene lastnosti distribucije

Po definiciji Mednarodne trgovinske zbornice v Parizu je distribucija: »Stanje, ki sledi proizvodnji blaga od trenutka, ko je le-to komercializirano, do njegove izročitve uporabnikom. Zajema razne dejavnosti in postopke, ki omogočajo, da se blago dostavi kupcem na razpolago zaradi njegove predelave ali porabe, da se olajša njegova izbira in uporaba« (Logožar, 2000, str. 30). Iz te definicije je razvidno, da je naloga distribucije skrajšati pot blaga od proizvajalca h kupcu. Pri tem se distribucija časovno in prostorsko usklajuje na podlagi proizvodnje in porabe. Vpliva na hitrejše kroženje blaga, usmerjanje proizvodnje glede na potrebe trga, zadovoljevanje potreb kupcev in plasiranje novih proizvodov.

Fizična distribucija obsega tok gotovih proizvodov od proizvajalca do kupca oziroma končnega uporabnika in skrbi, da je naročeni proizvod, dostavljen pravemu kupcu v naročeni količini in kakovosti, ob pravem času in na pravem kraju, nepoškodovan, z optimalnimi stroški. V ta okvir delovanja štejemo skladiščenje gotovih proizvodov, zunanji transport, manipulativne operacije in administrativna dela, povezana s temi dejavnostmi, načrtovanje zalog, kontrolo v izpolnjevanju zalog, distribucijsko načrtovanje, kar vključuje načrtovanje lokacije in kapacitet distribucijskih centrov (Shapiro, Heskett, 1985, str. 6). Nekateri avtorji imenujejo fizično distribucijo tudi distribucijska logistika. Kadar torej omenjamo tok blaga kot del celotnega materialnega toka od nabave preko proizvajalca do končnega uporabnika, govorimo o fizični distribuciji oziroma distribucijski logistiki.

Distribucijski kanal je skupek samostojnih organizacij, ki so vključene v proces, ki omogoča, da je izdelek na voljo za porabo (Coughlan et al., 2001, str. 3).

Trgovina na veliko in drobno, fizično distribucijo pa ustvarjajo fizični tokovi blaga od skladišča proizvajalca, prevoza s transportnimi sredstvi v distribucijska skladišča ali kontejnerske terminale, pa preko trgovine do končnega potrošnika. Več kanalov distribucije se združuje v tokove blaga, ki se v nadaljnji koncentraciji združijo v en sam velik tok, ki je usmerjen proti transportnemu centru za blago ali kontejnerskemu terminalu. V takšnih objektih se torej združujejo oziroma koncentrirajo kanali in tokovi, usmerjeni k proizvodni (surovine, repromaterial, polproizvodi) in h končni potrošnji (potrošnja netrajnih in trajnih dobrin) (Ivakovič et al., 1998, str. 133).

S časovnega horizonta lahko dostave blaga kupcu potekajo enkratno, občasno ali kontinuirano. Časovnim potrebam kupcev se ponudnik lahko prilagodi z dobavnim časom, dobavno pripravljenostjo in dobavno zanesljivostjo.

Na učinkovitost distribucijske logistike vplivajo subjektivni in objektivni dejavniki. Na dobavni čas vplivajo čas, v katerem naročilo prispe od kupca do prodajalca, čas obdelave naročila, izbira naročenega blaga v skladišču, čas oblikovanja pošiljk in nakladanja na transportno sredstvo ter čas transporta od prodajalca do kupca. Na transportni čas vplivajo izbira prevoznega sredstva, izbira transportnih poti in razvitost prometne infrastrukture. Na obdelavo naročila vplivajo integriranost informacijskega sistema, fleksibilnost zaposlenih in fleksibilnost proizvodnje, stanje zalog itd.

Danes proizvajalci večinoma ne dobavljajo direktno do končnega uporabnika, temveč blago dostavljajo do trgovcev na debelo in na drobno, le-ti pa ga dostavljajo

končnim uporabnikom. Temu pravimo posredna distribucija, za razliko od neposredne distribucije, kjer poteka distribucija direktno od proizvajalca do potrošnika. Lahko so vmesni člen tudi zastopniki in posredniki, ki ne postanejo lastniki blaga, temveč pri prodaji zgolj posredujejo in s tem pospešujejo distribucijo blaga. Prav tako lahko proizvajalci dostavljajo blago transportnim podjetjem, javnim skladiščem, bankam, propagandnim podjetjem. Grosisti se ukvarjajo s skladiščenjem oziroma prevzemanjem zalog z namenom, da bi čim hitreje, boljše in ekonomičnejše razdelili proizvode in informacije o proizvodih. Na ta način omogočajo hitreje in ekonomičnejše povezovanje med proizvajalcem in potrošnikom ali hitreje in cenejše premikanje proizvodov na njihovi poti od proizvajalca do potrošnika. Detajlisti se ukvarjajo z načinom plasiranja proizvodov in njihovo ponudbo končnemu potrošniku. Njihova naloga je ustvarjanje asortimenta proizvodov, ki je v skladu s potrebami potrošnikov, in sicer s koncentracijo različnih proizvodov na enem mestu v količinah, primernih za zadovoljevanje teh potreb.

Distribucijska logistika je torej področje prenosa blaga od proizvodnje do nakupa blaga. Teži k čim boljšim načinom prodaje blaga, ki je opredeljena s samim izdelkom, tehnologijo prometnih sredstev, infrastrukturo, stroški itd. Distribucijska logistika se ukvarja z zasnovo logistične infrastrukture in izvajanjem procesov pretoka blaga.

Zajema zlasti (Logožar, 2000, str. 32):

- načrtovanje skladišč, skladiščenje, transport, pakiranje in potekanje naročil;
- informacije iz sistemov, ki so potrebne za doseg cilja;
- krmilne dejavnosti, ki krmilijo in uravnavajo sistem po načelu povratne zveze.

Potrošniki so danes izredno občutljivi na čas servisiranja njihovih potreb. Njihove zahteve se spreminjajo z industrijo, geografsko lokacijo in celo proizvodom. Te zahteve se oblikujejo na podlagi potrošnikovega pričakovanja, konkurence in vrednosti proizvodov. Krajši roki dobave vplivajo na lokacijo distribucijskih centrov bližje trgu.

Najbolj ključen element v distribuciji je čas, saj je mera za odziv na potrošnikova naročila. Pomembna sta dva časovna vidika: celoten čas v oskrbovalni verigi, kar odraža fleksibilnost verige v zadovoljevanju potrebe in potrošnikov cikel naročila, torej izgubljen čas med naročilom in dobavo. Krajši časovni intervali omogočajo držanje nižjih zalog in odziv na nove potrebe, z manj nepotrebni zalogami. Prav tako znižuje stroške zaradi manjših potrebnih zalog. Potrošnikov cikel naročila je element konkurenčnosti podjetja. Skrajšuje se lahko na tri načine: s skrajšanjem potrebnega časa za eno aktivnost, s hkratno izvedbo več aktivnosti in z odpravo nepotrebnih aktivnosti.

Naloga distribucije je torej:

- zagotavljati razpoložljivost proizvodov,
- servisiranje in dobava čim širšega asortimenta proizvodov in hkrati minimalizacija investiranja v končne zaloge in
- njena izvedba odraža uspešnost celotne oskrbovalne verige.

Vloga distribucijskega kanala se je danes spremenila. Vsak udeleženec v tem kanalu mora poskrbeti, da svojo vlogo odigra v tej smeri, da bo zadovoljstvo naslednjega dela čim večje. Tako mora na primer detajlist poskrbeti, da opravi svoje delo čim bolj v smeri, da bo proizvodni program, ki ga sam kupuje od grosista, prilagodil potrebam in željam svojega kupca.

Potrebe po več udeležencih v distribucijskem kanalu so se povečale, saj je s tem omogočena krajša pot proizvodov od proizvajalca do potrošnika. Oddaljenost potrošnje od proizvodnje se s tem večja, časovni horizont pa zmanjšuje. Z več udeleženci se zbiranje, sortiranje in distribucija prenesejo s hrbta proizvajalca. Prav tako je bistvenega pomena zlasti dejstvo, da ne glede na to, kdo od udeležencev distribucijskega kanala izvede te operacije, vsi stremijo, da bo to narejeno kakovostno in učinkovito. Učinkovitost igra pomembnejšo vlogo v primeru velikega tržišča in mnogih kupcev. Na razvitih tržiščih se torej pojavlja več udeležencev distribucijskega kanala in praktično težko najdemo neposredno distribucijo.

Ker predstavlja odločitev o distribucijskem kanalu dolgoročno strateško odločitev podjetja, je to ena izmed najpomembnejših odločitev vodstva podjetja. Od tega so odvisne politika cen, marketinške odločitve, promocija, izbor prodajalcev itd. Odločitev o številu, tipu in načinu udeležencev v distribucijskem kanalu obsega tudi definiranje nalog posameznih udeležencev.

Enostaven distribucijski kanal je sestavljen iz enega proizvajalca in končnega potrošnika. Proizvajalec posluje neposredno s kupcem, brez vmesnih posrednikov.

Bolj pogost in uporabljen je **kompleksni distribucijski kanal**, v katerem poleg proizvajalca in končnega porabnika lahko nastopajo še mnogi vmesni akterji, posredniki, kot so distributerji, zastopniki in drugi. Ni toliko pomembno, koliko je teh vmesnih členov, pomembnejši je princip racionalnosti, ki zahteva, da se čim boljša storitev omogoči ob najnižjih možnih stroških. Vsak člen v distribucijskem kanalu pa mora poskrbeti, da svojo vlogo odigra v tej smeri, da bo zadovoljstvo naslednjega člena v kanalu čim večje.

