

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MARINA JERMAN



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

PROCES DISTRIBUCIJE REZERVNIH DELOV V  
AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Marina Jerman

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Mojca Prevodnik



## **POVZETEK**

V projektni nalogi je prikazan in analiziran proces distribucije v izbranem podjetju. Poudarek je na distribucijskem delu, transportu in skladiščenju. V teoretičnem delu smo obravnavali pomen logistike kot enega izmed temeljnih sestavin, predvsem distribucijo proizvodov. V empiričnem delu je podrobneje opisan pomen distribucijske logistike v avtomobilski industriji, predstavljen je postopek nabave rezervnih delov, prevoz, prevzem in skladiščenje. Sledi opis izdaje, odpreme in pošiljanja rezervnih delov ter transport. Na osnovi analize načina distribucije blaga v izbranem podjetju smo na koncu podali predloge in priporočila za optimalno izkoriščenost razpoložljivih virov.

*Ključne besede:* distribucija, logistika, procesi, organiziranost, avtomobilska industrija.

## **SUMMARY**

In the project assignment the distribution process in the chosen enterprise is presented. The emphasis is given to the distribution part, to the transportation and storage. In the theoretical part the logistics as one of the basic components is considered, especially the distribution of the products. In the empirical part the significance of the distribution logistics in the automobile industry is described in more detail, the procedure of the spare parts purchase, transportation, receipt of the goods and storage is presented. The descriptions of the release, the dispatch, the delivery of the spare parts and of the transportation follow. On the basis of the manner of distribution analysis in the chosen enterprise, at the end the suggestions and recommendations for the optimal exploitation of available sources are offered.

*Key words:* distribution, logistics, processes, organisation, automobile industry

**UDK:** 655.561(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredeleitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča .....	1
1.2	Namen in cilji.....	1
1.3	Metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
<b>2</b>	<b>Distribucijska logistika</b> .....	<b>3</b>
2.1	Definicija logistike .....	3
2.1.1	Delitev poslovne logistike .....	4
2.1.2	Distribucijska logistika .....	5
2.2	Pomen in naloge distribucije.....	6
2.3	Funkcije in delitev distribucije.....	7
2.3.1	Funkcija distribucije .....	7
2.3.2	Delitev distribucije.....	8
2.3.3	Medsebojni odnosi med distribucijo, distribucijskimi kanali, fizično distribucijo, logistično distribucijo in logistiko .....	12
2.4	Logistika rezervnih delov.....	14
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja</b> .....	<b>17</b>
3.1	Distribucijski procesi v podjetju .....	18
3.1.1	Nabavna logistika .....	18
3.1.2	Notranja logistika.....	19
3.1.3	Distribucijska logistika .....	20
3.2	Distribucija rezervnih delov .....	21
3.3	Analiza procesa distribucije rezervnih delov .....	24
3.3.1	Naročilo .....	24
3.3.2	Prevoz rezervnih delov iz osrednjega skladišča v Slovenijo.....	24
3.3.3	Prevzem blaga v skladišče .....	25
3.3.4	Izdaja, odprema in pošiljanje rezervnih delov .....	25
3.3.5	Transport.....	26
3.3.6	Intervju z vodjo službe rezervnih delov.....	26
3.4	Predlogi za izboljšanje procesa distribucije rezervnih delov .....	27
<b>4</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>29</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>31</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>33</b>

## SEZNAM SLIK

Slika 1:	Delitev poslovne logistike proizvodnega sistema .....	5
Slika 2:	Udeleženci sistema distribucijske logistike .....	9
Slika 3:	Oblike fizične distribucije .....	11
Slika 4:	Medsebojni odnos med distribucijo, distribucijskimi kanali, fizično distribucijo, distribucijski logistiko in logistiko .....	13
Slika 5:	Transakcijske faze .....	14
Slika 6:	Prikaz pooblaščenih serviserjev podjetja Avto po Sloveniji.....	22



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Distribucijska logistika po mnenju Shapira in Hasketta (1985, 6) zajema tok gotovih proizvodov od proizvajalca do kupca oziroma končnega uporabnika in skrbi, da je proizvod dostavljen pravemu kupcu, v zahtevani količini in kakovosti, ob pravem času, nepoškodovan ter z optimalnimi stroški. V ta okvir štejemo skladiščenje gotovih proizvodov, zunanji transport, manipulacije s proizvodi, administrativna dela povezana s tem, planiranje zalog, kontrola zalog, distribucijsko planiranje.

Zaradi potrebe po gospodarnosti distribucije poslovnega sistema je naloga distribucijske logistike poiskati in uvesti takšne vzajemne odnose med stroški proizvodnje in pakiranja na eni strani in stroški distribucijske logistike na drugi strani, da so odprte možnosti organiziranja za njihovo skupno optimiranje, ne samo v okviru poslovnega sistema, temveč tudi na njegovi medorganizacijski ravni. Drugi vidik, ki je seveda enako pomemben, kot so nizki logistični stroški, je logistični servis, ki je potreben za logistične storitve pri distribuciji določenega blaga in njegovem dobavnem servisu (Oblak 1987, 41).

Distribucijska logistika se torej ukvarja z zasnovo logističnih kanalov pretoka blaga (logistična infrastruktura) in z izvajanjem teh procesov. Po njenih temeljnih lastnostih, nalogah, učinkih in ne glede na prostorske in časovne dimenzije, je najbližje pojmu fizična distribucija. Vendar je pojem distribucijske logistike v primerjavi s pojmom fizična distribucija bolj širši, kompleksnejši, zahtevnejši, dinamičen in sofisticiran. Prav tako je distribucijska logistika v vseh svojih bistvenih lastnostih ožja, manj kompleksnejša, manj dinamična od splošnega oziroma univerzalnega sistema logistike, hkrati pa tudi od samega distribucijskega sistema.

Učinkovit in predvsem uspešen proces logistike je za organizacije zelo pomemben. Če sistem ne deluje, organizacija izgublja na več koncih. Zato me zanima, kako proces distribucijske logistike dejansko poteka in kateri dejavniki vplivajo na njegovo učinkovito in uspešno izvedbo.

## 1.2 Namen in cilji

Namen, zaradi katerega sem se odločila pisati o tej temi, je pregled in predstavitev procesa distribucijske logistike in dejavnikov, ki vplivajo na njegovo izvedbo. Glede na ugotovitve pa bom predstavila tudi predloge za izboljšave procesa distribucijske logistike rezervnih delov v izbranem podjetju.

Z diplomskim delom želim ugotoviti, kako poteka distribucija rezervnih delov in kateri dejavniki (npr. kateri oddelki, kdo odloča, kaj moramo izpolniti ter kakšen je oz. naj bo nadzor) vplivajo na njegovo učinkovito in uspešno izvedbo.

Cilji naloge so bili:

- Na podlagi literature in virov predstaviti procese distribucijske logistike.
- Na podlagi obravnavane organizacije v avtomobilski industriji predstaviti primer distribucije rezervnih delov.
- Oblikovati predloge za izboljšave procesa distribucije rezervnih delov v obravnavani organizaciji.

### **1.3 Metode za doseganje ciljev**

Teoretični del bo zajemal opis procesa distribucijske logistike in dejavnikov, ki vplivajo na njegovo učinkovito in uspešno izvedbo.

V empiričnem delu bom opisala, kako dejansko poteka distribucija rezervnih delov v izbranem podjetju v avtomobilski panogi. Ker sem v omenjenem podjetju delala kot študentka, sem lahko opazovala, kako proces distribucije rezervnih delov dejansko poteka. Tako bom na podlagi lastnih opažanj opisala potek procesa in vsak korak analizirala. Opravila bom tudi intervju z vodjo distribucijskega središča, s katerimi bom preverila moja opažanja izvedbe procesa v izbranem podjetju.

### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavljam, da funkcija distribucije predstavlja ključni element konkurenčne prednosti podjetja.

V okviru projektne naloge bom predstavila proces distribucijske logistike, podrobneje pa bo predstavljena logistika rezervnih delov (vsebinske omejitve).

Empirični del bo temeljil na lastni analizi procesa distribucije rezervnih delov, ki jo bom podkrepila še z mnenjem vodje distribucijskega središča, pridobljenim z intervjujem (metodološke omejitve).

## 2 DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA

Procesa proizvodnje in porabe blaga nista medsebojno časovno in prostorsko usklajena. Njuno neskladnost je treba gospodarno premestiti. Posledica tega je, da se poleg potreb po proizvodnji in porabi blaga pojavlja tudi potreba po distribuciji (Logožar 2004, 107).

Za distribucijo lahko rečemo, da je le eden izmed procesov, ki spadajo v logistiko podjetja. Posledično bom najprej predstavila logistiko in distribucijsko logistiko, šele nato pa bom natančneje razčlenila distribucijo samo. Področje distribucije in distribucijske logistike je dandanes že dodobra preučeno in obdelano. Izjema ja področje distribucijske logistike rezervnih delov, ker mu avtorji ne posvečajo veliko pozornosti, saj skorajda ni literature, ki bi obravnavala to problematiko.

### 2.1 Definicija logistike

Pojem logistike ima v literaturi mnogo definicij, vse pa lahko strnemo v tri različne skupine (Zelenika 2005, 20–21).

V prvo skupino definicij spadajo definicije, ki se osredotočajo na naslednje besede: tok, tokovi, pretok. Potemtakem gre pri logistiki za skupek aktivnosti, s pomočjo katerih se načrtuje, upravlja, izvaja in nadzoruje prostorsko-časovna premostitev dobrin; aktivnosti, katerih posledica je sprememba količine, vrste in lastnosti dobrin; aktivnosti uporabe dobrin in aktivnosti logističnega določevanja dobrin. Pri skupnem delovanju teh aktivnosti nastanejo tokovi dobrin, ki medsebojno povezujejo točki odpreme in prejema dobrin. Učinkovita povezava teh dveh točk (odpreme, prejema) pomeni, da logistika zagotovi oskrbovanje med dvema točkama z zahtevanimi dobrinami (prava vrsta, količina, kakovost ...) v primernem in brezhibnem stanju, v pravem času, na pravem mestu, pri tem pa morajo biti stroški, ki nastanejo ob teh aktivnostih, minimalni. Tako je bila v Ameriki objavljena definicija pojma logistika, v kateri ima beseda *tokovi* prevladujočo vlogo. Ta definicija se glasi (Zelenika 2005, 37-38): »Logistika je proces planiranja, izvajanja in nadzora učinkovitih, stroškovno ugodnih tokov in skladiščenja surovin, polproizvodov in gotovih proizvodov ter s tem povezanih informacij od točke odpreme do točke prejema, skladno z zahtevami kupca.« Ravno tako je evropska matična organizacija nacionalnih logističnih društev (Zelenika 2005, 20–21) podala definicijo pojma logistika, ki se glasi: »Logistika je organiziranje, planiranje, kontrola in izvedba blagovnega toka od razvoja novega proizvoda do nakupa surovin do proizvodnje in distribucije do končnega potrošnika s ciljem zadovoljiti potrebe trga z minimalnimi stroški in minimalno kapitalsko porabo.«

V drugo skupino definicij spadajo definicije, ki se osredotočajo na življenjski cikel izdelka oziroma storitve. Bistvo vsakega življenjskega ciklusa posameznega izdelka oziroma storitve je v tem, da je ta sestavljen iz naslednjih procesov: načrtovanja (nastanka), projektiranja, konstruiranja, izdelave, razvoja, uporabe in na koncu zastaranja (vsak proizvod oziroma

storitev po določenem času zastara). Tako so temeljne faze vsakega življenjskega cikla naslednje: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Logistične funkcije so v tem ciklusu usmerjene na določene premostitvene zahteve v posameznem ciklu. Mednarodno logistično društvo (Zelenika 2005, 20–21) je definiralo logistiko kot: »Podporni menedžment, ki v času trajanja izdelka jamči za učinkovito koriščenje servisa in za uresničevanje ustreznih logističnih elementov v vseh fazah življenjskega cikla, tako da se s pravnimi posegi v sistem jamči učinkovita raba virov.«

V tretjo skupino definicij spadajo definicije, ki se osredotočajo na besedo *storitev*. Osnova teh opredelitev je zamisel, da je končnemu uporabniku mogoče ponuditi optimalno storitev le, če so s koordinacijo ustvarjeni vsi pogoji za proizvodnjo. Skladno s tem je logistika »proces koordinacije vseh nematerialnih aktivnosti, ki jih je treba izpolniti, da bi neka storitev bila izvedena učinkovito z vidika stroškov in v odnosu do kupca« (Zelenika 2005, 21). Pri teh aktivnostih pa naj bi bili zagotovljeni naslednji pogoji: najkrajši čakalni čas (čas povpraševanja, ponudbe, dogovora in naročila), upravljanje kapacitet storitev ter storitve morajo biti izvedene preko distribucijskega kanala.

