

KAKO DISTRIBUIRATI PRODUKTE? O OPTIMALNI IN TRAJNOSTNI DISTRIBUCIJSKI STRATEGIJI

TINA CVAHTE OJSTERŠEK, DARJA TOPOLŠEK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Celje, Slovenija
tina.cvahte@um.si, darja.topolsek@um.si

Distribucija v okviru logističnih procesov obsega niz operacij in postopkov, ki omogočajo dostavo blaga od faze ustvarjanja in izdelave vse do končne uporabe na strani potrošnika. V te procese so vključene dejavnosti, kot so: prevoz, skladiščenje, upravljanje zalog, analiza lokacij in obdelava informacij. Osrednji namen distribucijske logistike je zagotoviti, da izdelki brezhibno in učinkovito prispejo do potrošnikov. Pri tem transport igra vlogo prenašalca blaga, kar pomeni, da je odločitev o modaliteti transporta pomemben segment zastavljanja ustrezne distribucijske strategije. Poleg tega na izbor vplivajo še dejavniki, kot so: značilnosti in vrsta blaga, konkurenčni dejavniki, zahteve po kompleksnosti samih distribucijskih kanalov in podobno. Glavne odločitve so tako dolžina distribucijskih kanalov, uporaba neposredne ali posredne oblike distribucije, vrste in tipi kanalov ponujanja in distribucije blaga do končnih potrošnikov ter obseg zunanjega izvajanja. Ključni cilji vzpostavitve distribucijskih kanalov vključujejo zagotavljanje prave prisotnosti izdelkov na trgu, povečanje prodajnih možnosti s strategijami pozicioniranja in promocijami ter učinkovito sodelovanje pri določanju vplivov na operativno izvedbo distribucije. Prav tako je pomembno vzdrževanje visoke kakovosti storitev in zmanjševanje logističnih stroškov. Ne nazadnje je ključno tudi zagotavljanje učinkovitega pretoka informacij za optimalno upravljanje distribucijskega sistema.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fl.3.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fl.3.2025.5)

ISBN
978-961-286-973-1

Ključne besede:
distribucija,
logistika,
transport,
strategija,
učinkovitost



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fl.3.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fl.3.2025.5)

ISBN
978-961-286-973-1

Keywords:
distribution,
logistics,
transport,
strategy,
efficiency

HOW TO DISTRIBUTE PRODUCTS? ON AN OPTIMAL AND SUSTAINABLE DISTRIBUTION STRATEGY

TINA CVAHTE OJSTERŠEK, DARJA TOPOLŠEK

University of Maribor, Faculty of Logistics, Celje, Slovenia
tina.cvahte@um.si, darja.topolsek@um.si

Distribution within the framework of logistics processes encompasses a series of operations and procedures that enable the delivery of goods from the creation and manufacturing phase all the way to the end usage by the consumer. These processes include activities such as transportation, warehousing, inventory management, location analysis, and information processing. The central purpose of distribution logistics is to ensure that products arrive at the consumers flawlessly and efficiently. Here, transportation plays the role of transferring goods, meaning that the decision on the mode of transportation is an important segment of setting an appropriate distribution strategy. In addition, choices are influenced by factors such as the characteristics and type of goods, competitive factors, demands for the complexity of the distribution channels themselves, and the like. The main decisions thus include the length of the distribution channels, the use of direct or indirect forms of distribution, types and varieties of channels for offering and distributing goods to end consumers, and the extent of outsourcing. The key objectives of establishing distribution channels include ensuring the correct presence of products on the market, increasing sales opportunities with positioning strategies and promotions, and effective participation in determining influences on the operational distribution activities.



University of Maribor Press

1 Kaj je distribucija? Katere dele poslovanja zajema?

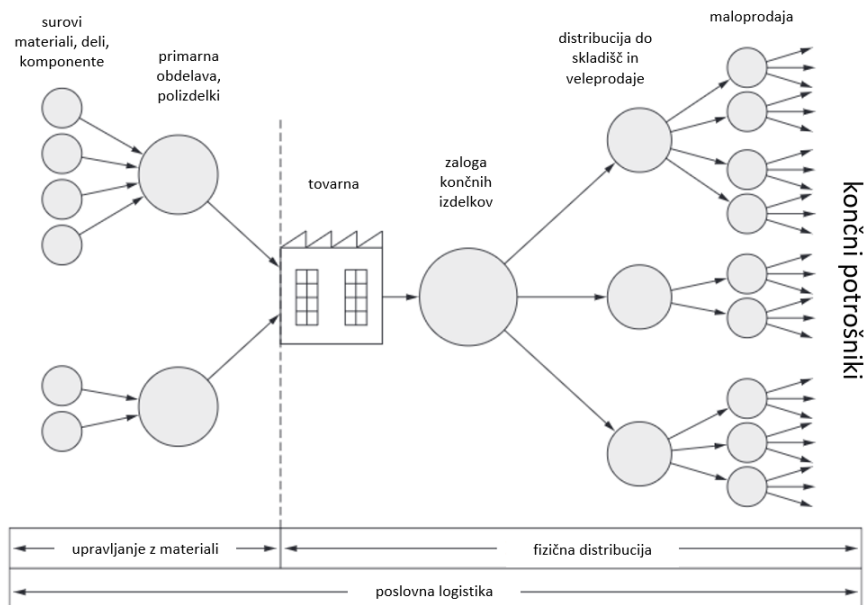
Logistika in distribucija znotraj nje sta dva procesa v oskrbovalnih verigah, v katerih lahko definiramo več skupin akterjev glede na različne stopnje gibanja blaga skozi samo verigo:

- dobavitelji; oskrbujejo verigo s surovinami, sestavnimi deli, polizdelki, končnimi izdelki in ostalimi komponentami in materiali.
- Proizvajalci; ukvarjajo se z razvojem in proizvodnjo izdelkov, v določenih primerih pa se nekatere surovine, kot sta les in premog, tudi neposredno premikajo v verigo.
- Posredniki:
 - veleprodajni distributerji; posredniki med proizvajalci in drugimi posredniki, zagotavljajo izdelke iz vira.
 - Posredniki; olajšajo nakup in prodajo med dobavitelji in kupci, ne prevzemajo lastništva zalog.
 - Trgovci na drobno; prodajajo blago končnim potrošnikom ali podjetjem.
- Končni potrošniki; bodisi poslovni bodisi individualni potrošniki.