Zelo zanimiv in pomemben je pojem dvojnost distribucijskega kanala. Kadar koli namreč obstaja več kot en distribucijski kanal na enem trgu, lahko rečemo, da je za trg značilna dvojnost distribucijskega kanala. Izbira dvojnega oskrbovanja temelji na dejavnikih povpraševanja, ponudbe in koordinacije. Z vidika povpraševanja je dvojnost normalen odziv na segmentiranje kupcev, ki si želijo različnih storitev. Vsak takšen segment je poseben in podjetje vsakemu takšnemu segmentu prilagodi poseben kanal. Dvojno oskrbovanje je z vidika ponudbe pomembno predvsem zaradi kontroliranja stroškov, pa tudi zaradi večanja prodaje in vzpostavljanja nekakšne notranje konkurence, ki lahko povečuje prodajo. Vendar z vidika koordinacije takšna distribucija pogosto pripelje do konfliktov in problemov pristojnosti, še zlasti, če ima podjetje prodajo geografsko porazdeljeno, kar pomeni, da ima določen distributer na nekem geografskem območju privilegij ekskluzivne prodaje. Takrat namreč pride do problema prekrivanja pristojnosti prodaje, kar pa lahko neugodno vpliva na odnose med dvema različnima členoma distribucije in tudi na odnose s prodajalcem. Takšni problemi so lahko tudi pozitivni, kadar preko spodbujanja tekmovalnosti med enim in drugim načinom prodaje in med prodajnimi

agenti ali prodajalci lahko dosežemo večjo prodajo in tudi bolj popolno zadovoljevanje posameznih segmentov kupcev.

Glavni člani v distribucijskem kanalu so proizvajalci, posredniki in porabniki (poslovni porabniki ali končni potrošniki). Prisotnost ali odsotnost določenega člana je odvisna od dejstva, koliko je ta člen pomemben in koliko prispeva k vrednosti za končnega potrošnika. Pogosto lahko enega od členov spoznamo kot **vodjo distribucijskega kanala (channel captain)**. To je organizacija, ki ima največ interesa in se najbolj trudi, da neki distribucijski kanal deluje in da končni porabnik dobi tisto, kar želi in to čim ugodnejše. Najpogosteje je vodja distribucijskega kanala proizvajalec, zlasti kadar gre za uveljavljanje blagovne znamke, vendar to ni univerzalno pravilo, saj je lahko vodja tudi kdo drug. V teh primerih so navadno takšni vodje poznani veliki trgovci, ki na policah prodajajo izdelke pod svojo blagovno znamko.

Pri odločitvah o številu udeležencev obstajajo tri možnosti, in sicer:

- intenzivna distribucija, po kateri proizvajalec uporablja čim več posrednikov pri prodaji svojih proizvodov;
- ekskluzivna distribucija, kjer proizvajalec izbere zgolj enega ali nekaj posrednikov, s katerimi sklene pogodbo o ekskluzivni prodaji;
- selektivna distribucija, pri kateri distribucija poteka preko več posrednikov, a ne vseh, ki bi to želeli početi.

Učinkovitost distribucijskega kanala ni odvisna od njegove dolžine, temveč od odnosa med vhom in izhodom celotnega kanala, torej vseh udeležencev. Ker je vezana na stroške distribucijskih aktivnosti, je potrebno izbrati takšen distribucijski kanal, ki minimizira stroške distribucije in hkrati še vedno dosega določeno raven kakovosti distribucijskih storitev. Za spremljanje učinkovitosti je potrebna uporaba informacijske tehnologije, ki omogoča izmenjavo informacij med posameznimi udeleženci, koordinacijo posameznih aktivnosti, izboljšanje hitrosti servisiranja kupcev, kot so obdelava naročil, odprema blaga, prevoz, fakturiranje.

Distribucijski kanali lahko potekajo direktno ali indirektno. V primeru direktne prodaje se proizvodi prodajajo preko kataloga, tovarniških prodajaln, od vrat do vrat, preko pošte. Sicer govorimo o indirektni prodaji, ki je organizirana preko posrednikov. Poleg posrednikov se kot udeleženci distribucijskih kanalov pojavljajo tudi brokerji, distribucijski centri, trgovinski zastopniki, skladišča prodaje, specializirani inozemski zastopniki, prejemnik franšizinga in druge za distribucijo specializirane ustanove. Ker so dolgi kanali primernejši za oskrbo večjega števila potrošnikov, ki se nahajajo na zelo širokem trgu, krajše distribucijske kanale uporabljajo podjetja zlasti za distribucijo manj kupcem na ožjem zemljepisnem področju.

Pri izboru kanala distribucije na mednarodno tržišče se je potrebno najprej strateško odločiti, kakšnih kanalov distribucije in načina upravljanja mednarodne logistike se bomo poslužili v podjetju. Kanali prodaje na mednarodnem tržišču so lahko brez posrednika ali ne. Posrednik je lahko v zunanji trgovini izvoznik, uvoznik, izvozni zastopnik, odvisno od posredne ali neposredne prodaje.

Intenzivnost distribucije je v prvi vrsti odvisna od dejavnosti oziroma od vrste proizvoda, vendar je **proizvajalec** še vedno tisti, ki se bo odločal o številu

distributerjev in o pokritosti prodajnega območja. Proizvajalec izbira med stopnjo nadzora nad trgom in stopnjo pokritosti trga, ki sta si izključujoči. Praviloma stremi k čim večji pokritosti prodajnega območja, saj je le-ta eden ključnih pogojev za veliko prodajo, zato se odloča za veliko distributerjev, vendar s tem izgublja nadzor in ne more v želeni meri vplivati na rezultate prodajnega kanala. Proizvajalec namreč hkrati želi imeti nadzor nad prodajo, prodajnimi cenami in prodajnimi storitvami, ter tako obdržati vpliv na javno podobo blagovne znamke, vse to pa je bolj možno takrat, če sodeluje z manjšim številom distributerjev. Svoj vpliv lahko povečuje na več načinov: s pogodbenimi zvezami, z velikim vlaganjem v oglaševanje in promocijo (s čimer poveča povpraševanje), z zmanjšanjem števila distributerjev svoje blagovne znamke, z določanjem prodajnih cen in s predpisovanjem prodajnih storitev za prodajalce.

Detajlistična prodaja ali prodaja na drobno je prodaja v manjših količinah. Lahko gre za prodajo končnemu porabniku ali prodajo distribucijskemu posredniku. Tovrstna prodaja poteka po različnih distribucijskih kanalih, ki so prilagojeni razmeram na trgu in zahtevam končnega uporabnika.

Grosistični prodaji rečemo tudi prodaja na debelo in pomeni prodajo večje količine izdelkov posameznemu kupcu. Prodaja na debelo se ne nanaša na prodajo končnemu porabniku, ampak na prodajo prodajalcem, razpečevalcem, pogodbenim sodelavcem, industrijskim porabnikom in institucionalnim porabnikom. Prodajalci na debelo razpolagajo z enim ali več skladišči, v katerih skladiščijo blago, ki ga pozneje prodajo po manjših enotah naprej. Navadno je grosist podjetje, ki preprodaja blago drugemu posredniku, ki potem prodaja blago končnemu porabniku. Velikega pomena je dejstvo, da so grosisti lastniki proizvodov, ki jih prodajajo, in imajo zato pravico postavljati ceno tem izdelkom. Poznajo naslednjega posrednika v distribucijskem kanalu, ki lahko, ali pa ne, sodeluje tudi s proizvajalcem (Coughlan et al., 2001, str. 475–477).

Odločitve podjetja o prodaji grosističnim podjetjem so še zlasti pomembne s **strateškega vidika**. Podjetje se s tem, ko izbira distribucijske partnerje, namreč odloča, kolikšen vpliv bo imelo na trg in distribucijo kupcem. Skrbeti mora za dobro oskrbo končnih potrošnikov, hkrati pa ne sme zanemariti ugleda blagovne znamke in kakovosti prodajnih storitev.

3 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA DISTRIBUCIJE IN OPIS OBSTOJEČIH MODELOV SITRIBUCIJE V PODJETJU LJUBLJANSKE MLEKARNE, D. D.

3.1 Predstavitev podjetja Ljubljanske mlekarne, d. d.

Ljubljanske mlekarne, d. d. so vodilna mlekarna v Sloveniji, ki že več kot petdeset let skrbi za preskrbo s svežim mlekom in z najrazličnejšimi mlečnimi izdelki slovenskih, pa tudi tujih potrošnikov. S svojimi izdelki ohranjajo večinski tržni delež na slovenskem tržišču in so tako z več kot šeststo zaposlenimi vodilna mlekarna ter hkrati največji grosist z mlekom in mlečnimi izdelki v Sloveniji. Letno v obratih na Tolstojevi v Ljubljani, Mariboru in Kočevje predelajo okoli 50 odstotkov vsega v Sloveniji odkupljenega mleka.

Celovit prodajni program izdelkov združujemo v tri osnovne skupine:

- beli program (jogurti, sveže mleko, skute in sirni namazi, trajno mleko, smetana in napitki),
- trajni izdelki (trajno oziroma alpsko mleko, trajno oziroma alpska smetana, trajni mlečni napitki),
- siri (poltrdi, trdi in topljeni siri, mocarela),
- sladoledi (drobni, družinski in gostinski).