Pri tem pa ne smemo oziroma ne moremo zanemariti značilnih vplivov zunanjega okolja na logistični sistem (Ogorelc 2004, 262):

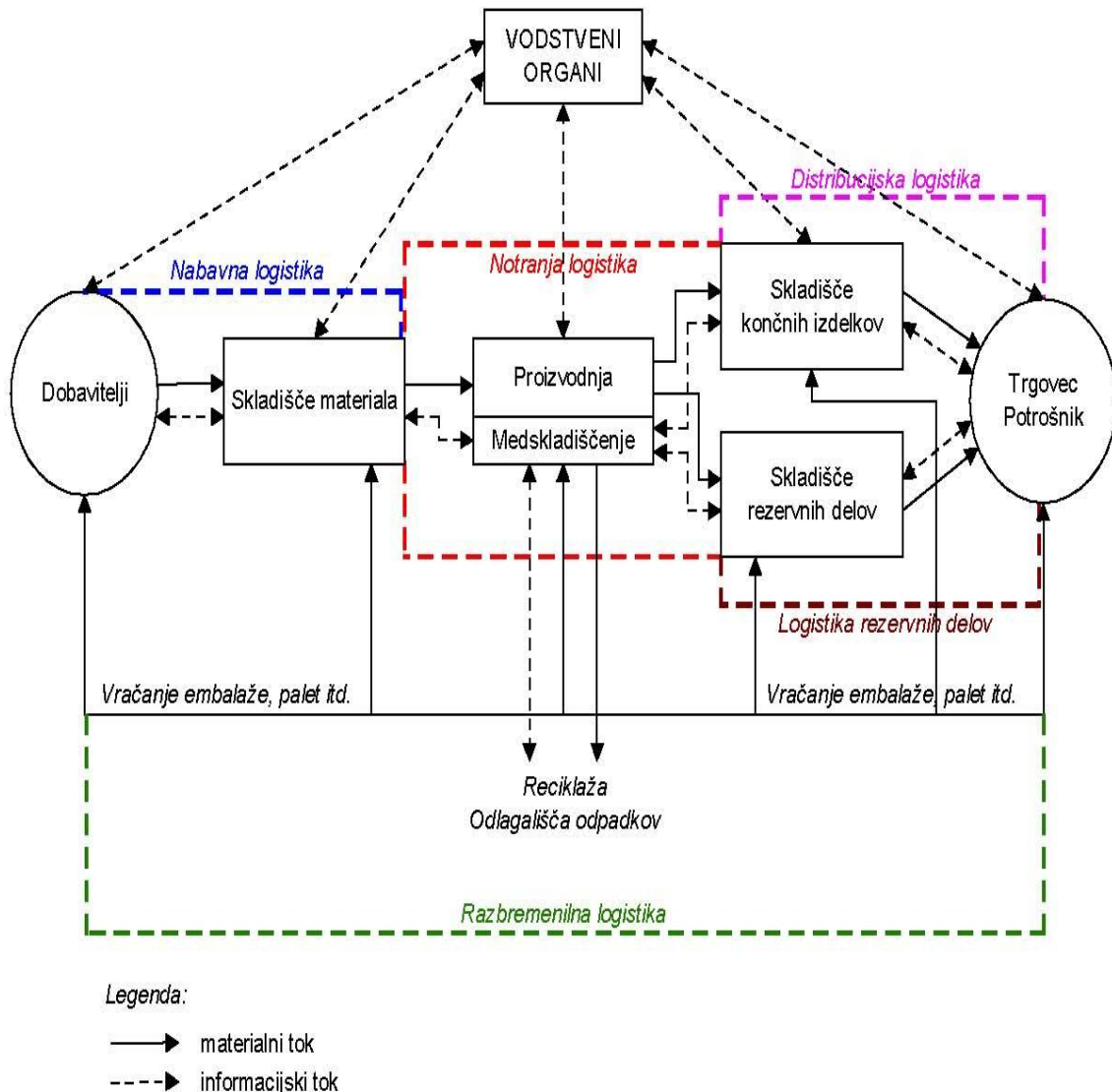
- vpliv nabavnega in prodajnega trga (možnost nabave vhodnih materialov, naročila kupcev),
- vpliv drugih udeležencev v logističnih procesih (logistična, trgovska in druga podjetja),
- vpliv politike nosilcev ekonomske politike,
- vpliv državnih organov (administrativni predpisi).

### **2.1.1 Delitev poslovne logistike**

S pomočjo logističnega sistema proizvodnega podjetja bomo lažje razumeli delitev poslovne logistike. Za njeno razdelitev na posamezne dele so izbrane osnovne funkcije, ki jih je treba izvajati v vsakem proizvodnem podjetju: nabava materialov za proizvodnjo, proizvodnja, distribucija blaga, razbremenjevanje podjetja in poprodajna dejavnost. Kako si je delitev poslovne logistike zamislil Logožar (2004, 99), je prikazano na sliki 1. Po njegovi razčlenitvi lahko poslovno logistiko razdelimo na (Logožar 2004, 99):

- *nabavno logistiko*, ki skrbi za oskrbo poslovnega sistema s potrebnim blagom v ustrezni količini in kakovosti;
- *notranjo logistiko*, ki obsega aktivnosti, ki so potrebne v fazi gibanja in mirovanja materiala od nabavnega skladišča, prek proizvodnje do skladišča gotovih izdelkov;
- *distribucijsko logistiko*, ki je skupek aktivnosti (dejavnosti in postopki), ki se izvajajo z namenom, da se blago dostavi končnemu porabniku;

- *poprodajno logistiko*, ki obsega aktivnosti poprodajnih servisnih storitev prodajalca in aktivnosti razbremenilne logistike.



**Slika 1: Delitev poslovne logistike proizvodnega sistema**

Vir: Logožar 2004, 99.

### 2.1.2 Distribucijska logistika

Distribucijska logistika je eden izmed temeljnih in najpomembnejših podsistemov splošne oziroma univerzalne logistike. Je del celotnega koncepta determiniranih izrazov »logistika« in »distribucija«, nanaša pa se predvsem na determinante, neposredno povezane z interdisciplinarnim in multidisciplinarnim znanjem, sposobnostmi in spretnostmi, ki so potrebne za izvajanje številnih dejavnosti logistike (Coughlan, Anderson in Stern 2001, 475–477). Te dejavnosti so lahko na primer: upravljanje logističnih procesov oziroma tokov, pretok materialnih dobrin in upravljanje s pretokom kakovostnih informacij. Dejavnosti

segajo od surovinske osnove, proizvajalca, procesorja, dobavitelja, pošiljatelja do kupca, potrošnika ali koristnika.

Distribucijska logistika po mnenju Shapira in Hasketta (1985, 6) zajema tok gotovih proizvodov od proizvajalca do kupca oziroma končnega uporabnika in skrbi, da je proizvod dostavljen pravem kupcu, v zahtevani količini in kakovosti, ob pravem času, nepoškodovan ter z optimalnimi stroški. V ta okvir štejemo skladiščenje gotovih proizvodov, zunanji transport, manipulacije s proizvodi, s tem povezana administrativna dela, planiranje zalog, kontrola zalog, distribucijsko planiranje.

Zaradi potrebe po gospodarnosti distribucije poslovnega sistema je naloga distribucijske logistike poiskati in uvesti takšne vzajemne odnose med stroški proizvodnje in pakiranja na eni in stroški distribucijske logistike na drugi strani, da so odprte možnosti organiziranja za njihovo skupno optimiranje, ne samo v okviru poslovnega sistema, temveč tudi na njegovi medorganizacijski ravni. Drugi vidik, ki je seveda enako pomemben kot nizki logistični stroški, je logistični servis, ki je potreben za logistične storitve pri distribuciji določenega blaga in njegovem dobavnem servisu (Oblak 1997, 41).

Distribucijska logistika se torej ukvarja z zasnovo logističnih kanalov pretoka blaga (logistična infrastruktura) in z izvajanjem teh procesov. Input kot element distribucijskega sistema zajema v glavnem (ibidem, 41–42):

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

Distribucijska logistika je po svojih temeljnih lastnostih, nalogah, učinkih in ne glede na prostorske in časovne dimenzije najbližje pojmu fizične distribucije. Vendar je pojem distribucijske logistike v primerjavi s pojmom fizične distribucije širši, kompleksnejši, zahtevnejši, dinamičen in sofisticiran. Prav tako je distribucijska logistika v vseh svojih bistvenih lastnostih ožja, manj kompleksnejša, manj dinamična od splošnega oziroma univerzalnega sistema logistike, hkrati pa tudi od samega distribucijskega sistema.

## **2.2 Pomen in naloge distribucije**

Mednarodna trgovinska zbornica (Logožar 2004, 107) v Parizu je definirala distribucijo kot: »Stanje, ki sledi proizvodnji blaga od trenutka, ko je 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, olajša njegova izbira in uporaba«.

Logožar (2004, 107–108) dodaja, da je distribucija področje, ki se ukvarja s prenosom blaga med dvema tako imenovanima transformacijskima sektorjema. Pod prvim sektorjem je mišljeno področje priprave blaga, v okviru katerega spada proizvodnja posameznega izdelka

na koncu proizvodnega procesa, torej tista faza proizvodnega procesa oziroma tisto mesto v proizvodnji, ko oziroma kjer je posamezen izdelek pripravljen za prodajo ali dostavo končnemu porabniku. V drugi sektor pa spada področje tržnega odjema blaga. S tržnim odjemom blaga je mišljen nakup blaga.

Po Zeleniki (2005, 462) je distribucija področje, ki omogoča delovanje vseh sistemov. Pravzaprav predstavlja okostje transformacijskega procesa, ki je sestavljeno iz proizvodnje, delitve, menjave in potrošnje. Distribucija ima tako izjemno pomemben delež v vsakem logističnem izdelku in v vsakem materialnem izdelku.

Pojavne oblike distribucijskih storitev so zelo različne in se lahko razdelijo na nabavne, prodajne, skladiščne, pretvorne in transportne. Sredstva, ki so vložena v sistem distribucije, so pravzaprav stroški, povezani z izvajanjem distribucijskega procesa. Ti nastanejo zaradi transporta, kontrole zalog v skladiščih in distribucijskih središčih, priprave pošiljk za prevoz ter obdelave naročil in posredovanja informacij.

Na učinkovitost distribucijskega procesa vplivajo različni subjektivni in objektivni dejavniki. Na dobavni čas vplivajo na primer čas, v katerem prispe naročilo od kupca do proizvajalca, čas obdelave naročila in izbira naročenega blaga v skladišču, čas oblikovanja pošiljk in njihovega nakladanja na transportno sredstvo ter tudi čas transporta blaga do kupca, na transportni čas pa izbira prometnih poti in seveda prometnih sredstev ter razvitost prometne infrastrukture (Logožar 2004, 108).

Glavne naloge distribucije so (Logožar 2004, 108):

- skrajševanje poti blaga od proizvajalca h kupcu,
- prostorsko in časovno usklajevanje proizvodnje in porabe,
- povečevanje blagu sposobnost tržnega odjema in omogočanje njegovega nemotenega kroženja,
- usmerjanje proizvodnje glede na potrebe uporabnikov,
- vplivanje na plazmo novih proizvodov, na navade uporabnikov,
- varovanje uporabnikovih koristi.