Način kombiniranja členov oskrbovalne verige vodi do različnih kanalov distribucije, narava povpraševanja, proizvodni postopki in vpliv glavnega kanala pa določajo obseg in število členov kanala. V sklopu koncepta stalnih dejavnikov sistemov oskrbovalnih verig, kot ga definirajo Kajba et al. (2023), torej produktov, storitev, procesov in sistemov, je vsak člen oskrbovalne verige hkrati odvisen od in vpliva na druge člene, kar vodi do zapletenih in medsebojno povezanih odnosov znotraj verige. Takšna integracija omogoča optimizacijo pretoka materialov, informacij in financ, vendar obenem povečuje kompleksnost upravljanja. Posamezni procesi in sistemi se neprestano prilagajajo glede na spremembe povpraševanja in ponudbe, kar od podjetij zahteva prožnost ter stalno spremljanje učinkovitosti, da bi ohranila konkurenčno prednost in nemoten potek distribucije.

Distribucija se v logistiki nanaša na procese in dejavnosti, ki usmerjajo pretok blaga od razvoja in proizvodnje do končnega potrošnika. Te aktivnosti vključujejo transport, skladiščenje, upravljanje zalog, lokacijske analize in obdelavo informacij. Glavni cilj distribucijske logistike je zagotoviti učinkovit in nemoten prenos končnih izdelkov do potrošnikov.

Pomembno je razlikovati med "distributerjem" in "distribucijo". Distributer je posrednik v distribucijskem kanalu, ki ne izdeluje lastnih izdelkov, temveč jih kupuje in preprodaja ali posreduje. Tako distributerji običajno kupijo blago v večjih količinah, nato pa ga distribuirajo več potrošnikom oziroma kupcem v manjših enotah. Distributer je torej ključni člen pri zagotavljanju, da izdelki dosežejo končne potrošnike.



Slika 5.1: Distribucija in transport v oskrbovalnih verigah

Vir: prirejeno po (Murphy & Knemeyer, 2018)

Po drugi strani pa "distribucija" opisuje celoten proces in ne le enega člana v kanalu. Distribucija zajema aktivnosti, povezane s premikanjem blaga, vključno s transportom, skladiščenjem, upravljanjem naročil, lokacijsko analizo in podobnimi aktivnostmi. Kot je pojasnil Ross (2015), vključuje distribucija znotraj sistema distribucije aktivnosti transporta, skladiščenja, upravljanja zalog, ravnanja z materiali, upravljanja naročil, analize lokacij, industrijske embalaže ter obdelave podatkov in komunikacijskih omrežij. V celoti gledano je distribucija ključna komponenta logistične verige, ki zagotavlja, da izdelki in storitve pravilno in učinkovito dosežejo potrošnike, ne glede na to, ali potujejo neposredno od proizvajalca ali preko distributerja.

Procese distribucije in transporta v oskrbovalnih verigah lahko prikažemo s Sliko 1. Na njej krogi simbolizirajo objekte, kjer so skladiščene zaloge, medtem ko linije s puščicami označujejo premikanje oziroma distribucijske procese, ki jih upravljajo distributerji. Oskrbovalna veriga se nadaljuje tako na levo kot na desno od prikazanega segmenta.

2 Modalitete v transportu in distribuciji, njihov vpliv na okolje ter stroški

V distribucijskih in logističnih omrežjih transport deluje kot "prenašalec" blaga skozi oskrbovalno verigo. Transportna mreža pogosto sovпада z distribucijsko mrežo, osredotočeno na fizično prenašanje blaga. Seveda tukaj govorimo o prenašanju fizičnih dobrin, čeprav transport lahko predstavlja tudi prenašanje na primer informacij, denarne tokove in podobno. Načrtovanje teh mrež je tesno povezano s celotnim načrtovanjem oskrbovalne verige in njenimi tokovi, posledično je upravljanje transporta v distribuciji ključno tudi za učinkovito oskrbovalno verigo. Različni načini transporta – železnice, cesta, vodni transport, zrak ali cevovodi - omogočajo uporabniku obilo izbir. Kljub številnim možnostim je izbira pravega načina in ponudnika storitev zahtevna. Glavni dejavniki pri izbiri so (Ballou, 2004):

- cena, določena z osnovnimi stroški transporta, morebitnimi dodatnimi stroški in relevantnimi stroški; na primer stroški goriva, dela in amortizacije.
- Povprečni tranzitni čas; povprečni čas potovanja pošiljke od začetne do ciljne točke.
- Variabilnost tranzitnega časa; razlike v času dostave pošiljk, ki jih povzročajo zunanji dejavniki, kot je vreme ali so zastoji.
- Izguba in škoda; zmožnost prevoznika prevažati tovor brez poškodb ali izgub.

Izbor storitve se torej ne osredotoča le na ceno, ampak tudi na kakovost in zanesljivost storitve. Nekateri transportni načini se lahko kombinirajo za večjo učinkovitost v smislu intermodalnega ali multimodalnega transporta; na primer blago se lahko prevaža po železnici, nato pa lokalno dostavi s tovornjakom. Kljub temu je pristop "od vrat do vrat" ključnega pomena za učinkovito in pravočasno dostavo in posledično za učinkovito delovanje distribucijskih procesov.