Poleg mlečnega programa proizvajajo in prodajajo tudi nemlečni program (ledeni čaj). K celovitejšemu prodajnemu programu svoje prispevajo tudi različni komplementarni dokupljeni izdelki.

Najpomembnejše blagovne znamke so: Alpsko mleko, Ego, Maxim Premium, Lučka, Planica, Otočec, Piran, Jošt, Laščan in Kranjska gauda.

3.2 Vizija in poslanstvo

Ostati najboljši v Sloveniji in postati prepoznaven ponudnik mlečnih in drugih izdelkov v Evropi.

Z znanjem, izkušnjami in inovativnostjo spreminjajo mleko in druge darove narave v sveže in okusne izdelke za zdravje in užitek vseh generacij.



Slika 2: Ljubljanske mlekarne, d. d.

(Vir:

http://www.google.si/images?hl=sl&rlz=1R2SKPB_slSI378&q=ljubljanske+mlekarne&um=1&ie=UTF-8&source=og&sa=N&tab=wi&biw=1259&bih=795)

3.3 Osnovna delitev distribucije v podjetju Ljubljanske mlekarne, d. d.

Ljubljanske mlekarne, d. d. so proizvodno podjetje, ki mora svoje izdelke prodajati, zato je poslovna funkcija prodaje izjemno pomembna. V podjetju so se na tem področju uspešno odzivali potrebam kupcev, saj nudijo širok spekter načinov, s katerimi so jim izdelki lahko na voljo.

V tem poglavju bodo opisane vrste prodaje, distribucijski kanali in prodajne poti ter druge značilnosti prodaje, ki jih v podjetju Ljubljanske mlekarne trenutno uporabljajo, ter njihove prednosti in slabosti.

Največja pozornost bo usmerjena v detajlistično prodajo podjetja in prav na podlagi te analize bodo predlagane izboljšave. Razvoj in napredek sta možna le, če poznamo sedanje stanje, prednosti in napake, ter da pri slednjih skušamo najti način, kako jih odpraviti ali kaj storiti, da bi se tem težavam lahko v celoti izognili.

Poznavanje obstoječega stanja je torej ključno, če želimo ustvariti zeleno prihodnost. Preden skušamo najti najboljši ali vsaj boljši sistem distribucije, se moramo seznaniti z obstoječim modelom, spoznati njegove sestavne dele, prednosti in slabosti.

Dokaz le-tega sem našla pri osebнем spoznavanju teme. Povezala sem se z dolgoletnim parterjem podjetja, kolporterjem, ki je del detajlistične prodaje, ter z njegovo pomočjo in s svojim teoretičnim znanjem prišla do ugotovitev, ki bi izboljšale sistem distribucije, konkretnješe sistem detajlistične distribucije.

Naslednji poglavji bosta sestavljeni na naslednji način:

- predstavitev posameznih delov distribucije v podjetju,
- obširni opis detajlistične prodaje podjetja,
- predlagane spremembe detajlistične prodaje podjetja.

Distribucijo v podjetju delimo na:

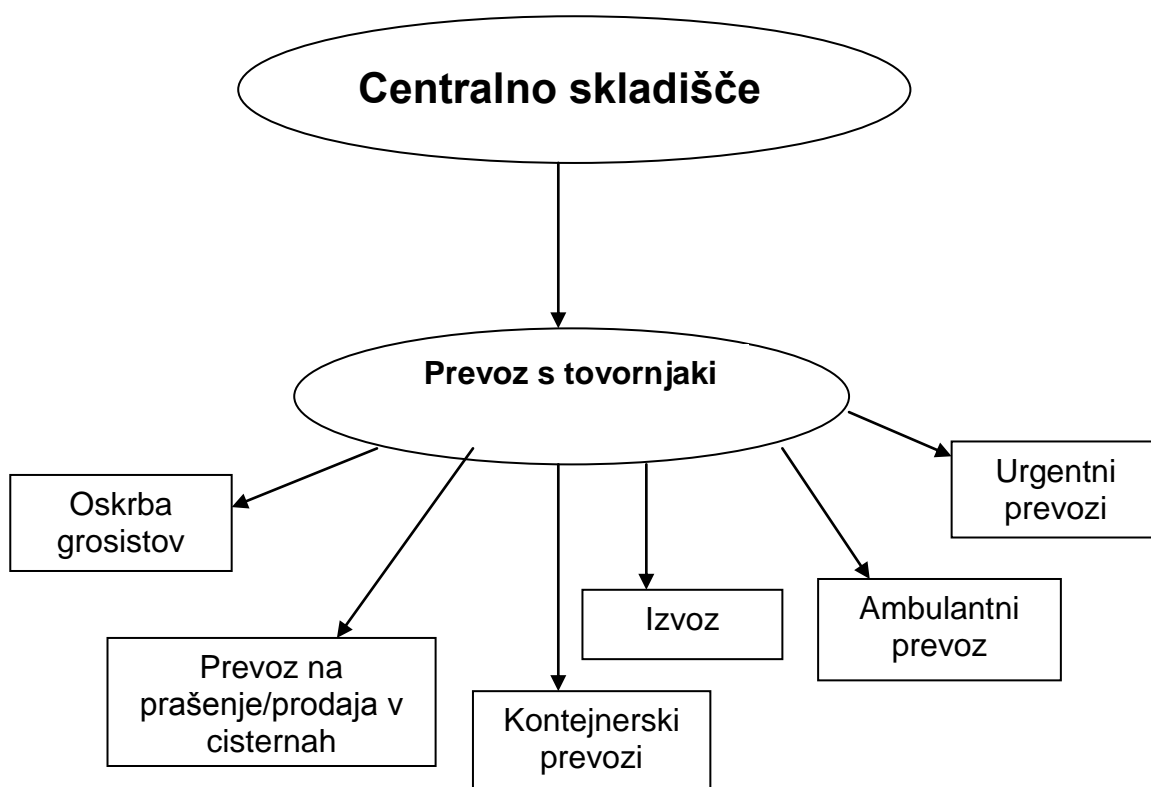
- razvoz iz centralnega skladišča,
- distribucija – ambulantni prevoz ali kolportaža,

- oskrba grosistov,
- prevoz mleka v cisternah na prašenje ali prodaja mleka v cisternah,
- prevoz do kupcev v tujino,
- prevoz do lastnih podjetij v tujini (Tuzla),
- kontejnerski prevozi,
- urgentni prevozi,
- ostalo.

Naštete vrste prodaje oziroma prevozov imajo svoje značilnosti in svoj poseben pomen za podjetje, ker se način prodaje, distribucija in prodajne poti med seboj razlikujejo. Da bi podjetja ohranila svoj tržni delež in s tem uspela na trgu, morajo svoje poslovanje usmeriti v raznolikost prodaje.

3.4 Obstoječi model transporta iz centralnega skladišča

Centralno skladišče Ljubljanskih mlekarn sestavljajo visokoregalno skladišče, komisionirnica, prostor za odpremo in skladiščna pisarna. Centralno skladišče Ljubljanskih mlekarn skladišči in izdaja konzumne in trajne izdelke, sire, pudinge in namaze za slovenske živilske trgovine, vrtce, šole in bolnišnice. Razpečevanje po predhodnem naročilu poteka od ponedeljka do sobote, ko šoferji (kolporterji) že v zgodnjih jutranjih urah začnejo svoje delo. Ker Ljubljanske mlekarne sodelujejo z več kot 60 kolporterji, je vsakemu izmed njih določen termin nakladanja artiklov na tovornjak.



Slika 3: Distribucija iz centralnega skladišča podjetja (Vir: Interni vir Ljubljanske mlekarne)