## **2.3 Funkcije in delitev distribucije**

### **2.3.1 Funkcija distribucije**

Proizvodnja in poraba blaga sta v večini primerov prostorsko in časovno različno strukturirana procesa, zaradi tega pa se pojavljajo neskladnosti, ki jih je treba premestiti. (Logožar 2004, 107–108). Tako se poleg proizvodnje in porabe pojavi potreba po distribuciji blaga. S tem se pojavi tok, ki poteka med proizvodnjo in končno potrošnjo. Naloge tega toka oziroma distribucije so skladiščenje gotovih izdelkov, transport, manipulativne operacije in s

tem povezana administrativna opravila. Glavna težnja distribucije je doseči čim boljši način razpečevanja blaga. Distribucija je opredeljena z izdelkom, tehnologijo prometnih sredstev, infrastrukturo, stroški itd. Distribucija ima prav tako pomembno vlogo pri organiziranem prevozu izdelkov po ustreznih prodajnih poteh – distribucijskih kanalih do prodajnih mest oziroma kupcev.

### **2.3.2 *Delitev distribucije***

Naloge distribucije lahko razdelimo v tri skupine (Hrastelj 1990, 19):

- naloge menjave v ožjem pomenu besede, ki se delijo na: nabavo in prodajo;
- naloge fizičnega manipuliranja z blagom, kamor spadajo: prevoz blaga, špedicija in skladiščenje blaga; ter
- dopolnilne distribucijske naloge, kamor se uvrščajo: standardizacija blaga, embalaže in pogoji poslovanja, financiranje, prevzem tveganj, raziskava tržišča in pospeševanje prodaje.

Nabava je vrsta različnih postopkov, katerih končni cilj je fizična pridobitev blaga. S pridobitvijo blaga pride do prenosa lastnine, in sicer po določeni ceni, po kateri je bilo blago ovrednoteno. Prav tako je tudi prodaja prenos lastnine. Na prodajno ceno in pogoje vpliva povpraševanje ali prodajalčev napor za iskanje kupcev. Med te napore lahko štejemo obveščanje o blagu in njegovih lastnostih, prednostih ter ugodnih pogojih prenosa lastnine. Prodajna in nabavna naloga sta pri posameznih poslih različno poudarjeni, kar je odvisno od povpraševanja in ponudbe. V primeru velikega povpraševanja je iz kupčevega vidika bolj poudarjena nabavna naloga, v primeru velike ponudbe pa je iz prodajalčevega vidika pomembna prodajna naloga (Hercog 2004, 18–19).

Pri distribuciji pa ni dovolj samo povpraševanje po blagu oziroma izdelku, pomembno je tudi, da blago pride do kupca. Tako lahko razdelimo distribucijo na dve enakovredni funkciji, in sicer na distribucijske kanale in fizično distribucijo (Jakomin 2008, 54).

#### *Distribucijski kanali*

Pojem distribucijski kanal predstavlja pogodbene vezi med subjekti, prek katerih pride do prenosa lastništva od proizvajalca do končnega uporabnika in vpliva na materialne prenose blaga oziroma na fizično distribucijo. Razlikujejo se po številu členov med proizvajalcem ali prodajalcem in končnim porabnikom (Logožar 2004, 108–109).

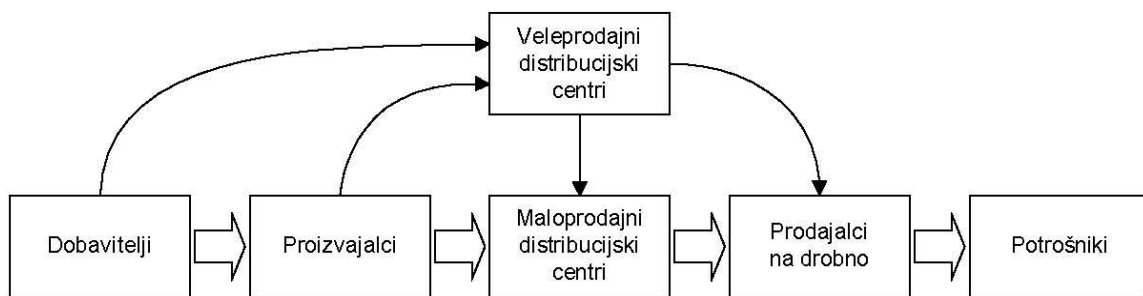
Coughlan, Anderson in Stern (2001, 3) pravijo, da je distribucijski kanal skupek samostojnih organizacij, vključenih v proces, ki omogoča, da je izdelek na voljo za porabo.

Distribucijski kanal je skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelkov ali storitev v uporabi v porabo. Lahko jih definiramo kot izbiro in vodenje



poti, da optimiziramo razpoložljivost izdelkov in storitev bistvenim kupcem z minimalnimi stroški.

Podjetje lahko spremlja prodajo svojih izdelkov in storitev po različnih merilih. Osnovna delitev prodaje je tako na neposredno in posredno prodajo. Pri neposredni gre za neposredno prodajo končnemu porabniku, medtem ko pri posredni prodaji med proizvajalcem ali prodajalcem nastopajo posredniki. Tako lahko distribucijski kanal ločimo na enostavni in kompleksni distribucijski kanal (Logožar 2004, 108–109). V enostavnega sta vključena samo proizvajalec in končni potrošnik. Pri enostavnem distribucijskem kanalu gre torej za neposredno prodajo proizvajalca končnemu potrošniku. V kompleksnem distribucijskem kanalu pa poleg proizvajalca nastopa še veliko vmesnih členov (glej sliko 2), kot so trgovci na debelo in drobno, različni zastopniki in posredniki ter podjetja, ki pospešujejo distribucijo (banke, transportna podjetja, propagandna podjetja). Vsak izmed njih ima specifično nalogo pri posredovanju blaga do končnega porabnika. To se imenuje posredna distribucija, za razliko od neposredne distribucije, kjer poteka distribucija direktno od proizvajalca do potrošnika.



**Slika 2: Udeleženci sistema distribucijske logistike**

Vir: Logožar 2004, 109.

Pri odločitvah o številu udeležencev v distribucijskem kanalu obstajajo tri možnosti (Coughlan, Anderson in Stern 2001, 475–477):

- *intenzivna distribucija*, pri kateri se določeno blago ali blagovna znamka na nekem območju distribuira na čim več možnih načinov in na čim več prodajnih mestih. S takšnim načinom prodaje skuša podjetje doseči čim večjo pokritost trga in na tak način dosežati kar se da veliko prodajo. To je tudi primeren način, da s svojimi raznovrstnimi prodajnimi kanali, različnimi načini prodaje, pestrimi dodatnimi storitvami in ugodnostmi v veliki meri zadovoljuje raznolike potrošniške potrebe in želje.
- *ekskluzivna distribucija* je pravo nasprotje intenzivni distribuciji, saj pomeni prodajo samo na enem samem mestu in predstavlja nekakšen monopol nad blagovno znamko na nekem tržnem območju. Distributerji in prodajalci si načeloma zelo prizadevajo doseči ekskluzivnost pri prodaji določene blagovne znamke, saj jim to predstavlja konkurenčno prednost in precejšen javni ugled.

- *selektivna distribucija* omogoča proizvajalcu, da se odloča, katerim in kolikim distributerjem bo prodal svoje blago ter omogoča prodajalcu, da se odloča, koliko blagovnih znamk bo prodajal. Oboji se torej odločajo, s kolikimi partnerji bodo sodelovali.

Zdi se mi pomembno, da omenim tudi pojem dvojnosti distribucijskega kanala, o katerem lahko govorimo, če na enem trgu obstaja več kot en distribucijski kanal. Glede na faktorje povpraševanja, ponudbe in koordinacije, se podjetje odloči za dvojno oskrbovanje. To omogoča boljše kontroliranje stroškov, večjo prodajo in vzpostavljanje nekakšne notranje konkurence, ki lahko povečuje prodajo. Takšna distribucija pa lahko pripelje do konfliktov in problemov pristojnosti, hkrati pa lahko spodbuja tekmovalnost med enim in drugim načinom prodaje in med prodajanimi agenti ali prodajalci. To pa lahko privede do večje prodaje in tudi bolj popolnega zadovoljevanja posameznih segmentov kupcev (Coughlan, Anderson in Stern 2001, 475–477).

### *Fizična distribucija*

Pri fizični distribuciji gre za načrtovanje, izvajanje in nadzor fizičnih tokov končnih izdelkov, ki potekajo med proizvajalcem in kupcem. Ti tokovi, so sestavljeni iz aktivnosti, potrebnih pri premikanju izdelkov med proizvajalcem in kupcem ter končnimi potrošniki (Zelenika 2005, 46).

Ogorelc (2004, 262) pravi, da nas v fazi fizične distribucije najbolj zanima dobava blaga odjemalcem. Čas postaja vse pomembnejši za odjemalce, zato je hitra dostava proizvodov kupcem pomemben element konkurenčne prednosti. Drugi element je zanesljivost dobave ali sposobnost dobaviti izdelek odjemalcu pravočasno. Dobava ob pravem času je posebno pomembna za podjetja, ki poslujejo po načelu »just in time«.

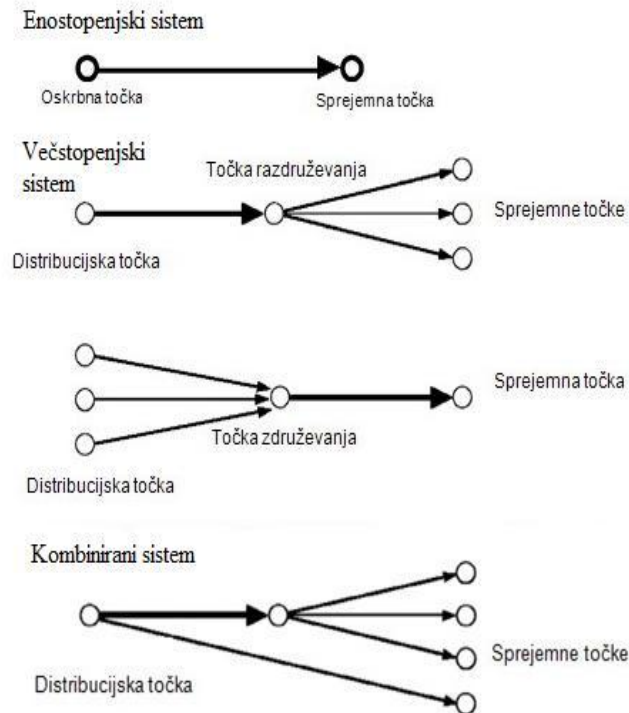
Fizična distribucija vsebuje načrtovanje, izvajanje in nadziranje fizičnega toka materialov in končnih izdelkov od kraja njihovega nastanka do kraja uporabe, tako da zadosti zahtevam porabnikov in dosega dobiček (Armstrong 2000, 355).

Proces fizične distribucije obsega (Žohar 2005, 43):

- uskladiščenje gotovih proizvodov, kamor sodi: prevzem proizvodov,
- odlaganje na primerna skladiščna mesta, priprava pošiljk – komisioniranje in odprema,
- transport do področnih skladišč,
- uskladiščenje v področnih skladiščih in
- transport do kupcev.

Obstajajo različne oblike fizične distribucije (glej sliko 3) (Ogorelc 2004, 263–264). Pri enostopenjskem sistemu prevladuje neposredni tok blaga. Sestavlja ga podjetje (dobavitelj), ki

prodaja neposredno potrošniku (odjemalcu). Kombinirani sistem predstavlja hkrati neposredni in posredni tok. Pri neposrednem toku je vključen en posrednik, ki prodaja blago več končnim kupcem. Oba večstopenjska sistema predstavljata samo posredni tok blaga. Pri prvem večstopenjskem sistemu je vključen samo en posrednik, ki prodaja blago več kupcem. Drugi pa se razlikuje od slednjega po tem, da na začetku poti blaga nastopa več podjetij (dobaviteljev), ki prodajo svoje blago enemu skupnemu posredniku, ki nato proda blago končnemu kupcu.



**Slika 3: Oblike fizične distribucije**

Vir: Ogorelc 2004, 263.