Cestni transport s tovornjaki je pogosto ključni element v distribucijski verigi, še posebej, ko gre za polizdelke in končne izdelke. V nasprotju z železnico, ki prevažata večje količine surovin in tovarov, tovornjaki ponujajo rešitev za manjše pošiljke, kar omogoča večjo prilagodljivost v distribuciji. Eden izmed glavnih adutov cestnega transporta je možnost dostave "od vrat do vrat". To pomeni, da je med izvornim in končnim mestom manj manipulacij s tovorom, kar zmanjšuje potrebo po dodatnem natovarjanju ali raztovarjanju, kot je to običajno pri železnici ali letalskem transportu. Tovornjaki imajo prednost tudi v smislu razpoložljivosti in frekvence prevoza, saj je mogoče hitreje prilagajati vozne rede glede na potrebe strank. Na trgu cestnega transporta obstajajo različne vrste prevoznikov, med njimi tudi pogodbeni prevozniki, ki se specializirajo za določene stranke in jim omogočajo storitve po meri (brez potrebe po strankinem lastništvu vozil). Seveda pa tovornjaki ne morejo prevažati toliko različnih vrst tovarov kot železnice, predvsem zaradi omejitev na cestah, kot so dimenzije in mase. Kljub temu tovornjaki zagotavljajo hitro in zanesljivo dostavo kosovnega blaga ali blaga na manjših intermodalnih enotah, npr. paletah. Zmožnost hitro napolniti eno vozilo in takoj začeti transport je velika prednost, še posebej, ko gre za pošiljke manjših količin, kjer tovornjaki dominirajo na trgu v primerjavi z železniškim transportom, ki zahteva večje količine za optimalno učinkovitost. Cestni transport s tovornjaki je tako nepogrešljiv v sodobni distribucijski verigi zaradi svoje prilagodljivosti, hitrosti in učinkovitosti.

Železniški transport je ključni element sistema fizične distribucije, ki omogoča prevoz tovarov na dolge razdalje. Predvsem je primeren za prevažanje surovin, kot so: premog, gradbeni les in kemikalije, pa tudi za proizvode z nižjo vrednostjo, kot so: hrana, papir in lesni izdelki. Značilno za železniški transport je, da večino časa (v nekaterih primerih do 80 %) porabi za procese, kot so: natovarjanje, raztovarjanje, premikanje med terminali in ranžiranje, kar vpliva na precej majhno prometno hitrost in krajšo dnevno prevoženo pot vagona. Sistem železniškega transporta deluje na osnovi dveh pravnih oblik – splošnih in zasebnih prevoznikov. Splošni prevozniki ponujajo storitve širši javnosti, medtem ko se zasebni prevozniki osredotočajo predvsem na potrebe posameznega lastnika. Pri tem je večina železniškega prometa izvedena na strani splošnih prevoznikov. Poudariti je treba, da je osnovna enota za prevoz tovarov z železnico "lot", ki predstavlja določeno količino tovarov, večinoma ustrezajočo kapaciteti vagona. Da bi povečali učinkovitost, se pogosto uporabljajo večkratniki lota, zlasti za večje pošiljke. Sodobne železnice ponujajo različne storitve, prilagojene potrebam trga – od specializiranih vagonov za

prevoz določenih vrst tovara do prilagodljivih storitev, ki omogočajo spremembo poti in namembnega kraja pošiljke med transportom. V distribucijskem kontekstu železniški transport ponuja številne prednosti, kot so: večja kapaciteta prevoza, prilagodljivost in ekonomičnost, še posebej pri prevozu večjih količin tovara na daljše razdalje.

Letalski transport je kljub svoji višji cenovni postavki postal nujen del globalne distribucijske mreže, predvsem zaradi svoje neprimerljive hitrosti pri prečkanju dolgih razdalj. Komerzialna letala, ki lahko dosežejo visoke hitrosti, omogočajo hitro dostavo, čeprav je treba upoštevati dodatne časovne dejavnike, kot so: vzlet, pristanek in čakanje na letališčih. Kljub temu, da letalski transport občutljivo reagira na vremenske pogoje in druge ovire, je njegova zanesljivost visoka. Z nenehnim tehnološkim napredkom in pojavom večjih letal se omejitve v prostornini in nosilnosti letal zmanjšujejo, kar obeta potencialno cenejši letalski transport v prihodnosti. Eden izmed dodatnih adutov letalskega transporta je tudi zmanjšano tveganje za izgubo ali poškodbo blaga v primerjavi s kopenskim prevozom. Embalaža za letalski transport ne potrebuje tolikšne zaščite, kraja pa je na letališčih redek pojav. Sodoben letalski prevoz zajema široko paleto storitev; od rednih domačih do mednarodnih prevoznikov, ki povezujejo globalne trge in omogočajo mednarodno trgovino. Vse to poudarja naraščajoč pomen letalskega transporta v sodobnih distribucijskih mrežah.

Vodni transport je eden izmed klasičnih načinov prevoza, ki se, kljub določenim omejitvam, še vedno pogosto uporablja zaradi svoje izjemne nosilnosti. Njegovo delovanje je omejeno na določene geografske pogoje, saj je transport po notranjih plovnih poteh možen predvsem na celinskih plovnih poteh, kar zahteva specifično lokacijo vkrcevalcev. V primerjavi z železniškim transportom je vodni transport počasnejši, s povprečnimi hitrostmi v rangi do 15 km/h. Kljub temu je njegova kapaciteta impresivna; barže, torej plovila z ravnim dnom specifično za prevoz po rekah in obalnih področjih brez lastnega pogona, lahko prevažajo tudi do 4.000 ton. Tehnološke izboljšave, kot je satelitska navigacija, povečujejo učinkovitost in zanesljivost tega načina prevoza. Vodni transport je tudi ekonomsko prilagodljiv, saj večina blaga potuje po vodi brez strogih ekonomskih predpisov. Izguba in škoda pri vodnem transportu sta minimalni, zlasti pri prevozu razsutega tovara z nizko vrednostjo. Kljub temu sta pri prevozu dragocenejšega blaga potrebna dodatna previdnost in ustrezno embaliranje. Energetska učinkovitost vodnega transporta je

njegova ključna prednost, saj omogoča prevoz večjih količin tovara na daljše razdalje z manjšo porabo goriva kot druge modalitete. Primerjave kažejo, da barža porabi manj energije na tono tovara na kilometer v primerjavi z drugimi načini transporta, kar dodatno poudarja vlogo v distribucijski verigi.