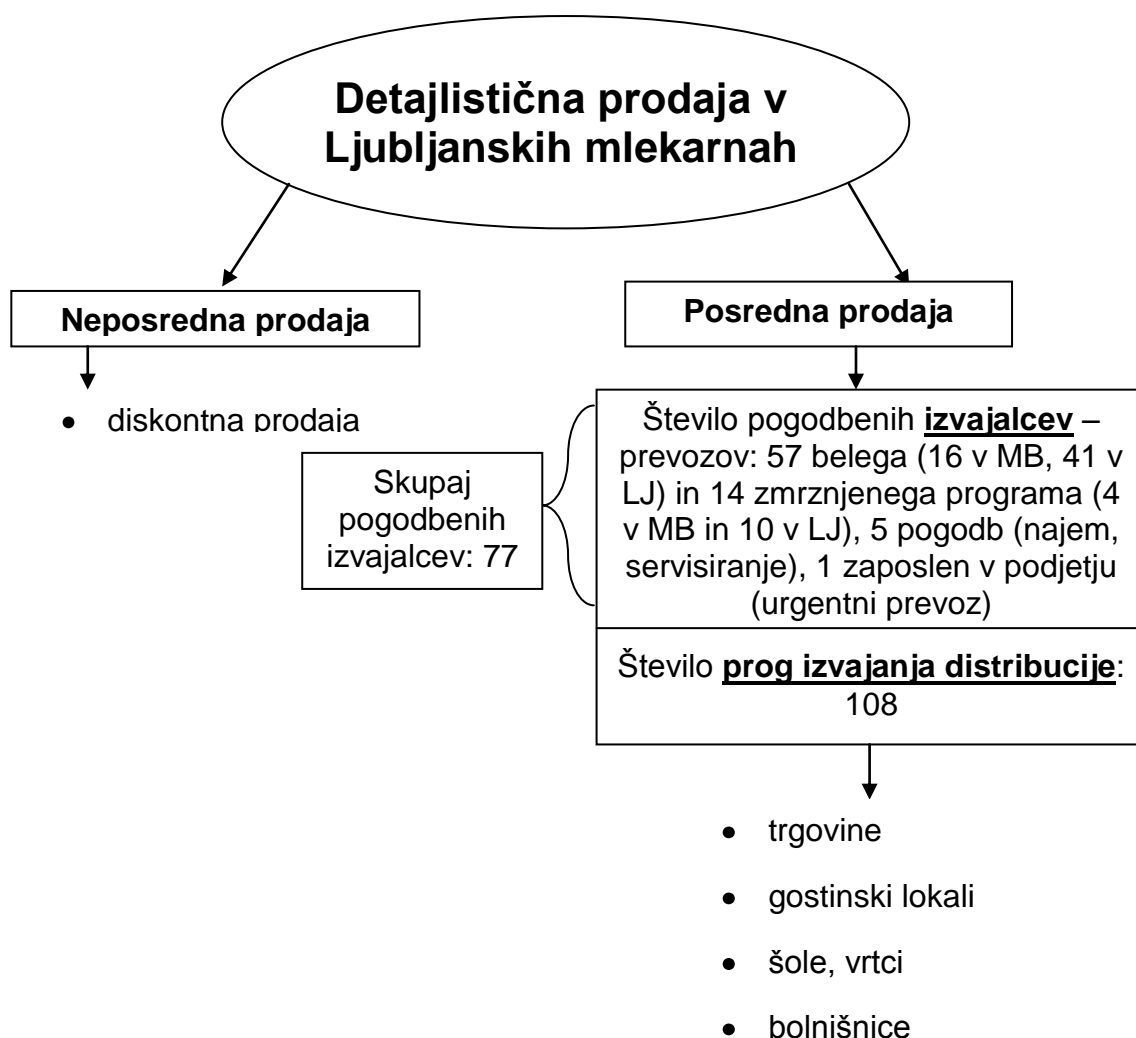
Iz centralnega skladišča podjetja poteka celotna distribucija in oskrba s proizvodi podjetja, in sicer transport do poslovnih enot, do skladišč grosistov, do skladišč kupca uvoznika ali distributerja v drugi državi in prevoz kolporterjev oziroma detajlistična prodaja.

3.5 Detajlistična prodaja

Detajlistična prodaja v Ljubljanskih mlekarnah poteka samo na področju Slovenije. Vsa detajlistična prodaja, ali kot jo v podjetju imenujejo ambulantna prodaja/kolportaža, poteka izključno iz centralnega skladišča v Ljubljani. Specifičnost ambulantne prodaje/kolportaže predstavljajo kupci, katere predstavljajo naslednje skupine: trgovine, gostinski lokali, vrtci, šole, bolnišnice. Po številu kupcev, ki sodijo v razred trgovine, sodijo med najštevilčnejše, zato tudi predstavljajo večji delež celotne prodaje.

Distribucija ali ambulantna prodaja poteka na podlagi prednaročil in ambulantne prodaje. Oskrbuje se po vnaprej znanih progah, frekvencah dostav. Voznik – kolporter dnevno odda naročilo skladišču preko ročnega terminala za naslednji ali isti dan dostave. Na podlagi naročila in dobavnice disponent ali druga odgovorna oseba kreira pošiljko. Na podlagi pošiljke se v skladišču skomisionira blago, katero

voznik proti podpisu tudi prevzame na svoje vozilo in podatke prevzame na ročni terminal. Distribucijo oziroma prodajo opravi voznik preko ročnega terminala. Po končani prodaji odda podatke preko terminala in fizično dostavi potrjene dokumente s strani prejemnikov blaga v LM. Dokumenti se obdelajo v SAP-u (fakturni oddelek).



Slika 4: Organiziranost detajlistične prodaje podjetja (Vir: Interni vir Ljubljanske mlekarne)

Neposredna prodaja v Ljubljanskih mlekarnah ne predstavlja najpomembnejše oblike prodaje. Edina oblika neposredne prodaje je prodaja v diskontih, vendar je diskontna prodaja v primerjavi s celotno prodajo podjetja precej neznatna. Vodstvo podjetja se zaveda, da so mleko in mlečni izdelki tržno blago, ki mora biti dostopno čim širšemu krogu potrošnikov, zato morajo izkoristiti čim več distribucijskih kanalov.

Detajlistična prodaja v Ljubljanskih mlekarnah vsebuje distribucijske kanale, ki sodijo med načine posredne prodaje. Med posredno prodajo sodijo trgovine, gostinski

lokali, šole, vrtci, bolnišnice. Le-ti so posredniki v distribucijskem kanalu in so specializirani za prodajo oziroma prenos proizvodov na končnega uporabnika.

Prevozi v podjetju potekajo preko s pogodbenih parterjev. Število vseh pogodb, s katerimi podjetje posluje, je 108, število pogodbenih izvajalcev pa je 77. Med pogodbene izvajalce se vključujejo prevozniki belega in zmrznjenega programa (skupaj 71 prevoznikov) in 5 prevoznikov z namenom najema in servisiranja, in 1 pogodba o zaposlitvi, ki opravlja prevoze med skladišči, skrbi za oskrbo diskonta Ljubljana in opravlja urgentne posle.

Delitev nalog med transportom in prodajo:

Transport – tehnična podpora:

- kreiranje dobavnic in pošilk na podlagi naročil naročniške službe ali drugih služb LM (povezava dobavnica-transport, iz česar sledi obračun transporta),
- kreiranje in razporejanje prevozov na podlagi naročil – linijski prevozi, medskladiščni premiki, raspored cistern (premiki med obrati, prašenje) in ostali prevozi,
- pregled vrnjenih dobavnic (izvršene dostave) in kreiranje spiska dobavnic ter kompletiranje in urejanje dokumentacije za predajo v faktorni oddelek – izvršene dobave grosistom,
- organizacija prevozov na podlagi dodatnih in urgentnih naročil,
- oskrba diskonta z zmrznjenimi izdelki,
- zaključevanje pošilk (razen kolporterskih),
- vnos podatkov za potrebe obračuna stroška distribucije in izvedba obračuna distribucije,
- pošiljanje obračunov prevoznin dobaviteljem, kontrola pravilnosti faktur in likvidacija prispelih faktur,
- zaključevanje inventur, priprava za fakturiranje inventurnih mankov ...,
- priprava poročil in analiz,
- sprememba »visit« načrtov v SAP na podlagi pisnih zahtev Prodaje (sprememba prejemnikov na progi),
- pošiljanje obvestil voznikom (preko SMS ...),
- izvrševanje kontrole pogodbenih obveznosti,
- zbiranje dokumentacije in spremljanje temperature na vozilih,
- popoldanska in sobotna dežurstva – pomoč kolporterjem ob nedelovanju sistemov,
- odpravljanje tehničnih okvar ročnih terminalov,
- sodelovanje in komuniciranje s SAP svetovalcem ob spremembah v sistemu SAP,
- sodelovanje in komuniciranje s SPICO ob spremembah programa Frontman,
- vodenje testiranja,
- vnos podatkov in krmiljenje SAP procesov,
- skrb za zalogo papirja za ročne terminale,
- kreiranje predlog za enostavno fakturiranje (fakturiranje najem opreme za vzorčenje ...),

- na podlagi pripravljenih prog s strani Prodaje se pripravi razpis,
- poskrbi za izvedbo izbire ponudnika distribucije, skupaj s Prodajo,
- predlog % od finančne realizacije,
- priprava pogodbe na osnovi predlogov Prodaje in poskrbi za vnos podatkov v pogodbo in pridobitev vseh podpisov ter elektronsko arhiviranje veljavnih pogodb,
- skrb za izvajanje pogodbenih obveznosti.

Prodaja:

- priprava novih prog (kupci, frekvence, časi dostave) – komercialisti,
- priprava predloga za reorganizacijo prog,
- odgovornost za rezultate prodaje kolporterjev,
- vsi predlogi za spremembo prog se pošljejo v pisni obliki v transportno službo.

Za preskrbovanje kupcev ima podjetje sklenjenih 108 pogodb, torej 108 prog, katere oskrbuje 77 pogodbenih izvajalcev. Število pogodb, ki jih ima en pogodbeni izvajalec, je od 1 do največ 20 pogodb (prog). Na tovornjak pride po en voznik (po potrebi tudi pomočnik, za kar se pogodbeni prevoznik odloči individualno, odvisno od obsega dela), ki v enem dnevu obiše vse kupce na posamezni obhodni poti. Obhodne poti so različno dolge. Na obhodni poti se tovornjak ustavi pri vseh kupcih, tudi pri tistih, ki niso vnaprej poslali naročila.

Glede na to ločimo dva tipa prodaje:

- prodaja po predhodnem naročilu,
- ambulantna prodaja.