Funkcije fizične distribucije so po Kotlerju (1996, 588–589):

- *Obdelava naročil.* Fizična distribucija se prične z naročilom odjemalca. V podjetju je zelo pomembno, da je čas, ki je pretekel od prejetja naročila do plačila, čim krajši. Krog obsega veliko korakov: prodajalčev prenos naročila, vnos proizvodnje, pošiljanje naročenega blaga in računa ter prejem plačila. Več časa kot krog porabi, nižji so dobički podjetja in nižje je zadovoljstvo odjemalcev.
- *Skladiščenje* je potrebno, saj se cikel proizvodnje in porabe le redko pokrivata. Podjetje se mora na tej osnovi odločiti o zaželenem številu lokacij in mestu postavitve skladišč.
- *Zaloge* so glavna odločitev fizične distribucije, saj lahko predstavljajo pri njenem nepravilnem odločanju zelo veliko stroške. Pri odločitvi o zalogah je treba vedeti, kdaj in koliko naročiti.

- *Prevoz* vpliva na ceno izdelka, pravočasno dostavo in stanje blaga ob prihodu, povezano s tem pa tudi na zadovoljstvo uporabnikov. Pri pošiljanju blaga v skladišča trgovcem in odjemalcem lahko podjetje izbira med petimi načini prevoza, kot so: po železnici, po zraku, po cesti, po vodi in po ceveh. Pri tem mora upoštevati: hitrost, pogostost, zanesljivost, sposobnost, dosegljivost in stroške. Pri odločitvah o prevozu je treba primerjati različne načine prevoza in njihov vpliv na ostale sestavine distribucije, kot sta skladiščenje in zaloge.

### **2.3.3 Medsebojni odnosi med distribucijo, distribucijskimi kanali, fizično distribucijo, logistično distribucijo in logistiko**

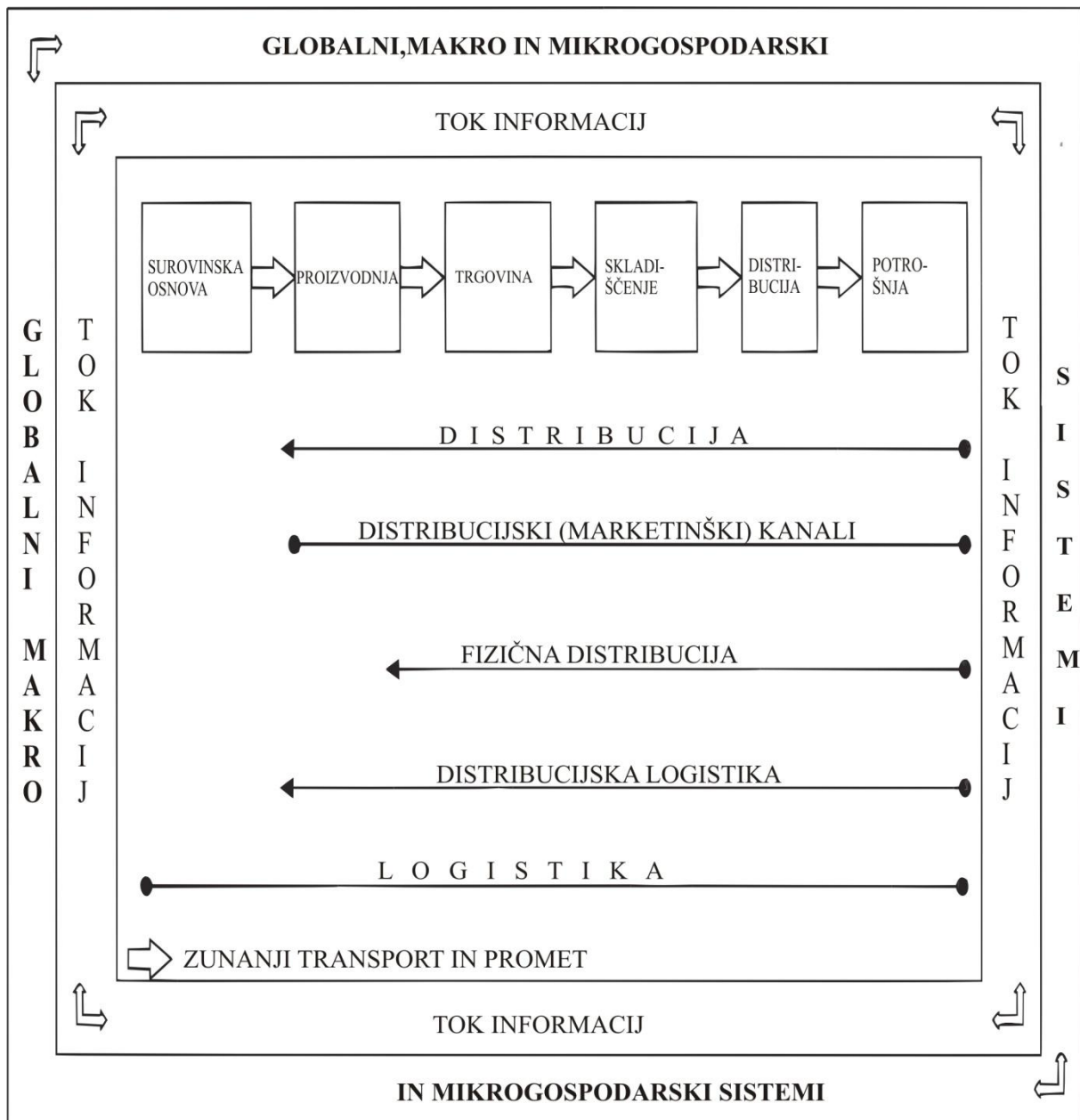
Vse zgoraj omenjene vrste distribucije imajo svoje posebne značilnosti in pomen v logističnih sistemih. Ti pa imajo z vsemi podsistemi in vrstami distribucije specifične lastnosti in pomen v globalnih, makro in mikro ekonomskih sistemi. Zato je primerno analizirati medsebojne odnose med distribucijo, distribucijskimi kanali, fizično distribucijo, logistično distribucijo in logistiko, s pomočjo relacije med surovinski osnovami in potrošnjo, kot je to naredil Zelenika (2005, 50–53).

Med surovinskimi osnovami in potrošnjo, se nahajajo štiri najpomembnejši distribucijsko - logistični podsistemi (glej sliko 4): proizvodnja, trgovina, skladiščenje in distribucija. Ti pa učinkovito povezujejo zunanje procese prometa in transporta.

Splošna oziroma univerzalna distribucija v ožjem, širšem in najširšem pomenu, ki ima svoje posebno poslanstvo, posebne dejavnosti, specializirane udeležence v relaciji surovinske osnove – potrošnik, povezuje proces proizvodnje, trgovine, skladiščenja in (fizično) distribucijo končnih proizvodov končnim potrošnikom oziroma uporabnikom.

Distribucijski kanali, ki imajo svoje specifične naloge in aktivnosti trženja, marketinške udeležence, na relaciji surovinske osnove – potrošnik povezujejo funkcije in dejavnosti številnih posrednikov v sistemih trgovine, skladiščenja in distribucije, da bi maksimalno zadovoljili želje, potrebe in povpraševanje končnih potrošnikov oziroma uporabnikov.

Fizična distribucija, ki ima svojo posebno poslanstvo, aktivnosti in specializirane udeležence, na relaciji proizvodnja – poraba, omogoča fizične tokove in pretok materialnih dobrin od proizvajalca do kupca.



**Slika 4: Medsebojni odnos med distribucijo, distribucijskimi kanali, fizično distribucijo, distribucijsko logistiko in logistiko**

Vir: Zelenika 2005, 51.

Distribucijska logistika ima podobno poslanstvo, dejavnosti, udeležence kot splošna in fizična distribucija. Vendar za razliko od slednjih distribucij ima bolj zapletene, dinamične in zahtevne funkcije, naloge, postopke in pravila, ki se navezujejo na vodenje, delovanje, nadzor, distribucijo blaga od proizvajalca, včasih tudi od surovinske osnove, do končnega potrošnika.

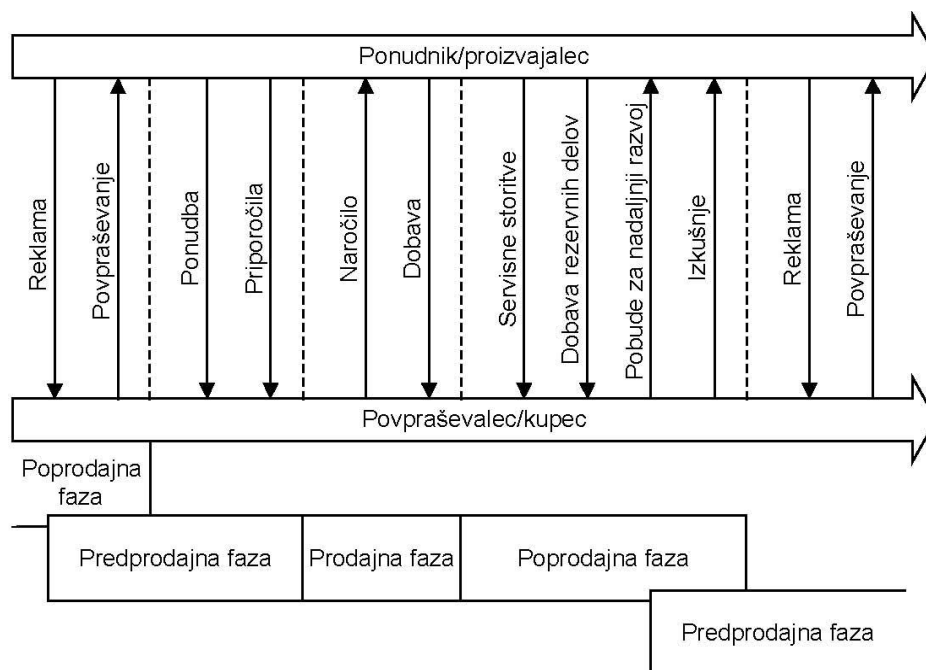
Splošna ali univerzalna logistika ustrezno vključuje vse naloge, dejavnosti, vse funkcije vse udeležence, distribucijo, distribucijske kanale, fizično distribucijo in distribucijsko logistiko v edinstveno visoko sofisticirano logistično industrijo. Tu se po načelih logistične izvirnosti

racionalno proizvaja visoko sofisticirane proizvode na relacijah surovinske osnove–potrošniki. Poleg logistične infrastrukture, tehnologije, organizacije in zakonov, ima v logistični industriji pomembno vlogo logistika človeških virov, saj predstavlja najpomembnejši element logističnega intelektualnega kapitala (Zelenika 2005, 50–53).

## 2.4 Logistika rezervnih delov

Osnovni objekt logistike rezervnih delov so torej rezervni deli, ki jih Ihde (1988, 7 v Logožar 2004, 119) definira takole: »Rezervni deli so zamenljive komponente tehničnega sistema, ki je sestavljen iz več komponent (naprava, agregat, motor, aparat) in ki ga imenujemo primarni proizvod. Z zamenjavo posameznih ali več komponent lahko vzdržujemo ali ponovno vzpostavljamo funkcijsko sposobnost tehničnega sistema v smislu prvotnega funkcijskega obsega.«

Organiziranost logistike rezervnih delov je odvisna predvsem od pričakovanj uporabnika primarnega proizvoda, na primer osebnega avtomobila, v zvezi s funkcionalnostjo in neomejeno možnostjo uporabe proizvoda. Pri analiziranju teh pričakovanj naleti podjetje na številne dejavnike, s katerimi lahko v okviru oskrbe z rezervnimi deli vpliva na uporabnika primarnega proizvoda. Pri tem je poleg proizvajalčevih servisnih storitev in nakupa originalnih delov treba upoštevati predvsem možnost ponovnega nakupa primarnih proizvodov. Ta dejavnik je zelo pomemben, saj se delež nabav, ki pomenijo nadomestne investicije, stalno povečuje (Logožar 2004, 119).



**Slika 5: Transakcijske faze**

Vir: Logožar 2004, 120.

Kot nam prikazuje slika 5, postaja poprodajna faza odločilna transakcijska faza za odnose med proizvajalci primarnih proizvodov in njihovimi uporabniki. Že na podlagi nadomestne dobave oziroma rezervnih delov je mogoče ugotoviti tržni potencial.

Glavna naloga logistike rezervnih delov je optimalno ravnanje z zalogami rezervnih delov.