Cevovodni transport predstavlja specifičen način prevoza, ki je trenutno najbolj optimalen za transport nafte in rafiniranih naftnih proizvodov, čeprav obstajajo poskusi za širšo uporabo tega sistema za druge vrste tovorov. Ena izmed ključnih značilnosti cevovodnega transporta je njegova počasnost s hitrostmi med 4,8 do 6,5 km/h. Vendar pa njegova neprekinjena operativnost, t. j. 24 ur na dan in 7 dni v tednu, zagotavlja visoko učinkovitost in zanesljivost. Cevovod ima visoko kapaciteto prenosa ob polnem delovanju. Ko govorimo o zanesljivosti, je cevovodni transport v samem vrhu, saj njegovo delovanje redko ovirajo zunanji dejavniki, kot je vreme, oprema za črpanje pa je izjemno zanesljiva. S stališča distribucije sta izguba in škoda minimalni, saj tekočine in plini niso tako občutljivi na poškodbe kot drugi proizvodi. Število potencialnih nevarnosti je omejeno, kljub temu pa obstaja odgovornost za morebitne izgube ali škode, nevarnosti pa so predvsem naravne nesreče ali terorizem. Cevovodni transport torej predstavlja zanesljiv in učinkovit sistem za distribucijo določenih vrst tovara. Najpogosteje se koncept cevovodnih transportov sicer v osnovni različici uporablja za transport vode, gospodinjskega plina in podobno v okviru oskrbe končnih potrošnikov, torej gospodinjstev in podjetij.

Pomorski transport je ključnega pomena za globalno povezovanje trgov in prevažanje obsežnih količin blaga preko medcelinskih razdalj z nizkimi stroški na tono. Omogoča učinkovit prevoz surovin, kot so nafta in žita ter izdelkov v kontejnerjih. Ladje so prilagojene specifičnim potrebam; naftni tankerji prevažajo tekočine, medtem ko so kontejnerske ladje zasnovane za standardizirane transportne intermodalne enote. S povečanjem velikosti ladij skozi leta so se relativni prevozniki stroški zmanjšali. Vendar pomorski prevoz ni brez izzivov. Neugodno vreme, kot so nevihte, lahko vpliva na zanesljivost in hitrost prevoza, medtem pa večje ladje zahtevajo globlja pristanišča, kar pomeni večje naložbe v infrastrukturo. Težave se pojavljajo tudi zaradi obsežnejših dogodkov, ki lahko ohromijo pomorski promet na ključnih prometnicah (na primer blokada Sueškega kanala v 2021 ali zmanjšanje prometa v Rdečem morju zaradi napadov v letu 2024), pa tudi zaradi omejitev kapacitet pristanišč, predvsem na strani neto uvoznic. Kljub tem izzivom je pomorski prevoz hrbtenica globalne distribucije, ki povezuje celotno oskrbovalno

mrežo in omogoča medcelinsko trgovino. Za optimalno delovanje je potrebna integracija z drugimi transportnimi sredstvi, kot sta železnica in cestni prevoz, zagotavljajoč nemoten pretok blaga od začetne do končne točke.

3 Vloga distribucije pri uspešnosti delovanja podjetja in plasiranja na tržišče

Optimalno in učinkovito zastavljeni distribucijski kanali olajšajo kompleksnost v drugih segmentih oskrbovalne verige. Po Rossu (2015) lahko ti kanali vključujejo naslednje funkcije:

- izbira. Distributerji združujejo izdelke, ki so med seboj povezani ali podobni v asortimane, da izpolnijo želje potrošnikov. Na primer, distributer avtomobilskih delov lahko zbere različne komponente za popravilo zavor v en paket.
- Razporeditev. Ta funkcija vključuje delitev večjih zalog blaga na manjše enote ali pakete za prodajo. Na primer, distributer, ki se ukvarja z gradbenim materialom, lahko naroči velike količine vijakov, ki jih nato razdeli v manjše pakete.
- Razvrščanje. To je proces, pri katerem se različne vrste blaga, pridobljene od več dobaviteljev, razvrstijo v podobne skupine. Na primer, distributer sadja bi lahko razvrstil jabolka glede na kakovost in velikost.
- Kopičenje. Tu distributer združuje podobne izdelke v večje serije, da bi jih ponudil kot eno enoto. Primer bi bil distributer elektronskih izdelkov, ki združuje televizorje različnih znamk v skupno ponudbo ali združevanje izdelkov, ki se navadno kupujejo skupaj, kot na primer različne komponente za računalnike.

Distribucijski kanali vključujejo ključne storitve, ki so pomembne za učinkovito delovanje oskrbovalne verige. Prodaja in promocija sta nujni za proizvajalce, ki se soočajo z izzivi dostopa do trga, saj imajo omejene prodajne točke. Da bi rešili te težave, pogosto v svojo mrežo vključijo distributerje. Poleg tega se distributerji vse bolj ukvarjajo s preoblikovanjem polizdelkov v končne izdelke s pomočjo sortiranja, označevanja in enostavnih del montaže. Transport blaga je ključnega pomena, saj zagotavlja, da so izdelki pravočasno na pravem mestu, v nasprotnem primeru to vodi do izgubljene prodaje in nezaupanja potrošnikov. Skladiščenje deluje kot posrednik

med negotovostjo ponudbe in povpraševanja, zagotavljajoč zadostne zaloge za potrebe potrošnikov. Nekateri distributerji prav tako izvajajo sekvenciranje, ki sortira blago v specifične konfiguracije, prilagojene potrebam potrošnikov, ali pa sestavljajo komplete za montažo na podlagi vitke proizvodnje.