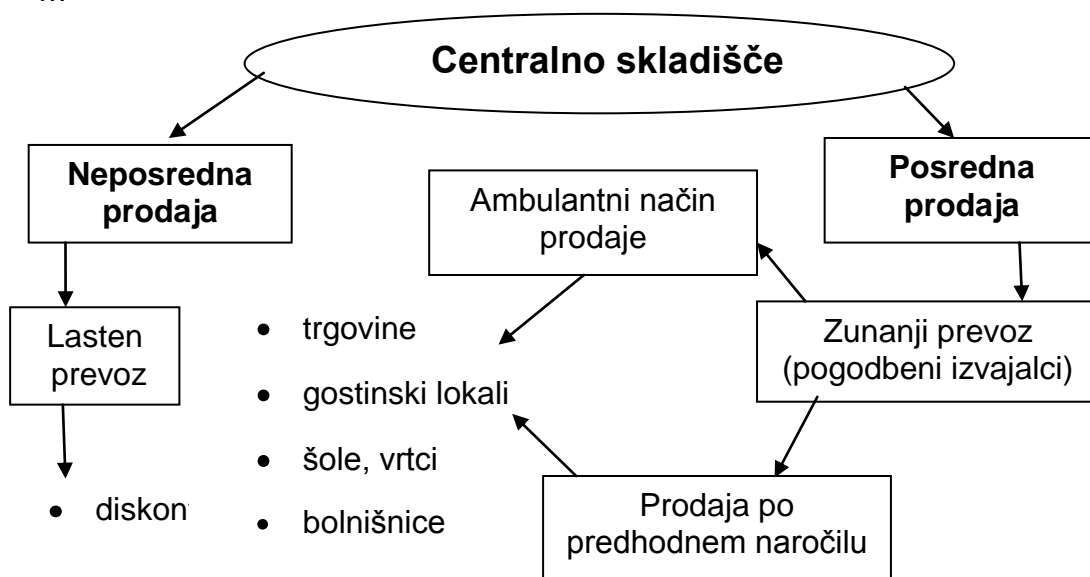
Prodaja po predhodnem naročilu je način, pri katerem kupec po telefonu, preko voznika, ta pa preko ročnega terminala sporoči svoje naročilo. Takšno naročilo sproži prodajni proces v distribucijskem centru. Razpored preskrbovanja obhodnih poti po dnevih je vnaprej določen. V fakturnem oddelku sporočilo prejmejo vsaj en dan prej, preden bo kupec dobil naročeno blago. Disponent, ki je odgovoren za sprejemanje in obdelavo naročil, le-tega obdela in sestavi popoln seznam izdelkov, ki jih bo voznik naložil na tovornjak. Ta seznam predstavlja skupek dobavnic, ki jih je toliko, kolikor kupcev bo voznik naslednji dan obiskal. Skupek dobavnic pošlje skladiščniku, ki na podlagi teh dobavnic pripravi blago za odpremo, katero voznik proti podpisu tudi prevzame na svoje vozilo in podatke prevzame na ročni terminal. Distribucijo oziroma prodajo opravi voznik preko ročnega terminala. Po končani prodaji odda podatke preko terminala in fizično dostavi potrjene dokumente s strani prejemnikov blaga v podjetju. Dokumenti se obdelajo v SAP-u (faktorni oddelek).

Ambulantna prodaja je precej drugačen način prodaje. Pri tem načinu prodaje faktorni oddelek ne dobi nobenega predhodnega naročila. Na podlagi poznavanja kupcev in iz preteklih izkušenj z njimi se voznik odloči, kaj bo naložil na tovornjak. Voznik tovornjaka namreč pozna svojo obhodno pot in kupce na tej poti. Včasih mu kupci vnaprej približno naročijo, drugače pa skuša čim bolj predvideti, kakšne so potrebe določenih kupcev.

V podjetju uporabljajo oba načina prodaje hkrati, tako prodajo preko predhodnih naročil, kot tudi ambulantan način prodaje. To pomeni, da nekateri kupci naročijo vsaj en dan prej (prodaja preko naročil), drugi kupci pa se obiskujejo tudi brez predhodnega naročila.

Pomemben dejavnik prodaje je transport. Prodaja v diskontni prodaji predstavlja v celotni prodaji majhen delež, saj večino prodaje ustvarijo vozniki na terenu. Prodaja na terenu je pglavitna, postavlja pa predpogoj, in sicer, da ima podjetje na voljo sredstva za takšno prodajo. Ta sredstva so transportna vozila, kot so tovornjaki, dostavna vozila, kombiji. Podjetje Ljubljanske mlekarne, d. d. s tem nima težav, saj ima sklenjene pogodbe s kar 77 pogodbenimi izvajalci, ki oskrbujejo 108 prog. Njihov pogoj za delo je namreč, da imajo v lasti lastno transportno sredstvo za izvajanje dela. Podjetje ima v lasti transportno sredstvo, kombi, s katerim operira zaposleni voznik, ki skrbi za oskrbo diskonta Ljubljana in izvaja urgentne prevoze.

Urgentni prevozi ali dodatni prevozi se izvajajo v primerih dodatnih naročil kupcev, nepravočasnega oddajanja naročil s strani kupcev, napak pri sprejemanju naročil, pobiranja nekorantnega blaga pri kupcih, nepravočasne oskrbe s strani kolporterja ...



Slika 5: Detajlistična prodaja v podjetju (Vir: Interni vir Ljubljanske mlekarne)

Zelo preišljeno je potrebno izbirati med lastnim in zunanjim transportom. Podjetja se danes v veliki meri odločajo za zunanji transport, saj je ta način za podjetje praviloma ugodnejši od lastnega prevoza. Takšnega mnenja so tudi v Ljubljanskih mlekarnah, zato njihova prodaja temelji na zunanjem prevozu. V nasprotnem primeru, če bi imeli organiziran lasten prevoz, bi bila transportna sredstva v njihovi lasti in bi bili tudi vozniki zaposleni v podjetju. Lasten prevoz pa predstavlja stroške, in sicer plače voznikov, če so zaposleni v podjetju, nabava in amortizacija transportnih sredstev, popravila in vzdrževanje transportnih sredstev, zavarovanje in registracija transportnih sredstev, gorivo, cestnine in drugi stroški.

Stroški podjetja Ljubljanske mlekarne, d. d. do pogodbenih izvajalcev so v primerjavi s tem, če bi imeli lasten prevoz, bistveno ugodnejši. Obveznosti, ki jih ima podjetje do prevoznikov, je plačilo transportne storitve.

Parametri za osnovo ocene prog so:

- kakovost kupcev (A, B, C),
- število dobavnic,
- bruto teža,
- kilometri po progah,
- ocena dela voznika (osebna ocena voznika, dodatno vozilo, dodatni voznik, specifična proga ...).

Parametri so razdeljeni po deležih.

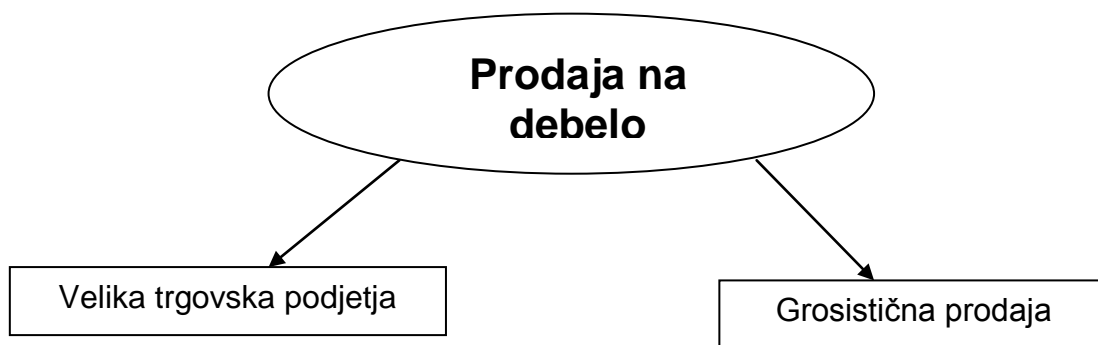
Osnova za obračun je mesečna finančna realizacija po progih. Obračun je sestavljen:

- iz gibljivega dela, ki je določen s pogodbo in korekcijskim faktorjem (korekcijski faktor izloča vpliv sprememb cen (goriva ...), in sprememb cen izdelkov iz prodajnega programa LM). Izračuna ga služba za gospodarjenje.

Obračun izvede transportna služba v SAP-u.

3.6 Grosistična prodaja

V Ljubljanskih mlekarnah predstavlja prodaja na debelo oziroma grosistična prodaja zelo pomemben del prodaje. Delimo jo na prodajo velikim trgovskim podjetjem in na prodajo grosistom. Takšen način prodaje je preprost in poceni, ker veliko stroškov preide na kupca, zato je ta vrsta prodaje za podjetje ugodna. Stroški, ki jih pokriva podjetje, so stroški proizvodnje in stroški prevoza do namembnega skladišča kupca. Navadno ima kupec organiziran prevoz sam.



Slika 6: Delitev prodaje na debelo (Vir: Interni vir Ljubljanske mlekarne)

Velika trgovska podjetja so zelo pomemben distribucijski partner Ljubljanskih mlekarn. Slovensko trgovino predstavlja kopica majhnih trgovin in nekaj velikih trgovskih družb. K tem podjetjem sodijo Mercator, Interspar, Engrotuš ... Ti trgovski velikani morajo vsekakor v svoji ponudbi imeti izdelke Ljubljanskih mlekarn in to seveda v vseh svojih poslovalnicah. Ta trgovska podjetja so tako velika, da imajo svoja skladišča, iz katerih imajo izpeljano svojo oskrbovalno mrežo.