Poslovno politiko proizvajalca avtomobilov, ki se nanaša na oskrbo z rezervnimi deli, določajo trije motivi (Logožar 2004, 121):

Z dobrimi servisnimi storitvami je uporabnika avtomobila mogoče prepričati, da tudi pri nabavi v prihodnosti poseže po enaki blagovni znamki avtomobila, jedro poslovne politike je v tem primeru skrb za stalne kupce.

Logistiko rezervnih delov lahko podjetje izrabi za pridobivanje novih strank, to se lahko uresniči na podlagi priporočil zadovoljnih kupcev morebitnim kupcem pa tudi s hkratno oskrbo za konkurenčne proizvode, da bi podjetje njihove uporabnike spodbudilo k zamenjavi konkurenčnih blagovnih znamk avtomobilov za svojo avtomobilsko znamko.

Pri poslovanju z rezervnimi deli je mogoče ustvarjati prihodek neodvisno od avtomobilov, če poslovanje poteka kot samostojna dejavnost.

Pogoj za povpraševanje po rezervnih delih je, da je bil poprej osebni avtomobil oziroma primarni proizvod prodan. Večino osebnih avtomobilov z dolgo življenjsko dobo je skoraj nemogoče tržiti brez ustrezne oskrbe z rezervnimi deli. Pri tem je treba poudariti, da ni nujno, da je dobavitelj rezervnih delov hkrati tudi proizvajalec osebnih avtomobilov. To velja predvsem za standardizirane dele (na primer ležaji). Obstajajo celo podjetja, ki se ukvarjajo le z dobavo rezervnih delov za avtomobile drugih oziroma različnih proizvajalcev (Milač 2003, 18).

Logistika rezervnih delov je segment poprodajnih servisnih storitev različnih podjetij. Objekt logistike so rezervni deli, ki so zamenljive komponente novega avtomobila, ki sestoji iz več komponent. Z zamenjavo posameznih ali več komponent se vzdržuje avtomobil po predpisih proizvajalca novih avtomobilov ali pa se ponovno vzpostavi funkcijsko delovanje avtomobila. Zato lahko rečemo, da so rezervni deli pomemben dejavnik pri oskrbovanju kupcev, saj brez njih kupci ne bi mogli odpraviti okvar, ki so nastale na njihovih avtomobilih (Logožar 2004, 119–122).

Logistika rezervnih delov predstavlja kompleksno verigo od dobavitelja do končnega kupca, ki je ponavadi fizična oseba. Tržišče, ki ga pokrivajo z avtomobili in ki jih tja plasirajo, je treba vsekakor oskrbovati z rezervnimi deli in servisno mrežo.

Cilj logistike rezervnih delov je po Biedermannu in Hölzlu (1995, 7 v Logožar 2004, 122) zagotoviti, da bo določeno povpraševanje po rezervnih delih pokrito z vidika količine, kakovosti, časa in prostora.

To pomeni zagotoviti razpoložljivost naprav s stroškovno ugodno dostavo:

- pravih rezervnih delov (po količini in vrsti),
- ob pravem času,
- na pravem kraju in
- ob čim manjših zalogah.

Prav tako z dobavo rezervnih delov in servisnih storitev tehničnega osebja nastajajo tesne povezave med proizvajalcem in uporabnikom primarnega proizvoda. Te povezave se lahko uporabijo za oblikovanje tržnega informacijskega sistema, saj dajejo pomembne napotke ne le glede nadomestne nabave v prihodnosti, temveč tudi glede uporabnikovih izkušenj s proizvodi, ki so lahko uporabne pri razvoju proizvodov. Tudi to je lahko za podjetje motiv za organiziranje in ponujanje poprodajnih storitev (Logožar 2004, 122).

Omenila sem že, da obstaja obojestranska odvisnost med primarnim proizvodom in pripadajočimi servisnimi storitvami. Če namreč uporabnik oziroma kupec oceni, da bodo pričakovani stroški popravil in rezervnih delov nizki, so možnosti za prodajo proizvoda veliko večje.



### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA

Avtomobilska skupina, v kateri sta združeni dve avtomobilski blagovni znamki, je multinacionalna družba, prisotna na vseh celinah. V diplomski nalogi se bomo omejili le na distribucijsko verigo rezervnih delov službe rezervnih delov podjetja Avto, d. o. o.<sup>1</sup> Predvsem želimo ugotoviti, kako poteka distribucija rezervnih delov in kateri dejavniki vplivajo na njegovo učinkovito in uspešno izvedbo.

Leta 1960 je prvotno podjetje vpeljalo proizvodnjo avtomobilov, ki se je leta 1972 osamosvojilo pod njihovim imenom ter opravljalo dejavnosti prodaje in servisiranja avtomobilov za avtomobilsko znamko Avto. S kooperanti je prvotno podjetje v letih od 1972 do 1984 sestavilo okoli 90.000 avtomobilov. Pozneje se je podjetje preusmerilo na izdelavo posebnih avtomobilov in na razvoj ter izdelavo posameznih avtomobilskih sklopov. Spremenjene razmere na trgu so leta 1996 povzročile razdor stare in podpis nove pogodbe s spremenjeno vsebino s podjetjem Avto Evropa s sedežem v državi Zahodne Evrope.

Podjetje Avto Evropa je z njihovimi vozili prisotno v 80 državah.

Po ustanovitvi filiale<sup>2</sup> Avto, d. o. o., ki je v 100-odstotni lasti družbe Avto Evropa iz zahodne Evrope, je blagovna znamka 1. avgusta 1996 prevzela dejavnosti prodaje in servisiranja avtomobilov v Republiki Sloveniji. Naslednje leto so podjetje preimenovali v Avto, d. o. o.

Podjetje Avto, d. o. o., je pooblaščen zastopnik za vse avtomobile Avto, d. o. o., za slovensko tržišče. Glavna dejavnost podjetja Avto, d. o. o., je prodaja in distribucija novih avtomobilov znamke Avto, servisiranje in prodaja originalnih nadomestnih delov za avtomobile Avto. Ima tudi lastno maloprodajo, servis in prodajo rezervnih delov.

Poleg aktivnosti na slovenskem trgu, kot so prodaja vozil in rezervnih delov, podjetje z rezervnimi deli oskrbuje tudi Banja Luko, Sarajevo, Mostar in Tuzlo, leta 1996 pa je bilo organizirano tudi skladišče rezervnih delov v Sloveniji. Od leta 1996 je preko lastne filiale podjetje Avto direktno prisotno na slovenskem tržišču. Sedež podjetja Avto je na območju Primorske, zaposluje pa 98 sodelavcev.

Podjetje Avto, d. o. o., ima mrežo selektivno izbranih pooblaščenih prodajalcev in serviserjev. To se nanaša na sistem distribucije, pri katerem se dobavitelj zavezuje, da bo neposredno ali posredno prodajal pogodbeno izdelke ali storitve samo filialam, izbranim na podlagi določenih meril, filiale pa se zavezujejo, da bodo izdelke ali storitve prodajale pooblaščenim prodajalcem in serviserjem. Takega modela sistema se poslužujejo zato, ker rezervnih delov

---

<sup>1</sup> Ime organizacije oziroma podjetja je zaradi poslovnih razlogov izmišljeno oziroma prirejeno.

<sup>2</sup> Filiala je hčerinsko podjetje mednarodne družbe Avto Evropa, s sedežem v državi zahodne Evrope in je proizvajalec avtomobilov avtomobilске znamke Avto.

ne more prodajati vsak, zato je treba imeti strokovno in usposobljeno prodajno osebje in serviserje.

Pooblašчени prodajalci in serviserji morajo zadovoljiti več zahtev filiale Avto. Te zahteve so opredeljene tako za finančno, kadrovsko in organizacijsko kot tudi za tehnično področje.

Zahteve predpisujejo:

- zunanja podoba prodajnega središča po standardih podjetja Avto,
- minimalne prodajne površine,
- število in usposobljenost prodajnega in servisnega osebja in
- različne finančne zahteve.

Zaščitni znak označuje vozila podjetja Avto, d. o. o., že več kot 85 let. Skozi čas so znaku spreminjali podobo, velikost, materiale. Predvsem v zadnjem času je znak spet postal najbolj izrazit in opazen element te avtomobilske blagovne znamke.

### **3.1 Distribucijski procesi v podjetju**

Pri obvladovanju celotnega procesa distribucije rezervnih delov podjetja je eden bistvenih elementov obvladovanje informacij v vseh smereh in na način, ki omogoča učinkovito napovedovanje in planiranje celotnega logističnega procesa, od napovedovanja, povpraševanja, prodaje in proizvodnje do izpolnitve kupčevih želja. V podjetju delujejo različne službe, ki v medsebojnem sodelovanju tvorijo celoto, in sicer:

- Vodstvo službe rezervnih delov,
- Marketing,
- Logistika,
- Služba naročanja,
- Nabavna služba,
- Stiki s kupci,
- Faktorni oddelek,
- Skladišče.

#### **3.1.1 Nabavna logistika**

Nabavna logistika je prva in s tem tudi najbolj pomembna faza pri oskrbovanju rezervnih delov v omenjenem podjetju. Nabavna logistika skrbi za oskrbo z rezervnimi deli v ustrezni količini, kakovosti in ob ustreznem času ter je pomembna vez med povpraševanjem med pooblaščenim serviserjem ter glavnim distributerjem, ki na podlagi teh podatkov lahko načrtuje predvideno proizvodnjo posameznih delov. Tako v omenjenem podjetju kot pri njihovem dobavitelju Avto Evropa igra pomembno vlogo strošek zaloga, zato pri tem uporabljajo interni računalniški program, ki je bil razvit za njihove potrebe in ga glede na potrebe tudi nadgrajujejo. Omenjeni program igra pomembno vlogo, saj z njegovo pomočjo

služba naročanja ter vodja službe rezervnih delov skrbita, da v podjetju ne bi prišlo do nekontroliranega zmanjševanja zalog, saj bi to lahko pomenilo pomanjkanje določenega rezervnega dela in hkrati nezadovoljstvo kupcev ter morebitni upad tržnega deleža. Prav tako v podjetju skrbijo za zadosten nivo zaloge rezervnih delov, saj bi prevelika količina zalog pomenila prevelik strošek za podjetje. V tem primeru je v veliko pomoč računalniški program, saj z njegovo pomočjo služba naročanja na podlagi statistike obračanja zalog predhodnih treh mesecev določi, kolikšna je potrebna zaloga v osrednjem skladišču podjetja. Omenjeni podatki pomagajo pri načrtovanju in izvajanju naročil h glavnemu dobavitelju.

Plan nabave načrtuje vodja letno, četrtno in mesečno, pri tem pa upošteva, da je plan prodaje realen ter nabava ekonomična. Za uspešno planiranje je treba upoštevati gibanje tržnega deleža, stopnjo gospodarske rasti ter pričakovano konkurenco na trgu. Plan prodaje lahko dosežejo z dvigom za določen odstotek prodaje prejšnjega leta in na podlagi tega tudi oblikujejo okvirni plan za prihodnje leto. Pri izdelavi raznih planov vodja sodeluje z matičnim podjetjem, ki ga usmerja pri določanju končnega plana nabave in prodaje rezervnih delov.

### **3.1.2 Notranja logistika**

Glavna funkcija notranje logistike zajema pretok od samega prevzema blaga pa vse do njegove odpreme in v tem delu diplome bom predstavila, kako poteka celoten proces ter kakšno vlogo tvorijo posamezne službe v celotnem procesu distribucije rezervnih delov v omenjenem podjetju.

Vse se prične z naročilom materiala s strani pooblaščenega serviserja, ki sproži celoten proces delovanja različni služb v podjetju.

Pooblaščen serviser odda naročilo v računalniški program, ki ga uporabljajo vsi pooblaščen serviserji. Prek istega programa služba naročanja posreduje naročilo glavnemu distributerju, podjetju Avto Evropa, v primeru, če določenega artikla ni na zalogi v osrednjem skladišču v Sloveniji. Glavna naloga službe naročanja je skrb za optimalno količino zalog ter naročanje potrebnih artiklov na zalogo, kar je pri zalogi več kot 40.000 različnih artiklov zelo zahtevna ter odgovorna stvar. Opravljati morajo razna poročila, dnevno spremljati odstotek dobave vseh naročil, rednih ter urgentnih, kar pomeni, da več, kot je materiala na zalogi v skladišču, višji bo procent dobave in stranke bodo zadovoljne. V primeru, ko materiala nimajo na zalogi in je dobavni rok dolg, sprožijo asistenco in posredujejo v osrednje skladišče dobavitelja. Tak material ima prednost.