Mnoga podjetja uporabljajo tradicionalne računovodske sisteme za sledenje stroškom, vendar so ti pogosto preveč splošni za podrobno analizo. Za učinkovito merjenje učinkovitosti in razumevanje distribucijskega poslovanja potrebujemo podrobnejše informacije o stroških. Po Rushtonu, Croucherju in Bakerju (2017) lahko stroške distribucije razčlenimo na:

- stroške shranjevanja in skladiščenja: vključujemo stroške gradnje, dela in opreme. Dejavniki, kot so: lokacija, starost zgradbe in sistem pretovarjanja, vplivajo na razmerje stroškov. Velikost distribucijskega centra vpliva na stroške na enoto - večji centri imajo pogosto nižje stroške na enoto zaradi boljše izrabe prostora in opreme.
- Stroške transporta: razdelimo jih lahko na primarne stroške (transport blaga) in dostavne stroške (dostava do končnega potrošnika). Zahteve in stroški se spreminjajo glede na število distribucijskih točk. Primarni transport običajno vključuje prevoz v velikih količinah, medtem ko transport, ki zagotavlja dostavo končnim potrošnikom, oskrbuje posamezne potrošnike, kar lahko opravijo tudi tretje osebe (3PL).
- Stroške držanja zalog: vključujejo stroške upravljanja zalog, ki obsegajo financiranje zalog, stroške storitve, kot sta upravljanje in zavarovanje ter stroške tveganja, ki nastanejo zaradi kraje, pokvarjenega blaga in zastarelih zalog.
- Stroške informacijskega sistema: povezani so s potrebami po informacijah in komunikaciji, segajo od naročil do njihove izvedbe. Stroški rastejo s številom skladišč v sistemu, saj potrebujemo bolj kompleksen informacijski sistem za njihovo upravljanje.

4 Različne strategije distribucije in distribucijski kanali

Strategija distribucije določa, kako blago ali storitve dosežejo končne potrošnike. Ključnega pomena je izbira učinkovite strategije distribucije za maksimalizacijo dobička in ohranjanje zvestobe strank.

Strategije se večinoma osredotočajo na distribucijske kanale, med katere spadajo:

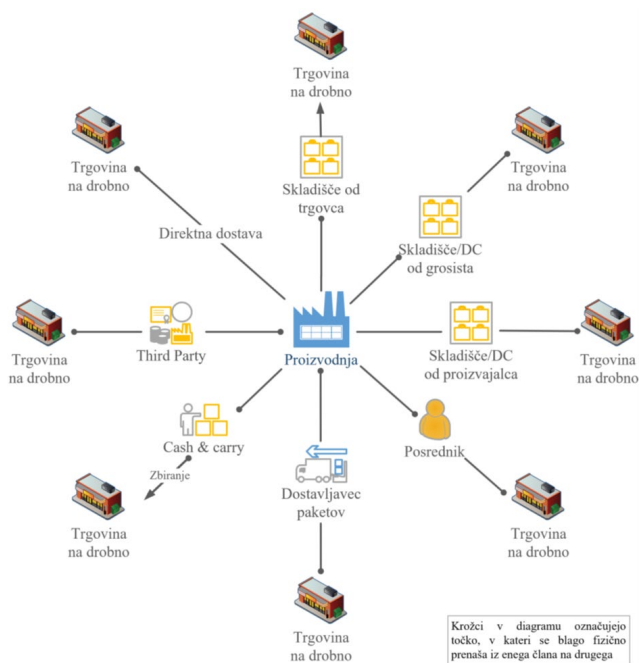
- posredna distribucija: blago potuje skozi več kanalov preden doseže potrošnika.
- Neposredna distribucija: podjetja dostavijo blago direktno potrošniku.
- Intenzivna distribucija: cilj je doseči čim večji tržni delež.
- Selektivna distribucija: omejeno na izbrane prodajne točke, kot je pri blagovnih znamkah tipa Zara.
- Ekskluzivna distribucija: določeni distributerji dobijo ekskluzivne pravice za določena območja, npr. Ferrari v določeni regiji.

Izbira strategije distribucije je pogosto odvisna od vrste izdelka. Podjetja lahko za različne izdelke uporabljajo različne strategije. Mreža distribucije je sestavljena iz kanalov in vozlišč, ki omogočajo prenos blaga. Kanal distribucije opisuje metode in sredstva za prenos blaga od proizvajalca do končne točke. Končna točka je običajno maloprodajna trgovina, vendar s povečanjem spletnih nakupov postaja vse bolj pomembna tudi dostava na dom. Pri digitalnih izdelkih, kot so glasba in filmi, je "fizično" blago lahko dostavljeno preko interneta.

Slika 5.2 prikazuje glavne alternativne kanale distribucije potrošniškega blaga od proizvodnje do maloprodajne trgovine, ob tem pa obstajajo tudi drugi kanali, kot so tisti od industrijskih dobaviteljev do odjemalcev ali neposredni kanali do končnega potrošnika. Distribucijski kanali na relaciji od proizvajalca do trgovin na drobno so torej lahko ...

- Proizvajalec dostavi blago v distribucijski center trgovca, slednji ga nato pošlje v maloprodajno trgovino.
- Proizvajalec prodaja blago trgovcu na debelo, slednji ga nato dostavi trgovini na drobno.
- Proizvajalec pošlje blago iz svojega skladišča neposredno v trgovino na drobno.
- Proizvajalec prodaja blago posredniku, ki ga nato dostavi trgovini.
- Proizvajalec uporablja majhne prevoznike paketov za dostavo v trgovino na drobno.
- Proizvajalec dostavlja blago skozi sistem Cash & Carry za manjše trgovine na drobno.

- Proizvajalec uporablja storitve tretje strani (3P) za distribucijo v trgovine na drobno.
- Proizvajalec neposredno dostavlja blago iz proizvodnje v trgovino na drobno.



Slika 5.2: Alternative kanalov za distribucijo potrošniškega blaga do trgovin na drobno

Vir: Prirejeno po Rushton, Croucher in Baker (2017)

Poleg kanalov, kot so opisani zgoraj, obstajajo tudi variante kanalov, ki ne vključujejo maloprodajnih trgovin, kjer gre v bistvu za tokove, ki jih imenujemo B2C (med podjetji; angl. Business to Consumer), ko proizvajalec svoje izdelke in storitve prodaja neposredno končnemu potrošniku.