Proces prodaje lahko najboljšo opišemo na primeru velike trgovske skupine Spar. Spar kupuje izdelke Ljubljanskih mlekarn v velikih količinah, ki jih iz centralnega skladišča Ljubljanskih mlekarn dostavlja neposredno v svoje skladišče v Ljubljani. Vpliv in distribucija Ljubljanskih mlekarn se tukaj konča, saj ima od svojega skladišča naprej podjetje Interspar organiziran lasten prevoz. Svoje prodajalne oskrbujejo izključno iz svojega skladišča. Posamezna prodajalna ne naroča Ljubljanskim mlekarnam, pač pa svoje naročilo odda lastnemu centralnemu skladišču. Centralno skladišče odda skupno naročilo Ljubljanskim mlekarnam, ki pripravijo vse potrebne izdelke, nato pa vse skupaj naložijo na tovornjak, ki naenkrat pelje vse naročene izdelke v centralno skladišče. Iz centralnega skladišča podjetja Spar nato poteka nadaljnja distribucija njihovim prodajalnam, tako proizvodi podjetja Ljubljanske mlekarne, d. d., kot drugi naročeni izdelki drugega proizvodnega podjetja. Takšen način prodaje se Ljubljanskim mlekarnam izplača, saj so jim s tem prihranjeni stroški transporta detajlistične prodaje, prav tako pa je takšen način prodaje ugoden tako za trgovsko podjetje kot tudi za posamezne prodajalne. Trgovsko podjetje ima s takšno prodajo poenoteno in urejeno dobavo od posameznih dobaviteljev in dobavo vsaki svoji prodajalni, posamezna prodajalna pa s tem uživa enotno dobavo iz centralnega skladišča svojega podjetja, s čimer se izogne vrsti tovornjakov različnih dobaviteljev in s tem množice dokumentacije, ki sodi zraven.

Ljubljanskim mlekarnam velika trgovska podjetja s svojo mrežo prodajal predstavljajo strateško zelo pomembne kupce, saj je prodaja velika in zagotovljena vnaprej (sama trgovska podjetja so zainteresirana za prodajanje teh izdelkov in se tudi sami trudijo za čim večjo prodajo). Velika prodaja jim med drugim nudi močan pogajalski položaj in z veliko prodanih količin lahko zahtevajo količinske popuste in zniževanje nabavnih cen. Takšno znižanje cen pomeni za Ljubljanske mlekarne

zniževanje donosa na enoto izdelka, vendar velika prodana količina izdelkov popolnoma nadomesti razliko v ceni.

Trgovci na debelo predstavljajo drugo obliko grosistične prodaje. Grosisti nabavljajo velike količine blaga v centralnem skladišču proizvajalca. Od tu prepeljejo blago od svojega skladišča, od koder prodajo to blago manjšim kupcem. V skladišču imajo navadno organizirano prodajalno oziroma tako imenovano »cash-and-carry« prodajalno, vendar večino blaga prodajo nadaljnjim prodajalcem, kot so trgovine in gostinski lokali. Posebnost je ta, da lahko postavljajo za različne kupce različne cene. Pri vseh odločitvah so povsem samostojni in delujejo v skladu s svojo poslovno politiko in v dogovoru z dobavitelji, ki jim lahko postavijo le določene prodajne pogoje.

Prodaja specializiranim grosistom je podobna prodaji velikim trgovskim podjetjem, predvsem s funkcionalnega vidika, sicer pa je to deloma drugačen distribucijski kanal. Pri prodaji grosistu blago prvič menja lastnika, ko grosist kupi blago pri proizvajalcu, drugič pa menja lastnika, ko manjši trgovci in gostinski lokali kupijo blago od njega. Nazadnje končni potrošnik kupi blago v trgovini ali gostinskem lokalu, kar predstavlja tretji in zadnji prehod lastništva. Največja razlika je v tem, da grosist večino blaga proda naprej drugim posrednikom, medtem ko veliki trgovci veliko količino blaga proda v svojih prodajalnah. Distribucijski kanal, v katerem je udeležen grosist, je tako praviloma za en člen daljši kot kanal, ki gre preko velikega trgovca.

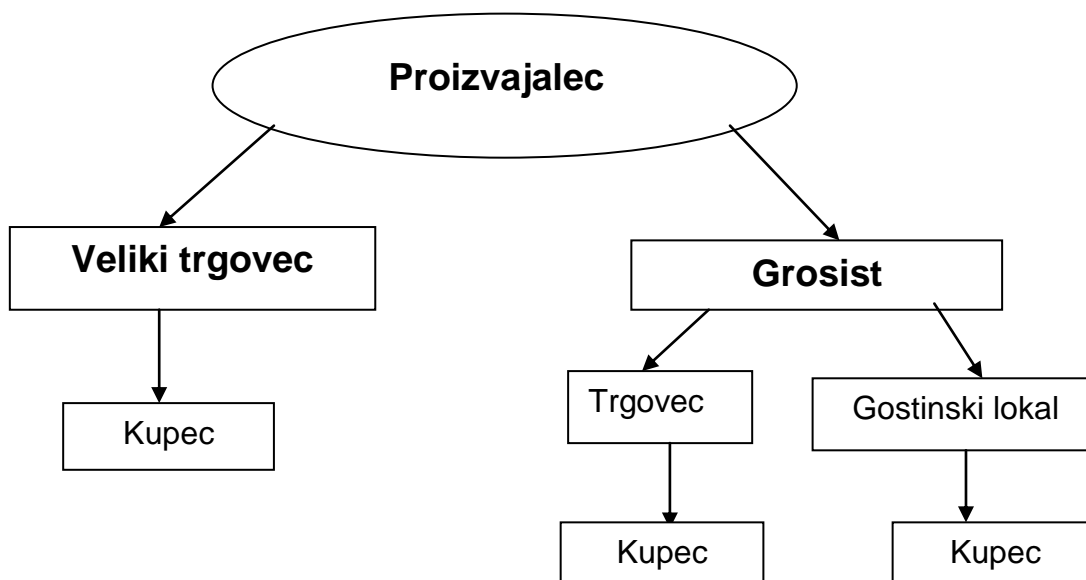
Med večje in pomembnejše kupce Ljubljanskih mlekarn, ki kupujejo blago kot grosisti, sodijo: Poslovni sistem Mercator, Spar Slovenija, Engrotuš, Davidov hram, Pems, Pekarne Pečjak, Kvibo, KZ Metlika ...

Grosistični način prodaje, tako preko velikih trgovskih podjetij, kot tudi preko specializiranih grosistov, je za Ljubljanske mlekarne stroškovno zelo učinkovit, saj so edini stroški, ki se tičejo podjetja, proizvodni stroški in stroški transporta do skladišča grosista. Stroški skladiščenja, preprodaje, tveganja poškodb in uničenja so skrb grosistov.

Oskrba grosistov poteka na podlagi pošiljk. Pošiljka se kreira na podlagi dobavnice (pošiljko in dobavnico kreira transport – disponent), le-ta se kreira na podlagi naročila – prodajnega naloga (naročniška služba). Prevoznik ob prejemu blaga v skladišču podpiše dokument. Prejemnik (kupec) blaga s svojim podpisom na dokumentu potrdi prejem blaga. Po končanem prevozu podpisan dokument voznik vrne v transportno službo in na podlagi podpisanega dokumenta se zaključi pošiljka. Na podlagi zaključene pošiljke se v transportni službi izvede obračun prevoznine. Mesečno se kreira naročilo za posameznega dobavitelja. Ob koncu meseca se naročilo izpiše in je podlaga za izstavitve fakture.

Na naročilu so naslednji podatki:

- številka pošiljke,
- datum,
- voznik,
- ruta – pot,
- znesek v EUR.



Slika 7: Prehajanje lastništva blaga med člani distribucijskega kanala pri prodaji grosistom in pri prodaji velikim trgovskim podjetjem (Vir: Interni vir Ljubljanske mlekarne)

3.7 Izvoz

Izvoz v države Evropske unije in države nekdanje Jugoslavije predstavlja izjemno pomemben delež. Članica EU, kamor podjetje Ljubljanske mlekarne izvažajo svoje izdelke, je Italija, medtem ko je večinski delež izvoza osredotočen v države nekdanje Jugoslavije (Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Kosovo) in Albanijo. Od teh je še najbolj pomemben bosanski trg, saj so v Tuzli odkupili Tuzlansko mlekarno (danes PPM Tuzla), kjer proizvajajo izdelke Ljubljanskih mlekar. Distribucijska mreža je razpredena po celotnem bosanskem trgu. Prezeta mlekarne v Tuzli deluje kot profitni center in je organizacijsko in poslovno samostojno podjetje, ki je odgovorno za uspeh poslovanja in tako tudi za vso distribucijsko mrežo in prodajne kanale. Organizirana je podobno kot matično podjetje v Sloveniji. Matična Ljubljanska mlekarne v Ljubljani, ima poleg občasne kontrole dela vodstva v PPM Tuzli še konstantno povezavo glede glavne surovine (mleka), v Tuzlo.

Ljubljanske mlekarne v Zagrebu, center v Albaniji, na Kosovem in v Srbiji (Čačak) pa delujejo po principu grosistične prodaje. Distribucija se začne ob predhodnem naročilu v centralnem skladišču v Ljubljani in se nadaljuje do omenjenih ciljev (Zagreb, Čačak, Kosovo, Albanija). Po prevzetju izdelkov na teh lokacijah, le-ta podjetja samostojno poskrbijo za nadaljnjo distribucijo izdelkov.

Srbski, bosanski, hrvaški in albanski trg se med seboj precej razlikujejo po potrošniških navadah, kar se zrcali v stopnji pokritosti trga. Še zlasti je za trge nekdanje Jugoslavije značilno, da politika in politične razmere vplivajo na vse ravni življenja, s tem pa tudi na gospodarstvo in celo na potrošniške navade ljudi.