Za organiziranje prevoza iz osrednjega skladišča matičnega podjetja do skladišča v Sloveniji skrbi služba logistike, ki skrbi za nemoten prihod tovornjakov od dobavitelja do skladišča v Sloveniji. Ko tovornjak prispe v skladišče, priskrbijo papirje, ki so potrebni pri razkladanju tovornjaka, reklamacijske zapisnike pa o morebitni reklamaciji posredujejo dobavitelju.

Njihovo delo je prisotno skozi celoten proces, od dobavitelja pa do trenutka, ko je material na zalogi v sistemu.

Nato nastopi skladišče, ki poskrbi za razkladanje tovornjaka, prevzem blaga ter zlaganje na police, izdajo blaga, pakiranje, nakladanje, odpremo blaga ter organiziranje prevoza do pooblaščenih serviserjev. Skladišče združuje delovanje vseh služb v podjetju, saj vsaka njihova aktivnost sproži v skladišču določen proces.

Poleg dobavitelja matičnega podjetja ima podjetje tudi domače dobavitelje, za katere skrbijo referenti prodaje, ki opravljajo prevzeme ter prodajo izdelkov domačih dobaviteljev. Zadolženi so za vnos naročil rezervnih delov pooblaščenim serviserjem iz BIH, saj nekateri serviserji še nimajo računalniškega programa in se morajo naročila vnašati ročno.

Služba stiki s kupci ima pomembno vlogo pri pomoči serviserjem pri ugotavljanju pravilnega rezervnega dela in njegove kataloške številke s programom »Service« ter pospešuje prodajo nekurantne zaloge rezervnih delov pooblaščenim serviserjem.

Marketing sklepa pogodbe z domačimi dobavitelji in hkrati raziskuje trg, da se bolj približa konkurenci. Njihovo delo obsega tudi oblikovanje cen ter cenovno primerjavo s konkurenco. Skrbno preverjajo aktivnost in uspešnost vsakega serviserja ter jih temu primerno tudi nagrajujejo.

Vodstvo vodi politiko cen, marž ter odloča o promocijskih akcijah ter dodatnih popustih oz. rabatih. Pomembno vlogo ima pri delovanju službe rezervnih delov kot celote, nadzoruje logistiko, skrbi za razvojne projekte in investicije.

V podjetju so v zadnjem času uvedli novo delovno mesto tehnolog, ki ima pomembno vlogo pri urejanju skladišča in določanju novih lokacij. Pomembna naloga je tudi skrb za kakovost, saj je to pomembno pri odkrivanju raznih napak, od slabega pakiranja do slabih serij proizvodnje in s tem pomoč dobavitelju pri ugotovitvi tovrstnih napak in zmanjšanju stroškov, saj se s tem doseže, da dobavitelj preveri in umakne celotno serijo izdelkov iz prodaje.

Skupek vsega naštetega tvori cel proces od naročila pa do dostave rezervnega dela serviserjem ter s tem tudi zadovoljstvo končnega kupca.

### **3.1.3 Distribucijska logistika**

Distribucijo rezervnih delov podjetja lahko razdelimo na dva dela, in sicer:

- distribucija med osrednjim skladiščem Avto Evropa in osrednjim skladiščem v Sloveniji,
- distribucija med skladiščem v Sloveniji in pooblaščenimi prodajalci in serviserji.

Za prevoz do skladišča v Sloveniji skrbi mednarodno logistično podjetje, medtem ko za prevoz od skladišča v Sloveniji do pooblaščenih serviserjev poskrbita dva pogodbenata avtoprevoznika, ki poskrbita za razvoz pošiljk po Sloveniji.

Pomembno vlogo pri tem igra fizična distribucija, saj ima velik vpliv na zadovoljstvo končnega kupca, da je rezervni del ob pravem času na pravem mestu.

Distribucija rezervnih delov se prične v osrednjem skladišču matičnega podjetja, ki naročene rezervne dele pripravi in pošlje s tovornjakom v skladišče v Slovenijo. Nato se iz skladišča v Sloveniji distribucija nadaljuje do pooblaščenih serviserjev. Prevoze opravijo pogodbeni prevozniki. Rezervni deli, namenjeni v BiH, se izvažajo iz Slovenije enkrat na teden z zbirnim prevozom hitre pošte.

Naročeni rezervni deli prispejo s tovornjakom štirikrat na teden v skladišče v Sloveniji. Podjetje opravlja distribucijo na osrednjem način, saj ima v Sloveniji eno osrednje skladišče, iz katerega razvaža po vsej državi svojim pooblaščenim serviserjem tako, da pošiljke na organiziran način naloži na kombije, ki imajo določeno območje dostave. S tem načinom podjetje prihrani ogromno stroškov pri distribuciji po Sloveniji.

### **3.2 Distribucija rezervnih delov**

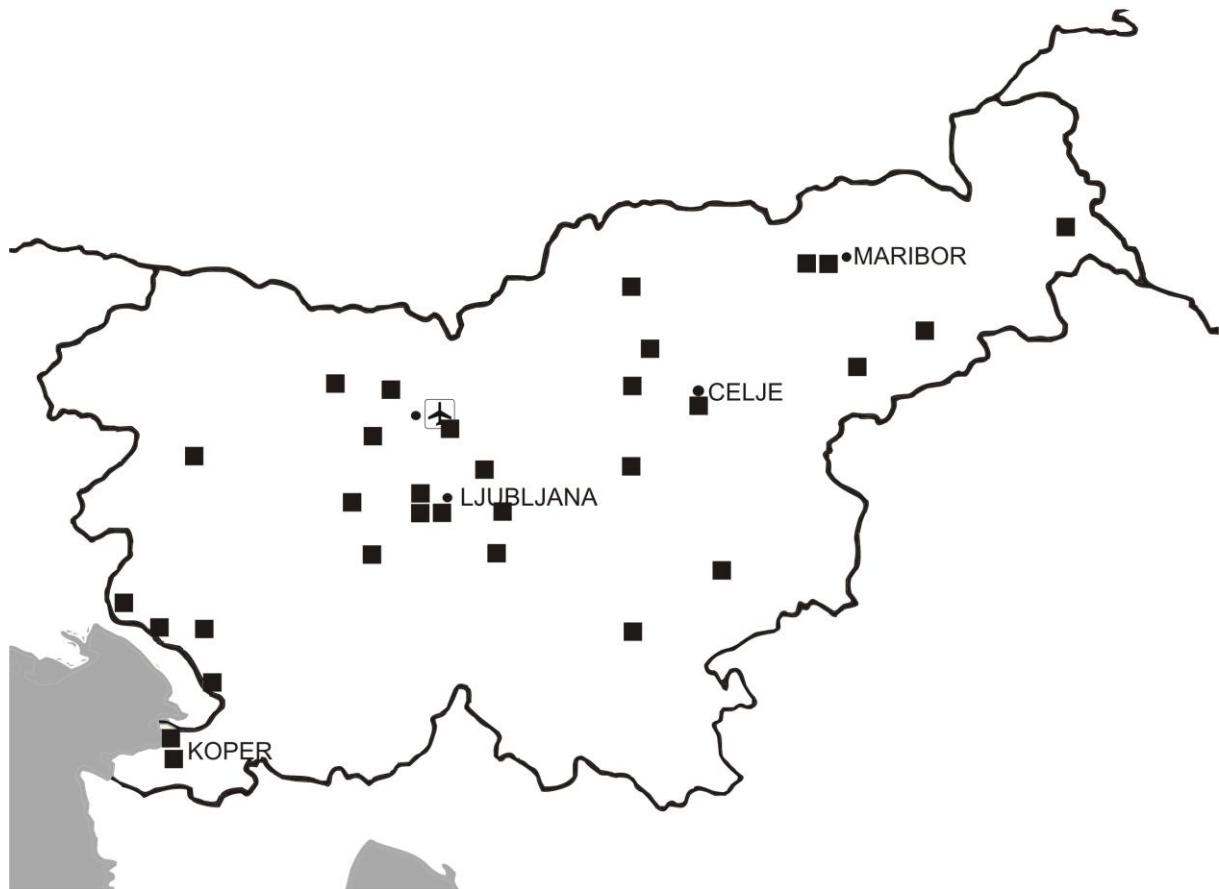
Podjetje ima po vsej Sloveniji geografsko razpršenih 32 pooblaščenih serviserjev, zato lahko vzdrževanje in popravila avtomobilov ponudi hitreje (glej sliko 7).

V podjetju imajo dve vrsti naročil, in sicer mesečna in urgentna. Termin za redna naročila je enkrat tedensko, dobavni rok pa je pet delovnih dni. Vsako leto se na začetku leta pripravi tudi termine rednih naročil, in sicer tako, da se vse pooblaščenec prodajalce in serviserje razvrsti v štiri skupine glede na geografski položaj zaradi lažjega organiziranja prevozov in nižjih stroškov dostave. Tako ima vsak serviser možnost le enkrat na teden narediti redno naročilo. Naročila so planirana tako, da ob ponedeljkih nihče nima rednih naročil, ker v skladišču naslednji dan pripravljajo pošiljko za BiH in bi v tem primeru prišlo do kopičenja naročil in s tem tudi možnih zamikov pri dobavi. Redna naročila so obsežnejša, zaradi česar je tudi dobavni rok daljši.

Urgentna naročila lahko z drugimi besedami poimenujemo nujno oziroma izredno naročilo, saj se naročeni material dobi lahko že isti ali pa naslednji dan (če je bilo naročilo poslano do 12. ure in če so naročeni rezervni deli na zalogi v skladišču v Sloveniji).

Naročila, prispela do 12. ure, računalniški program zajame v sistem in pošlje izpis specifikacije izdaj blaga v skladišče po serviserjih. Skladiščniki nato poiščejo naročeni material po lokacijah ter ga odložijo na označeno mesto, namenjeno za posameznega

serviserja. Referent v skladišču razvrsti izdane dobavnice po regijah ter organizira nalaganje na tovarna sredstva.



**Slika 6: Prikaz pooblaščenih serviserjev podjetja Avto po Sloveniji**

Naročene rezervne dele vozita pooblaščenim serviserjem dva prevoznika (samostojna podjetnika) z dostavnimi vozili vsak dan, od ponedeljka do petka.

V primeru, da naročenega rezervnega dela ni na zalogi v skladišču v Sloveniji, referent naročanja izdela v računalniškem programu izpis manjkajočih rezervnih delov z vso ostalo statistiko. Če določenega naročenega rezervnega dela ni na zalogi, ga še isti dan naroči v osrednje skladišče matičnega podjetja, kjer jim manjkajoče rezervne dele pripravijo in štirikrat tedensko dostavijo v Slovenijo s tovornjaki večjega logističnega podjetja, katerih zmogljivosti so odvisne od količine naročila rezervnih delov. Hkrati pa se v računalniškem programu izvrši tudi rezervacija rezervnega dela, ki ga ni bilo na zalogi v skladišču v Sloveniji. Naročanje lahko poteka sproti, saj imajo neposreden vpogled v vse kataloške številke ter v zalogo. Nimajo pa vpogleda v naročeno količino oziroma v trenutno stanje zalog, naročeno količino materiala. Vpogled v to imajo referenti v službi rezervnih delov.

Pri naročanju rezervnih delov je treba biti pazljiv pri delih, ki niso več dobavljivi ali pa so imeli zamenjane kataloške številke. Ob potrditvi naročila računalniški program takih

kataloških številčk ne sprejme, zato jih mora referent za naročanje preveriti in ustrezno ukrepati.