- Naročilo po pošti je priljubljen način nakupa, kjer se blago naroči po katalogu in dostavi direktno na dom potrošnika, mimo trgovine.
- Neposredna dostava od proizvajalca do doma je redka, običajno zaradi neposredne prodaje po oglaševanju ali za posebej izdelane izdelke.

- Nakupovanje preko interneta je postalo pogosto, z dodatnimi specializiranimi operacijami za dostavo na dom, pri čemer večino opravijo 3PL podjetja, nekateri izdelki pa se distribuirajo direktno na spletu.
- Kanal od tovarne do tovarne ali B2B je ključen za distribucijo industrijskih izdelkov, ki vključujejo različne vrste in velikosti izdelkov, prevoz pa lahko opravljajo proizvajalci ali 3PL podjetja.

Strukture distribucijskih kanalov se med različnimi podjetji močno razlikujejo. Osnovne variacije zajemajo (Rushton, Croucher, & Baker, 2017, str. 56):

- raznolikost posrednikov ali distributerjev,
- število stopenj v distribucijskem procesu, kar določa, koliko posrednikov je vključenih preden izdelek prispe do končnega potrošnika,
- stopnjo intenzivnosti distribucije na vsaki stopnji, ki določa, ali se uporabljajo različne vrste posrednikov na vseh ravneh, ali pa se uporabljajo samo selektivni posredniki.

Nekatera mala in srednje velika podjetja se pogosto odločijo za preproste strukture kanalov, ki jim omogočajo učinkovito in ekonomično distribucijo svojih izdelkov. V nasprotju s tem imajo velika podjetja, ki ponujajo številne različne izdelke in ciljajo na raznolike potrošnike, bolj zapletene distribucijske kanale. V tem kontekstu je treba omeniti, da nekatera podjetja sledijo politiki disintermediacije, s čimer poskušajo odpraviti določene posrednike ali vmesne člene in zmanjšati stroške ter pospešiti vstop na trg. Za nekatera podjetja, še posebej velika, postane odstranitev posredništva ključen del njihovega načrta oblikovanja oskrbovalne verige. Vendar pa zaradi različnih potreb in strategij podjetij ter številnih spremenljivih dejavnikov ni mogoče enostavno opredeliti "tipičnega" distribucijskega kanala.

5 Izbira strategije distribucije glede na omrežje, tržišče, produkte ...

Pri vzpostavitvi distribucijskih kanalov se pojavlja več ključnih ciljev. Prvi cilj je zagotavljanje pravilne prisotnosti izdelkov na trgu, kar pomeni, da je treba izdelke narediti dostopne potrošnikom ob pravem času in na pravem mestu. Drugi cilj je povečanje prodajnih možnosti, ki se doseže s strategijami, kot sta pozicioniranje izdelkov v trgovinah in izvajanje posebnih promocij. Tretji cilj vključuje sodelovanje

pri določanju distribucijskih faktorjev, kot so: minimalne velikosti naročil, obremenitve transportnih enot in časovna okna za dostave. Četrty cilj je vzdrževanje ravni storitev s pogodbeno določenimi standardi, ki zagotavljajo visoko kakovost storitev za stranke. Peti cilj je zmanjšanje logističnih operacij in stroškov distribucije, kar vključuje optimizacijo virov in zmanjšanje nepotrebnih operacij. Šesti cilj pa je zagotavljanje učinkovitega pretoka informacij, ki vključuje prodajne trende, ravni zalog, stroške in druge informacije iz prodajnih mest, kar omogoča boljše upravljanje distribucijskega sistema.

Pri oblikovanju distribucijskega sistema je pomembno upoštevati različne značilnosti kanala, vključno s tržnimi, proizvodnimi in konkurenčnimi faktorji. Te različne lastnosti bodo vplivale na odločitve, ki jih je treba sprejeti pri načrtovanju kanala za učinkovito distribucijo blaga do končnih potrošnikov. Na primer, velikost in razširjenost trga ter konkurenčna situacija bodo vplivali na izbiro med "dolгими" kanali, ki vključujejo več premikov in skladiščenja ter "kratкими" kanali, ki so bolj primerni za manjše trge z omejenim številom potrošnikov. S tem se zagotovi, da je distribucijski kanal usklajen s potrebami trga in izdelka.

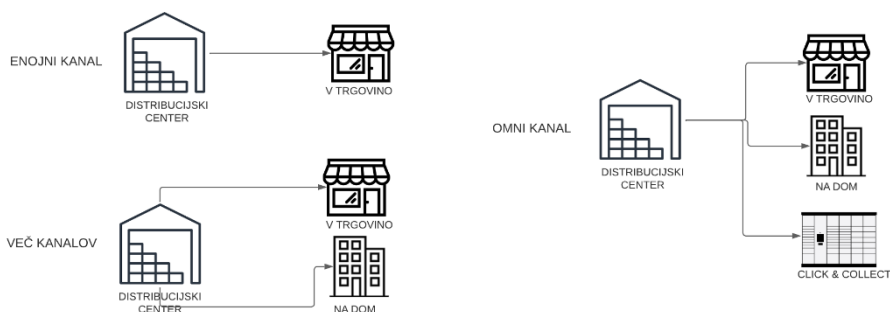
Če gledamo zadnji del distribucijskih kanalov, torej v večini primerov od distribucijskih centrov (proizvajalčevih ali distributerjevih), navadno govorimo o treh tipih oblik kanalov, ki se razlikujejo glede na to, kako potrošniki blago naročijo, od kod ter kako jim je dostavljeno. Na splošno razlikujemo spodnje oblike kanalov, kot so prikazane tudi na Sliki 3.