Razlika v prodaji v države EU in druge države je največja glede zahtevanih dovoljenj in listin, ki morajo spremljati blago. Prav tako so razlike v plačevanju carin in trošarin. Za EU so ti predpisi enotni in jasno določeni, medtem ko so pri poslovanju z drugimi državami različno urejeni, vendar so isti z dogovorom, ki jih ima EU s temi državami.

Prevoz do kupcev v tujino

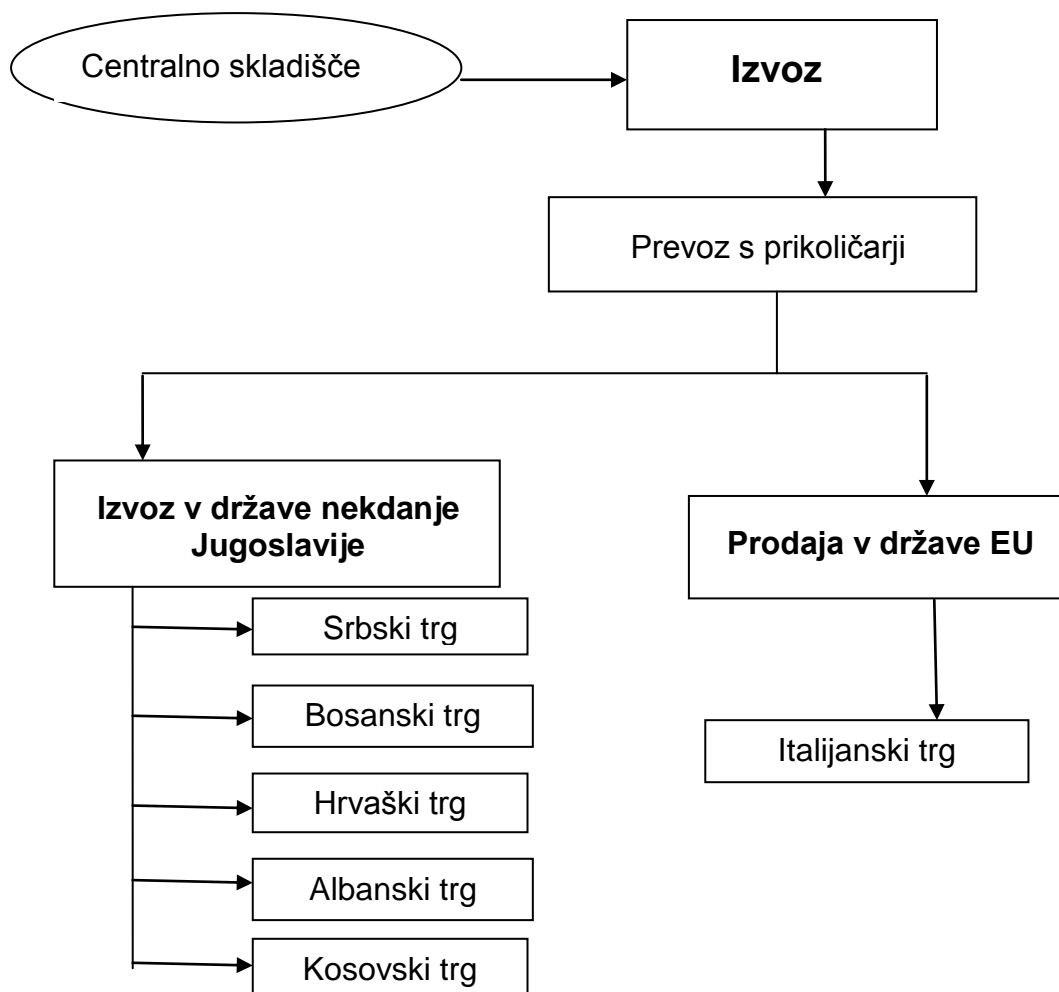
Obstajata dva načina:

- Naročnik blaga sam poskrbi za transport. Plačnik prevoza je naročnik (Kosovo, Albanija ...).
- Na podlagi naročila naročnika blaga organizira prevoz blaga LM. V izvozni službi se kreira prodajni nalog, medtem ko se v transportni službi kreira dobavnica in pošiljka. Transportna služba organizira prevoz. Plačnik prevoza je LM.

Prevoz do naših podjetij v tujini (LM Tuzla, LM Zagreb)

Obstajata dva načina:

- LM Zagreb je plačnik prevoza sam, pa tudi sam organizira prevoz.
- V LM Tuzlo se vozi mleko v cisternah. Plačnik prevoza so LM.



Slika 8: Prikaz smeri izvoza v podjetju (Vir: Interni vir Ljubljanske mlekarne)

4 PREDSTAVITEV PREDLAGANIH IZBOLJŠAV DETAJLISTIČNE PRODAJE PODJETJA LJUBLJANSKE MLEKARNE, D. D.

Osebnostno se držim načela, da je vizualni pregled določenega dela učinkovitejši pri spoznavanju problema. Prav zaradi tega načela sem stopila v stik z dolgoletnim poslovnim partnerjem, podjetjem Ljubljanske mlekarne, d. d. Oseba, s katero sem pri raziskovanju sodelovala, je pogodbeni izvajalec detajlistične prodaje v podjetju. Kot sem že omenila, sem vizualni tip, zato sem ob pogovoru s kolporterjem prišla do zaključka, da je za moje raziskovanje ključnega pomena, da si z njim praktično ogledam sam potek njegovega dela in tako bom svoje teoretično znanje primerjala s prakso ter za obstoječe morebitne probleme našla ugodno rešitev, ki jo bom analizirala.

Naslednje poglavje bo sestavljeno v smislu predstavitve predlaganih izboljšav detajlistične prodaje v Ljubljanskih mlekarnah. Predlagane izboljšave so se pojavile izključno na terenu in ob pogovoru s kolporterjem.

V prvem delu predlaganih izboljšav bodo le-te temeljile na reorganizaciji transporta in organizaciji dela znotraj predlagane reorganizacije. To spremembo bi občutilo tako podjetje, kateremu bi se obseg dela zmanjšal, kot tudi pogodbeni izvajalci, ki bi s tem pridobili večjo odgovornost in bili primorani svojo dejavnost usmeriti k večji organiziranosti samega dela. Učinkovitost bi bila zaznana že na kratki rok, saj bi se s predlagano izboljšavo takšna organiziranost in lastnosti takšne organiziranosti pokazale s samim začetkom takšnega dela.

V drugem delu predlaganih izboljšav se bom usmerila na spremembo glede priprave blaga v skladišču in primernost pakiranja blaga za sam transport. Predlagana izboljšava se navidezno dotika samega voznika in vodi k olajšanju njegovega dela, vendar tako voznik in njegovo delo, kot tudi embalaža in pakiranje proizvodov za transport predstavljajo podjetje in njegovo sliko pošiljajo do kupcev, kar ima dolgoročno gledano velik pomen.

4.1 Predlagana izboljšava v organizaciji transporta in obhodnih poti

V okviru distribucije detajlistične prodaje bi bilo smotrno narediti optimalno razdelitev transporta po conah.

Osnovne spremembe v detajlistični prodaji bi se morale uvesti v sami organizaciji transporta. Detajlistična prodaja trenutno poteka v okviru 108 prog, katere oskrbuje 71 kolporterjev na celotnem področju Slovenije. V smislu razdelitve transporta po conah bi se določen del transportnih poti združil v cono, katero bi oskrboval en pogodbeni izvajalec. Vsako cono bi imel pod nadzorom drug izvajalec in znotraj te cone bi oblikoval sistem dela, kot bi bilo zanj najbolj optimalno, produktivnost dela pa pri tem ne bi trpela.

Na spodnji sliki je prikazana predlagana razdelitev distribucije detajlistične prodaje podjetja na področju Slovenije.



Slika 9: Prikaz predlagane razdelitve detajlistične prodaje (Vir: lasten vir)

Prikazana razdelitev po conah bi bila ugodna iz več razlogov, in sicer:

- Kolporterji se ne bi srečevali vsakodnevno na istih relacijah, temveč bi bil vsak voznik zadolžen za določeno območje, ki bi ga v celoti oskrboval.
- Pogodbeni izvajalec, ki bi skrbel za določeno cono, bi bil za njo v celoti odgovoren (odgovornost za delo vseh voznikov na coni), podjetje pa bi s tem zmanjšalo število pogodbenih izvajalcev in posledično tudi število komunikacij z njimi.
- Podjetje bi za potrebe detajlistične prodaje ukinilo ta segment dela naročniški službi, saj bi pogodbeni izvajalec znotraj svoje organizacije poskrbel za sistem naročanja, ki bi neposredno sodeloval s centralnim skladiščem v Ljubljani.

Ob hipotezi, da bi bila distribucija detajlistične prodaje razdeljena na cone, bi pogodbeni izvajalec znotraj cone sam izbral obhodne poti, ki bi jih oskrbovali vozniki pod njegovim vodstvom. Voznike bi razporedil kar najbolj optimalno, učinkovito in ekonomično. Danes je namreč praksa takšna, da se vozniki z istim logotipom podjetja vsakodnevno srečujejo, saj se jim poti križajo pri distribuciji proizvodov. Zaradi razpršenosti ciljev razkladanja proizvodov pride do teh križanj poti, čeprav bi bilo mnogo učinkovitejše, če bi bil vsak voznik zadolžen za določeno območje in bi

to območje oskrboval s proizvodi podjetja sam, brez vmesnih izpustov kupcev drugega voznika, pa čeprav na istem območju.