Naročila za rezervne dele, ki niso na zalogi v skladišču v Sloveniji in prispejo v službo rezervnih delov do 12. ure, referent naročanja s pomočjo računalniškega programa obdela in pošlje v osrednje skladišče dobavitelja, kjer material isti dan pripravijo in naložijo na tovornjak. Po prihodu tovornjaka v Slovenijo, se prispelo pošiljko pregleda, če se ujema s poslanimi naročili in fakturami. V nasprotnem primeru se napiše reklamacijski zapisnik ter se ga v elektronski obliki pošlje v glavno skladišče dobavitelja.

Ko transportno podjetje pripelje material od dobavitelja, voznik tovornjaka službi logistike takoj dostavi dokumentacijo o pošiljki. Ta izdela skupno prijavo o prevzemu blaga v svoje skladišče. Pri prevzemu se upoštevajo merila kakovosti, količine in ustreznosti.

Pri razkladanju tovornjaka skladiščnik uporablja optični čitalec, s katerim najprej odčita prispеле pakete in s tem ugotovi, ali so prispeli vsi paketi. S tem načinom pripomore k temu, da izloči pakete, ki so označeni kot t. i. »cross docking«. V zadnjem času postaja zelo pomembna tudi druga vrsta skladiščenja, ki je v fazi uvajanja v podjetju, gre za križno razporejanje tovara. To je sistem, pri katerem poteka odprema prevzetih pošiljk izdelkov neposredno končnim kupcem. Ta sistem je primeren predvsem za rezervne dele, ki se v skladišče ne skladiščijo kot minimalna zaloga, temveč kot izdelki, ki so prvič naročeni ter rezervni deli, ki so v naročilu v računalniškem programu označeni kot asistenca. Asistenca v tem primeru pomeni, da gre za rezervni del, ki ga v Sloveniji ni na zalogi in je dobavni rok daljši, v tem primeru stranka izpolni obrazec o zastoju vozila z vsemi potrebnimi podatki in ga pošlje po faksu v službo naročanja, ta posreduje naročilo v osrednje skladišče in posreduje za čim prejšnjo dobavo manjkajočega rezervnega dela. Zelo pomembna je prava organiziranost in hitra odzivnost zaposlenih, saj le tako lahko prihranijo ogromno nepotrebnih stroškov in hkrati v največji meri zadovoljijo končnega kupca.

Funkcija prevzema je označevanje prejetega materiala oz. palete. S tem postopkom se v skladišče prevzema samo naročeni material, v ustrezni količini in kakovosti. Za zajem podatkov se uporabljajo podatki iz najave prevzema. Z optičnim čitalcem skladiščnik zavede prispeli material, in sicer tako, da odčita kataloško številko ter potrdi prispelo količino. Ti podatki se nato prenesejo v računalniški program, ki izpiše nalepko, na kateri je navedena kataloška številka, količina ter lokacija za odlaganje.

Skladišče na podlagi prevzema po potrebi izdela reklamacijski zapisnik, ki ga služba logistike upošteva pri izdelavi dokončne dokumentacije.

Skladišče je ločeno na dve skladišči. V enem skladišču je material slovenskih dobaviteljev, ki ga izdelujejo v Sloveniji oziroma ga uvažajo preko zastopnikov. Sem spadajo prevleke,

akumulatorji, barve, gume, olja itd. Drugo skladišče je skladišče vseh ostalih rezervnih delov in dodatne opreme, ki jih dobavljajo iz osrednjega skladišča matičnega podjetja Avto Evropa.

Glavni cilj službe rezervnih delov je izboljšati kakovost, pospeševati prodajo originalnih rezervnih delov ter s tem zaščititi kupca pred neoriginalnimi nadomestnimi deli in s tem se serviserji zavezujejo, da bodo svojim strankam prodajali in vgrajevali le originalne rezervne dele, da bodo kupca skušali prepričati o smotrnosti nakupa in vgradnje originalnih rezervnih delov ter ga opozorili na možne posledice vgradnje neoriginalnih nadomestnih delov. Pri prodaji ali vgradnji originalnih rezervnih delov bodo račun opremili z žigom, ki potrjuje dvanajstmesečno garancijo.

### **3.3 Analiza procesa distribucije rezervnih delov**

#### **3.3.1 *Naročilo***

Za zagotavljanje zadostne količine rezervnih delov skrbi referent v službi naročanja. Samo naročanje poteka tako, da referent s pomočjo računalniškega sistema izdela izpis manjkajočih rezervnih delov, ki vsebuje vse potrebne podatke, ki jih mora vedeti referent, vključno s statistiko obračanja določenega rezervnega dela. Referent loči redna, urgentna in t. i. »križno razporejanje tovara« (angl. cross dock) naročila, hkrati pa ima vpogled v stanje zalog pri glavnem dobavitelju in njihovih dobavnih rokih.

Poznamo tri vrste naročil, in sicer mesečno, urgentno in t. i. »križno razporejanje tovara«. Mesečna naročila so tista naročila, ki imajo po oddaji naročila dobavni rok 10 delovnih dni, referent jih lahko odda vsak delovni dan. Tako naročilo vsebuje rezervne dele, ki imajo veliko obračanje zaloge in s tem zagotavljajo, da ti rezervni deli ohranjajo zadostno zalogo. Med te rezervne dele spadajo pogosto zamenljivi deli, kot so npr. filtri, sklopke, ležaji itd. Pri mesečnih naročilih pooblaščenih serviserjev se naročanje razlikuje v tem, da ima vsak pooblaščen serviser možnost naročila enkrat tedensko ob vnaprej določenih dnevih, saj je to nujno potrebno pri organizaciji in stroških prevozov. Urgentna naročila so naročila, s katerimi referent izpopolnjuje zaloge v osrednjem skladišču in imajo rok dobave tri delovne dni. Pooblaščen serviserji uporabljajo tako vrsto naročanja za tiste dele, ki so nujno potrebni za zamenjavo oz. popravilo v najhitrejšem možnem času. Naročila, ki so oddana do 12. ure, so isti dan dostavljena pooblaščenemu serviserju. Pri naročilu križnega razporejanja tovara (cross dock) gre za prvič naročene rezervne dele in rezervne dele, ki so nujno potrebni za najhitrejšo zamenjavo, saj gre za vozila, ki so v garancijskem roku.

#### **3.3.2 *Prevoz rezervnih delov iz osrednjega skladišča v Slovenijo***

Distribucija rezervnih delov od glavnega dobavitelja do skladišča v Sloveniji se opravlja štirikrat tedensko. Saj bi v primeru, da bi glavni dobavitelj odpremo vršil vsakodnevno, ob



ponedeljkih v osrednje skladišče prispela dva tovornjaka, ki bi popolnoma ohromila delo in organizacijo v skladišču. Zato ob torkih ni tovornjaka, kar v podjetju izkoristijo za pripravo pošiljk za pooblaščenega serviserja iz Bosne in Hercegovine. Naročila, oddana do 12. ure s strani nabavnega referenta, bodo istega dne obdelana in pripravljena za odpremo. Dobava naročenih rezervnih delov od glavnega dobavitelja pa do skladišča v Sloveniji traja tri dni.

### ***3.3.3 Prevzem blaga v skladišče***

Po prihodu tovornjaka v osrednje skladišče prevoznik dostavi spremne papirje v službo logistike, ki pripravi in izpiše fakture, s katerimi skladiščnik prične razkladanje in kontrolo prispelih zabojev. Kot sem že omenila, se pri prevzemu blaga uporabljajo optični čitalci, ki zelo olajšajo delo na prevzemu, saj s klikom na zaboj zabeležijo prihod vseh prispelih zabojev. Prednost pri prevzemu zabojev imajo posebej označeni zaboji za križno razporejanje tovora (cross dock), ki imajo prioriteto in morajo zapustiti skladišče še istega dne. Ko skladiščnik odčita zaboje, mu računalnik izpiše nalepke, na katerih je napisana kataloška številka, naziv rezervnega dela in ime pooblaščenega serviserja, ki mu moramo poslati. Po končanem postopku odpiranja in kontrole pošiljke obvestimo referenta v službi logistike, ki je zadolžen za fakture, da v sistemu opremi fakturo in javi glavnemu skladiščniku, da lahko prenese prevzete rezervne dele na zalogo v sistemu. To pomeni, da je od tistega trenutka material na razpolago za prodajo. Funkcija prevzema je označevanje naročenega in prejetega materiala, s pomočjo tega se prevzema v skladišče samo naročen material v ustrezni količini. Z optičnim čitalcem se odčita kodo in vnese količino, ti podatki pa se nato izpišejo na nalepko, ki poleg kataloške številke in naziva vsebuje tudi lokacijo, na katero mora skladiščnik ta material tudi odložiti. Ko skladiščnik prevzame vse zaboje in material, naveden na računu, zaključi v računalniškem sistemu in o tem obvesti glavnega skladiščnika, ki preveri, ali se prevzeti material ujema z naročenim. Glavni skladiščnik na podlagi prevzema po potrebi izdela reklamacijski zapisnik, ki ga referent v logistiki upošteva pri izdelavi dokončne dokumentacije.

### ***3.3.4 Izdaja, odprema in pošiljanje rezervnih delov***

Pooblaščen serviserji imajo preko računalniškega programa vpogled v zalogo in količino vseh kataloških številok ter na podlagi teh podatkov v sistem vnašajo in oddajajo naročila. Urgentna naročila, prispela do 12. ure v sistem, računalniški program zajame in obdela ter pošlje specifikacijo izdaje blaga v tiskalnik, ki je v skladišču. Za vsakega serviserja izpiše svojo specifikacijo, na kateri je lokacija in kataloška številka naročenega materiala, na podlagi katerega skladiščniki poiščejo ter izdajo material iz skladišča ter odložijo na označeno mesto za posameznega pooblaščenega serviserja. Nato poišče ustrezno embalažo in izdan material spakira ter ustrezno označi, komu je namenjeno, in število paketov. Po končanem pakiranju skladiščnik ustrezno opremi specifikacijo s svojo matično številko, podpisom ter vrsto embalaže, saj vse te podatke nato referent vnese v sistem in tako vodi evidenco o opravljenem

delu. Pomembno je predvsem v primeru reklamacij, saj točno vedo, kdo je ta material pripravjal. Na podlagi specifikacije referent izpiše dobavnico, ki je spremni dokument pri dostavi materiala. Po izdanih vseh specifikacijah iz skladišča referent razvrsti izdane dobavnice po regijah in hkrati organizira potek nakladanja. Referent izroči dobavnice vsakemu prevozniku in takrat lahko prevozniki odidejo na pot.

### **3.3.5 Transport**

Prevoze od osrednjega skladišča do pooblaščenih serviserjev opravljata zunanja pogodbeno prevoznika, ki sta na razpolago 24 ur dnevno. Prevozi se opravljajo vse delovne dni in predstavljajo velik strošek, zato je dostava po Sloveniji razdeljena na 3 dele - na Goriško in Gorenjsko skupaj, štajerski del ter južni del Slovenije. Zaradi lažjega organiziranja prevozov in hkrati nižjih stroškov dostave imajo v podjetju redna naročila razdeljena v štiri skupine glede na geografski položaj. Prevozi se zaradi dostopa opravljajo s kombiniranimi vozili, saj s tovornjaki nimajo povsod dostopa.

### **3.3.6 Intervju z vodjo službe rezervnih delov**

Pri zbiranju podatkov sem uporabila nestrukturiran intervju, s katerim sem opravila intervju z vodjo službe rezervnih delov v podjetju. Najbolj me je zanimalo, kakšen pomen ima logistika v podjetju, zadovoljstvo pri samem poslovanju podjetja, optimizacija procesov, izboljšave.

Vodja službe rezervnih delov mi je zaupal, da jim prisotnost neoriginalnih rezervnih delov na tržišču ne povzroča vpada prodaje, saj poskušajo dosegati najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in nabave. Povedal mi je tudi, da je logistika v podjetju velikega pomena, saj z dobro ter hitro kakovostjo dostav zadržujejo stranke pri nakupu rezervnih delov njihovega podjetja. Zanimalo me je tudi, kaj bi po njegovem mnenju lahko izboljšali glede pospešitve distribucije. Odvrnil je, da ni treba nič ukreniti, saj so glede na anketo stranke zelo zadovoljne in imajo hkrati najkakovostnejši servis izmed vseh skladišč v Evropski uniji.