- Enokanalna (single channel) distribucija pomeni prodajo in distribucijo izdelkov samo preko enega kanala bodisi digitalnega, kot je npr. spletna trgovina bodisi fizičnega, kot je trgovina na ulici. Ta pristop omogoča znižanje stroškov, saj je lahko upravljanje enostavnejše in včasih celo izvedljivo brez sodelovanja z zunanjimi ponudniki. Prav tako omogoča podjetjem, da se osredotočijo na izboljšanje prodajne učinkovitosti enega kanala, kar je še posebej koristno, če so sredstva omejena in ni potrebe po številčni ekipi za upravljanje. Sama distribucija sledi sistemu prodaje – npr. pri spletni prodaji se za distribucijo navadno uporabljajo ponudniki paketne dostave.
- Večkanalna distribucija omogoča prodajo in komunikacijo in kasneje tudi distribucijo preko različnih kanalov, kot so: telefon, spletna stran, družbena omrežja, mobilna aplikacija in fizična trgovina, ki pa niso medsebojno povezani.

To pomeni, da podjetje morda ne bo vedelo za prejšnje stike stranke preko različnih kanalov, saj delujejo decentralizirano. Prednosti večkanalne trgovine vključujejo: doseganje strank na več načinov, primerjavo uspešnosti posameznih kanalov in povečanje prepoznavnosti blagovne znamke. Za vsak kanal posebej se vzpostavijo tudi ločeni načini distribucije izdelkov, tako ima podjetje za iste izdelke npr. spletno prodajo, kjer izdelke distribuira s paketnimi dostavami in fizično trgovino.

- Vsekanalna ali omnikanalna trgovina združuje večkanalno trgovino z integracijo vseh kanalov, kar omogoča centraliziran pregled nad dogajanjem in podatki strank. Za stranke to pomeni neprekinjeno nakupovalno izkušnjo. Prednosti omnikanalne distribucije vključujejo integracijo prednosti večkanalne distribucije, lažji prehod strank med kanali, kar lahko poveča prodajo in boljše marketinške odločitve na podlagi združenih podatkov. Z vidika distribucije to pomeni, da se zaloge vodijo centralno, omogočena je večja prilagodljivost, potrošniki pa lahko sodelujejo pri izbiri distribucijskega načina, ki jim najbolj odgovarja.

Pri izbiri distribucijskega kanala je pomembno upoštevati naravo samega blaga, saj lahko to močno vpliva na število in vrsto kanalov, ki so primerni (Rushton, Croucher, & Baker, 2017). Na primer, blago visoke vrednosti je bolj primerno za neposredno prodajo preko kratkih kanalov, saj lahko višje bruto marže lažje pokrijejo povečane stroške prodaje in distribucije, ki so značilni za te kanale. Poleg tega je kratek kanal privlačen tudi zaradi večje varnosti blaga visoke vrednosti, saj je manj verjetnosti za izgubo ali krajo. Prav tako pomaga zmanjšati potrebo po shranjevanju velikih zalog blaga visoke vrednosti in s tem povezane težave, kot sta visok obratni kapital in stroški zastarelosti. Na drugi strani, kompleksno blago, kot so stroji, pogosto zahteva neposredno prodajo, saj posredniki morda ne bi mogli zadovoljivo razložiti njihovega delovanja potencialnim potrošnikom. Novo blago je lahko najboljše distribuirati preko kanala tretje osebe, ker je težko napovedati končno povpraševanje in distribucijski kanali morajo biti prilagodljivi, da se lahko odzovejo na različne ravni povpraševanja. Časovno občutljivo blago, na primer živila, zahteva hitrejši ali krajši distribucijski kanal zaradi omejenega roka uporabnosti. Blago z omejenim rokom trajanja, kot so: zamrznjena hrana, porcelan in steklo ter nevarne kemikalije, pa lahko zahteva specializiran fizični distribucijski kanal. Posebna kategorija so tudi farmacevtski izdelki, ki zahtevajo specializirane kanale in izpolnjevanje strogih transportnih pogojev.



Slika 5.3: Oblike distribucijskih kanalov

Vir: Osebni vir

Pri konkurenčnih značilnostih gre za dejavnosti konkurentov, ki prodajajo podobno blago. To vključuje odločitve o tem, ali prodajati blago poleg konkurenčnih izdelkov ali uporabiti ekskluzivne prodajne kanale, da se izognemo konkurenci. Včasih pa je potrebno ponuditi širok izbor izdelkov na istih prodajnih mestih, če potrošniki zahtevajo to možnost. Pomembno je tudi, da se raven storitev primerja s konkurenti in se zagotovi enako dobra ali celo boljše raven storitev, kar lahko postane ključna konkurenčna prednost, zlasti v primeru blaga, kjer je težko ločiti kakovost in ceno.

Struktura načina distribucije blaga je na splošno v obliki enostopenjskega (ali »enotirnega«) ali večstopenjskega (ali »večtirnega«) distribucijskega omrežja. Vrsta uporabljene strukture je odvisna od številnih dejavnikov, kot so: vrsta območja (npr. mestno, primestno, podeželsko) ali velikost območja (npr. države, celine), vrsta blaga, ki se pošilja, vrste uporabljenih vozil in zahteve glede obsega in časa.

Pri distribucijskih sistemih opazimo dve glavni metodi; neposredna dostava, kjer se tovor brez posrednikov in zalog dostavi od proizvajalca do potrošnika, kar omogoča proizvajalcu boljši nadzor nad blagovno znamko in cenami, vendar prinaša stroške dostave na različne lokacije in večstopenjska dostava, kjer se tovor premika skozi hierarhično strukturo različnih nivojev distribucijskih centrov, skladišč in trgovcev na drobno, preden prispe do potrošnika, kar omogoča hitrejšo razpoložljivost blaga, vendar prinaša visoke obratovalne stroške (Ross, 2015, str. 47). Obe metodi se pogosto uporabljata glede na proizvodno strategijo podjetja. Struktura distribucije z eno samo ravno oziroma ešalonom (neposredna dostava) ne vključuje uporabe

nobenih vmesnih členov med virom ponudbe in virom povpraševanja ter deluje tako, da se dostave izvedejo neposredno od enega do drugega. Ta pristop lahko vključuje neposredne pošiljke od izvora do potrošnika ali pa, kot je primer konsolidacije, pošiljanje od enega izvora do več potrošnikov. Nasprotno pa, če distribucijsko omrežje vključuje več ešalonov vmesnih objektov, kot so: skladišča, konsolidacijski objekti, distribucijski centri in "cross-dock" sistemi, kjer se blago premika od izvora do cilja, potem govorimo o več-platni strukturi. Pri načrtovanju distribucije je pomembno upoštevati specifične izzive, povezane z upravljanjem transporta in voznega parka (Bektas, 2017).