Takšen sistem je mogoče vzpostaviti z delitvijo distribucije na cone, s tem pa bi bil pogodbeni izvajalec sam odgovoren za organizacijo prevozov znotraj cone.

Za potrebe velikih naročil trgovskih centrov bi imel pogodbeni izvajalec veliko transportno sredstvo (tovornjak nosilnosti do 13 t), s katerim bi oskrboval le trgovske centre, za takšno oskrbovanje pa bi zadoščalo delo enega voznika. Ostali vozniki znotraj cone bi oskrbovali druge kupce (trgovine, gostinske lokale, šole, vrtce in bolnišnice) in bi se z uvedbo velikih tovornjakov za oskrbo trgovskih centrov osvobodili preobsežnosti transportnega sredstva, predvsem pa bi s tem pridobili veliko več časa za izvajanje ambulantne prodaje pri posameznih kupcih.

Znotraj takšne organizacije dela bi bila za sprejemanje naročil zadolžena naročniška služba, ki bi proizvode naročala izključno za kupce znotraj cone, naročila pa bi izpostavljala neposredno v skladiščno službo, kjer bi proizvode pripravili za določeno cono.

Takšen sistem organizacije dela v produktivnosti podjetja ne bi nazadoval, kvečjemu bi pripomogel k večji produktivnosti podjetja, saj bi pogodbeni izvajalec imel nadzor nad celotno cono in obhodnimi potmi znotraj nje, prav tako pa bi bil v celoti odgovoren za morebitne napake bodisi zaradi pomanjkljivosti pri oskrbi bodisi pri pomanjkljivosti pri naročilu kupca, podjetje pa bi nadzorovalo cono kot enoto, katerih bi bilo manj, kot je danes prog distribucije.

4.2 Predlagana izboljšava glede priprave blaga v skladišču in pakiranja proizvodov za transport

Naslednja zaznava, ki sem jo opazila med sodelovanjem s kolporterjem na terenu, je priprava naročenih izdelkov v centralnem skladišču podjetja in pakiranje izdelkov za transport.

Pri pripravi izdelkov za prevzem na transportno vozilo bi se lahko vozniku veliko časa prihranilo, če bi se blago s strani skladišča predhodno komisioniralo. V praksi komisioniranje blaga predstavlja delovno najbolj intenziven in stroškovno najdražji proces za skoraj vsako skladišče.

S takšno pripravo blaga, torej s komisioniranjem dobavnic (naročil), bi se voznik manj časa zadržal v centralnem skladišču s pripravo blaga glede naročil kupcev, zato bi mu več časa ostalo za intenzivno ambulantno prodajo in posvečanje kupcem ter izpolnjevanje kupčevih potreb.

Predstavitev izboljšave glede pakiranja blaga je dolgoročno gledano ugodna za podjetje, kratkoročno pa predstavlja dodaten strošek pri poslovanju. Podjetje bi namreč moralo zamenjati sistem pakiranja določenih izdelkov, saj je le-to pomanjkljivo in zaradi pomanjkljivosti otežuje sam transport.

Embalažo, kot tudi pakirni asortiment za potrebe transporta, moramo preučevati z vidika njene proizvodnje in porabe, saj nam mora omogočati več podatkov o njej

sami, tako v zvezi z zaščito in čuvanjem proizvoda, kot tudi s stališča transporta in skladiščenja, načina prodaje proizvoda, komuniciranja s kupci, in to na način, ki kar najbolj odgovarja vlogi in funkciji v življenjskem ciklu proizvoda.

Težave, ki se pojavljajo pri transportu določenih izdelkov, predstavljajo za voznika in posledično za kupca težave. S tem, ko je prisotna pomanjkljivost funkcionalnosti pakiranja proizvodov, se povečuje čas iztovora blaga in s tem izgubljanje časa na celotni obhodni poti. S pomanjkljivim pakiranjem se povečuje možnost uničenja proizvoda med manipulacijo z njim, kar pa poleg izgube povzroča tudi nezadovoljstvo. Kot povzročča težave pri manipulaciji s pomanjkljivim pakiranjem, tako povzročča pakiranje težave tudi med samim transportom. Neprimerno oziroma nefunkcionalno pakiranje ne dovoljuje izkoriščenosti tovornjaka v smislu nakladanja »izdelek na izdelek«, saj mora biti na pomanjkljivo zapakirano blago voznik neprestano pozoren, saj lahko pride do neželenih dogodkov.

V tej smeri bi podjetje lahko izvedlo raziskavo med vozniki glede embalaže in pakiranja blaga za transport in jim v tej smeri tudi prisluhnilo, saj, kot že omenjeno, embalaža in pakiranje proizvodov predstavljata, poleg prihranka časa pri manipulaciji z njim, tudi boljše komuniciranje s kupci, vsem pa je cilj, da se kupci ugodno počutijo in imajo celotno pozitivno mnenje o podjetju.

5 SKLEP

Prodaja je v času velike konkurence eden od dejavnikov, ki loči uspešna in povprečna podjetja, zato je pomembno o njej razmišljati, jo izboljševati in narediti iz nje konkurenčno prednost.

Namen diplomskega dela ni bila predstavitev optimalnega modela distribucije, ki bi bil eden in edini najboljši možni model za Ljubljanske mlekarne. Zavedati se je treba, da je optimalen model ali optimalna rešitev težko določljiva in še težje uresničljiva, zato so moje končne ugotovitve le izboljšave obstoječega modela distribucije.

V diplomskem delu sem najprej s pomočjo spoznanj o obstoječem stanju distribucije opisala obstoječi model distribucije, v naslednjem koraku pa sem skušala predstaviti predloge izboljšav.

Pri analiziranju obstoječega modela distribucije sem se povezala z dolgoletnim pogodbenim izvajalcem detajlistične prodaje v podjetju, s podjetjem PROMIL Avtoprevoznništvo, s. p. Držim se načela, da je podkrepitev teoretičnih osnov z vizualnim velikokrat uspešna poglobitev znanja, zato sem se s kolporterjem tudi odpravila na teren, kjer mi je ob izvajanju svojega dela sprotno razlagal o samem poteku dela.

Cilj distribucije je predvidevanje in izpolnjevanje naročil glede na želje potrošnikov. Temelji na informiranosti, in sicer na informacijah o kupcih, trgih, dejanski potrošnji, povpraševanju ...

Predlagan način poslovanja, natančneje reorganizacije transporta, bi s seboj prinesel mnoge ugodne rešitve, saj bi se med drugim zmanjšal obseg dela podjetja, s tem pa tudi število zaposlenih, odgovornost bi bila manjša, saj bi imeli komunikacijo le s predstavniki določene cone, produktivnost pa se ne bi zmanjšala, kvečjemu bi se izboljšala.

Druga predlagana izboljšava se navidezno dotika samega voznika in vodi k olajšanju njegovega dela, vendar tako voznik in njegovo delo, kot tudi embalaža in pakiranje proizvodov za transport predstavljajo podjetje in njegovo sliko pošiljajo do kupcev, kar ima dolgoročno gledano velik pomen za podjetje.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Tavčar Mitja I. (1996): *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*, Ljubljana: Ljubljana: Novi forum.
- Pučko Danijel (2005): *Analiza in načrtovanje prodaje*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Hrastelj Tone (1990): *Mednarodno poslovanje*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Nikola Grubiša (2001): *Poti do uspeha*, Ljubljana: Marbona, d. o. o.

Interni dokumenti:

- Rihter A., Knez M., Marić D. (2009): *Oskrbne verige*, Kranj, B&B Višja strokovna šola.
- Ljubljanske mlekarne, d. d. (2011): *Transport*, Ljubljana.
- Ljubljanske mlekarne, d. d. (2011): *Navodila za delo*, Ljubljana.

URL-naslov spletne strani

- Podjetje Ljubljanske mlekarne d. d.
<http://www.l-m.si>, dostopno 4. 5. 2011.
- Distribution
http://en.wikipedia.org/wiki/Distribution_%28business%29, dostopno 5. 5. 2011.
- Diplomsko delo
Matej Imperl (2004): Predlog izboljšav modela distribucije podjetja Pivovarna Laško; Ekonomska fakulteta Ljubljana
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/imperl1521.pdf, dostopno 4. 5. 2011.
- Magistrsko delo
Barbara Milač (2002): Racionalizacija oskrbne verige prehranskih proizvodov v Kolinski; Ekonomska fakulteta Ljubljana
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/milac95.pdf>, dostopno 12. 5. 2011.

KAZALO SLIK

Slika 1: Integracija oskrbne verige. (Vir: Interni vir).....	3
Slika 2: Ljubljanske mlekarne, d. d.	13
Slika 3: Distribucija iz centralnega skladišča podjetja (Vir: Interni vir)	15
Slika 4: Organiziranost detajlistične prodaje podjetja (Vir: Interni vir).....	16
Slika 5: Detajlistična prodaja v podjetju (Vir: Interni vir).	19
Slika 6: Delitev prodaje na debelo. (Vir: Interni vir)	21
Slika 7: Prehajanje lastništva blaga med člani distribucijskega kanala pri prodaji grosistom in pri prodaji velikim trgovskim podjetjem (Vir: Interni vir).	23
Slika 9: Prikaz predlagane razdelitve detajlistične prodaje (Vir: lasten vir).....	27