Glede nadgradnje optičnih čitalcev mi je vodja zaupal, da ga sicer že uporabljajo na sprejemu in da ga za ostalo poslovanje v skladišču trenutno ne nameravajo uvesti. Omenil je tudi, da kriza na trgu vpliva na prodajo vozil, ki je manjša, posledica tega pa je nižje povpraševanje po rezervnih delih. Ugotovil smo, da bi lahko k boljši optimizaciji samih procesov znotraj službe podjetje pripomoglo s preureditvijo skladišča na območja velikih, srednjih, malih rezervnih delov ter območje rezervnih delov, ki imajo veliko gibanja.

V podjetju so se odločili za pameten korak z uvedbo plastične embalaže, ki je vračljiva in tako prihranili ogromno denarja, saj strošek ni zanemarljiv.

Ugotovili smo, da sta pri nemoteni distribuciji rezervnih delov ključnega pomena hitrost in kakovost. Na izboljšanje poslovanja dejansko nimajo vpliva, saj so veliki meri odvisni od tega, koliko se avtomobili kvarijo, saj vemo, da so v današnjih časih izredno dobre kakovosti.

### **3.4 Predlogi za izboljšanje procesa distribucije rezervnih delov**

Za izboljšanje procesa distribucije rezervnih delov bi predlagala skrajšanje dobave rezervnih delov iz osrednjega skladišča matičnega podjetja do osrednjega skladišča v Sloveniji in hkrati do končnega kupca, saj je v današnjem času zelo pomembna razpoložljivost in rok dobave rezervnih delov. Morda bi to lahko dosegli, da bi pri transportu s tovornjakom uvedli dodatnega šoferja, kar bi pripomoglo k skrajšanju dostave rezervnih delov iz osrednjega skladišča v Slovenijo in bi hkrati skrajšali dobavni rok do končnega kupca. Uvedba tega bi lahko podjetju predstavljala velik strošek, vendar moramo razumeti, da s takim načinom lahko obdržimo kupca in hkrati pridobivamo nove kupce, saj se bodo ljudje lažje odločali za nakup rezervnih delov, če so hitro na razpolago. Z uvedbo tega lahko prihranimo ogromno pri samih stroških, ki nastanejo, če določenega rezervnega dela ni na zalogi. Upoštevati moramo avtomobile, ki stojijo v servisu naših pooblaščenih serviserjev, ker določenega rezervnega dela ni na zalogi. Zaradi tega prihaja do nepotrebnih stroškov, saj moramo stranki priskrbeti nadomestno vozilo, za katere v takih primerih stroške krije služba rezervnih delov. Zaradi tega se v podjetju trudijo izboljšati distribucijo rezervnih delov, kjer je zelo pomembno sodelovanje vseh zaposlenih v tej verigi procesov, ki ob tem nastanejo.

Naslednje, kar bi lahko v samem procesu distribucije izboljšali, je, da bi uvedli elektronsko poslovanje tudi pri skladiščnikih. Kot sem že omenila, imajo na prevzemu že optične čitalce, s katerimi elektronsko zabeležijo prevzeti material v skladišče. S tem bi olajšali delo skladiščnikom ter administraciji, saj bi z elektronsko izdajo blaga bistveno olajšali in skrajšali proces izdaje. Tako ne bi bilo treba izgubljati časa za čakanje izpisa iz tiskalnika, ker bi vsak zaposlen v hipu imel na svoji pištoli svojo nalogo. Kot sem že omenila, bi s tem načinom poslovanja prihranili ogromno nepotrebnega izpisanega papirja in hkrati poskrbeli za čisto okolje. S takim načinom poslovanja bi lahko dosegli zmanjšanje napak pri izdaji materiala in pakiranju ter pošiljanju pošiljk k serviserjem.

Glede samega procesa distribucije rezervnih delov bi podjetje lahko dosegalo boljše dobavo rezervnih delov tako, da bi rezervne dele prejemale v manjših paketih, kar pomeni, da bi rezervni deli prispeli pakirani v manjših paketih, v samem paketu pa bi bilo manj različnih kosov, kar bi omogočalo hitrejši prevzem materiala in s tem hitrejšo razpolago z rezervnimi deli. V današnjem svetu, kjer je konkurenca vedno močnejša, se moramo zavedati, da je zelo pomembno, da je podjetje zelo dobro organizirano in sposobno biti kos vsem razmeram na trgu in tako zadovoljiti končnega kupca.

S takšno organizacijo dela bi podjetje lahko doseglo zmanjšanje samih zalog v skladišču in ob tem stroške, ki s tem nastajajo. Vemo, da nihče ne želi imeti zalog po nepotrebem in si s tem kopičiti dodatnih stroškov, saj je bolj ekonomično zaloge sproti načrtovati in kupovati. Takšen način dobave rezervnih delov našim strankam lahko omogočimo samo s pravilno organiziranimi službami znotraj podjetja, ki so zadolžene za nemoten proces poslovanja podjetja.

## 4 SKLEP

V diplomski nalogi je predstavljen pomen procesa distribucije rezervnih delov v avtomobilski industriji. Projektna naloga je bila usmerjena v predstavitev teoretičnih spoznanj, ki bi jih bilo smiselno upoštevati v procesu distribucije rezervnih delov v obravnavanem podjetju. Namen naloge je bil analizirati procese distribucije, ki potekajo v podjetju ter zajeti vse spremenljivke, ki vplivajo na način dela in uspešnost poslovanja podjetja. V svojih začetkih se je logistika naslanjala na izkušnje in sposobnosti, v kasnejših razvojnih fazah so jim sledila znanstvena spoznanja, zakonitosti in teorije. Logistika je danes zelo specifična funkcija znotraj vsakega podjetja in je nit, ki povezuje ključne procese in postavlja temelje za oblikovanje sistemov. Ti sistemi zagotavljajo stroškovno učinkovito oskrbovanje v celotni oskrbovalni verigi.

Oskrbovalna veriga je mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcije nabave rezervnih delov ter njihovo distribucijo kupcem. Pri tem sta najbolj pomembni nabavna in distribucijska logistika, pri katerem nabavna logistika skrbi za oskrbo z rezervnimi deli v ustrezni količini in kakovosti. Da bi v podjetju lahko dosegli pomembne konkurenčne prednosti, izboljšali svojo učinkovitost in odzivni čas, moramo poznati tehnologijo, poslovne procese in sodelovanje s povezanimi partnerji.

Cilj oskrbovalne verige je maksimirati dobiček s povečano konkurenčnostjo, nižjimi stroški in najkrajšim možnim časom postrežbe kupca. Potrebno je najti najmanjše stroške nabave, zalog in distribucije in hkrati zadovoljiti zahteve kupcev, upoštevajoč operacijske in poslovne omejitve.

Obravnavano podjetje ima mrežo pooblaščenih prodajalcev in serviserjev, razporejeno po celotnem ozemlju Slovenije. Ker se v podjetju zavedajo, da je znanje velika konkurenčna prednost podjetja, nenehno izvajajo izobraževanja

Hitrost dostave rezervnih delov do pooblaščenih prodajalcev je tisti element, ki pridobi na veljavi, predvsem ko gre za posebne zahteve kupcev. Redna dostava rezervnih delov je odločilnega pomena pri ohranjanju stalnih kupcev in zmanjšanju stroškov za uporabljeni skladiščni prostor.

Ena izmed rešitev je opisana v tretjem delu, in sicer, da bi uvedli dodatnega šoferja, kar bi povečalo stroške, a hkrati skrajšalo dobavni rok naročenih rezervnih delov.

Druga rešitev je, da bi podjetje prejelo pošiljko rezervnih delov v manjših paketih, saj bi na tak način lahko skrajšali potreben čas za prevzem in v končni fazi skrajšali čas distribucije do končnega kupca. S takim načinom prevzemanja bi lahko izpustili fazo skladiščenja in s tem pospešili samo distribucijo. To bi pomenilo, da bi naročen material še isti dan zapustil skladišče in prispel do kupca.

Pri tem sta ključnega pomena nabavna in distribucijska logistika, kar tudi potrjujeta zgoraj zastavljeni hipotezi. V podjetju se zato zavedajo pomembnosti logistike pri zadovoljevanju kupcev in pri povečanju konkurenčnosti podjetja. Hitrost in prilagodljivost zahtevata tesno sodelovanje med vsemi podjetji v oskrbovalni verigi in med službami znotraj podjetja.

## LITERATURA

- Biedermann, Hubert in Wolfgang Hölzl. 1995. *Ersatzteil-Logistik: Beschaffung, Disposition, Organisation*. Düsseldorf: VDI.
- Coughlan, Anne T., Erin M. Anderson, Louis Stern in Adel I. Ansary. 2001. *Marketing channels*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hercog, Simon. 2004. *Analiza distribucijske politike podjetja Kovintrade, d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Hrastelj, Tone. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ihde, Gösta-Bernd. 1988. *Ersatzteillogistik: theoretische Grundlagen und praktische Handhabung*. München: Hussuerlag.
- Jakomin, Igor. 2008. *Osnove distribucijske logistike*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Milač, Miloš. 2003. Automeister bo znižal cene servisov. *Finance*, 2. oktober. [Http://www.finance.si/57844/Automeister\\_bo\\_zni%BEal\\_cene\\_servisov](http://www.finance.si/57844/Automeister_bo_zni%BEal_cene_servisov) (16. april 2010).
- Oblak, Henrik. 1997. *Mednarodna poslovna logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ogorelc, Anton. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Shapiro, Roy D. in James L. Heskett. 1985. *Logistics strategy: cases and concepts*. St. Paul: West Group.
- Zelenika, Ratko. 2005. *Logistički sustavi*. Reka: Ekonomski fakultet in Futura.
- Žohar, Franci. 2005. *Logistika in transport: skripta*. Celje: Visoka komercialna šola.





## **PRILOGE**

Priloga 1 Intervju



## INTERVJU

1. Kako se spopadate s konkurenco dandanes? Ali vam konkurenčni neoriginalni rezervni deli povzročajo upad prodaje?

Neoriginalni rezervni deli nam ne povzročajo upada prodaje, saj poskušamo dosegati najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in nabave.

2. Kakšen pomen ima logistika v vašem podjetju?

Velik. Visoka kakovost in hitra dostava zadržujeta stranke pri nakupu rezervnih delov našega podjetja.

3. Kaj bi po vašem mnenju lahko izboljšali v službi rezervnih delov in skladišču, da bi pospešili distribucijo rezervnih delov do končnega kupca?

Glede distribucije ni treba narediti nič, saj so po anketi stranke izredno zadovoljne, imamo pa tudi najboljši servis izmed vseh skladišč v EU.

4. Ali v podjetju razmišljate o nadgradnji informacijskega sistema in pri poslovanju v skladišču uvesti optične čitalce?

Na sprejemu so že, drugje ne razmišljamo, saj zaenkrat niso potrebni, morda v prihodnosti nadgradnjo informacijskega sistema.

5. Kako bi na kratko opisali trenutno stanje na trgu prodaje rezervnih delov? Kako nanje vpliva kriza oziroma recesija?

Vpliva, manjša prodaja vozil ima za posledico nižjo povpraševanje po naših rezervnih delih.

6. Kaj bi po vašem mnenju pripomoglo k optimizaciji samih procesov znotraj službe rezervnih delov? Kako bi lahko skrajšali postopke, ki so prisotni pri distribuciji rezervnih delov?

S preureditvijo skladišča na območja z velikimi, srednjimi, majhnimi rezervnimi deli ter z rezervnimi deli, ki imajo veliko gibanja.

7. Kako se v podjetju spopadate z embalažo? Vemo, da ta predstavlja strošek pri dostavi?

Uvedli smo plastično embalažo, ki je vračljiva.

8. Katere karakteristike bi izpostavili v službi rezervnih delov, ki so ključnega pomena za nemoteno distribucijo rezervnih delov?

Hitrost in kakovost.

9. Kaj bi po vašem mnenju lahko izboljšali v službi rezervnih delov, da bi dosegali še boljše rezultate pri poslovanju podjetja?

Naši rezultati so odvisni od tega, koliko se avtomobili kvarijo, saj so danes izredno dobre kakovosti, zato je težko karkoli spremeniti.