Distribucijski sistemi so bodisi centralizirani bodisi decentralizirani. V centraliziranem sistemu se odločitve za celotno oskrbovalno verigo sprejemajo centralno, kar vodi do manjših skladišč, minimalnih varnostnih zalog, nižjih režijskih stroškov in transportnih stroškov ter doseganja ekonomije obsega in ciljnih ravni storitev ob nižjih skupnih stroških. Decentralizirani sistemi pa se soočajo s povečanimi stroški zaradi lokalnih zalog in transporta ter višjimi skupnimi stroški. Ključna razlika je v dostavi; centralizirani sistemi imajo daljše roke dostave zaradi večjih razdalj, medtem ko so pri decentraliziranih sistemih ti roki kratki in stroški nižji, saj so skladišča bližje potrošnikom (Ross, 2015, str. 47). Dodatna prednost decentraliziranih sistemov je tudi razpršenost resursov, ki je koristna v primeru izpada enega dela sistema, saj lahko njegovo vlogo relativno hitro pokrije drug člen v distribucijski verigi.

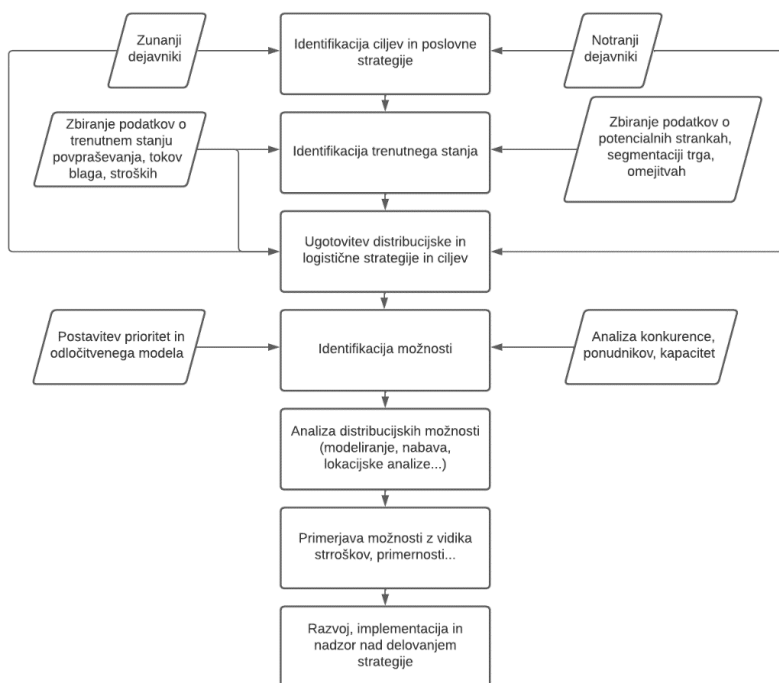
Osnovni proces odločitve o distribucijski strategiji sledi odločitveni strategiji glede ostalih odločitev na področju logistike. Proces je prikazan na Sliki 4.

- Najprej je treba opraviti temeljito analizo obstoječega stanja, ki zajema identifikacijo ciljev in poslovne strategije ter trenutnega stanja na področju distribucije proizvodov in širše logistične strategije.
- Nadalje identificiramo možnosti, ki jih imamo za distribucijo blaga, torej s katerimi strategijami, ponudniki, na katere trge lahko (želimo) distribuirati blago in kakšni načini so za to primerni.
- Nadalje prej identificirane možnosti analiziramo in ocenimo na podlagi zahtev za distribucijo ter prej postavljenih prioriteta, pri čemer v idealnem primeru

postavimo odločitveni model, s katerim na podlagi parametrov ocenimo vse zastavljene variante.

- Na koncu izbrano strategijo implementiramo, nadalje pa jo neprestano spremljamo in ocenjujemo njeno uspešnost, po potrebi pa tudi prilagodimo.

Distribucija je tako ključen in hkrati zahteven element oskrbovalne verige, saj zahteva natančno načrtovanje in sprejemanje strateških odločitev, ki vplivajo na učinkovitost in konkurenčnost podjetja. Ustrezna izbira distribucijske strategije, prilagojene naravi izdelkov, tržnim pogojem in ciljem podjetja, je nujna za optimizacijo stroškov, zagotavljanje pravočasne dobave ter doseganje zadovoljstva strank. Kompleksnost distribucijskih kanalov, ki vključujejo različne posrednike in ravni, zahteva temeljito analizo in redno prilagajanje, da se podjetje lahko uspešno odziva na spremembe v povpraševanju in razvoju tehnologije. Zato mora biti oblikovanje distribucijskega omrežja skrbno usklajeno s širšimi logističnimi strategijami in razvojem oskrbovalnih verig, v katere je podjetje vključeno, kar omogoča doseganje dolgoročne uspešnosti na trgu.



Slika 5.4: Odločitveni proces za izbiro distribucijske strategije

Vir: Prirejeno na podlagi (Rushton, Croucher, & Baker, 2017) in (Bektas, 2017)

Literatura

- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bektas, T. (2017). *Freight Transport and Distribution: Concepts and Optimisation Models*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group
- Kajba, M., Jereb, B., & Obrecht, M. (2023). Considering IT Trends for Modelling Investments in Supply Chains by Prioritising Digital Twins. *Processes*, 11, 262.
<https://doi.org/10.3390/pr11010262>
- Murphy, P. R., & Knemeyer, A. M. (2018). *Contemporary logistics*. Harlow, VB: Pearson Education.
- Ross, D. F. (2015). *Distribution Planning and Control: Managing in the Era of Supply Chain Management*. New York: Springer New York Heidelberg Dordrecht London.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. London, New York, New Delhi: Kogan Page Limited.

