



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Promet
Modul: Logistika

SKLADIŠČNO POSLOVANJE DRUŽBE AVTO TRIGLAV

Mentor: Mihael Bešter, univ. dipl. inž. tehnol. prom.
Lektorica: Andreja Tasič, prof. slov.

Kandidat: Simon Fiolić

Ljubljana, avgust 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Mihaelu Beštru, univ. dipl. inž. tehnol. prom.

Hvala g. Marjanu Kovačiču iz družbe Avto Triglav, d. o. o., za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

IZJAVA

»Študent Simon Fiolic izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Mihaela Beštra, univ. dipl. inž. tehnol. prom.«

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

Dne: 9. 9. 2011

Podpis: _____

POVZETEK

Razumevanje logistike kot miselnosti ima osrednji pomen in dominira nad drugimi sestavnimi deli logističnega koncepta. Ker se povsod nenehno povečuje obseg proizvodnje in uvajajo novi in novi proizvodi, so potrebne nove in večje skladiščne zmogljivosti, ki so povezane v sklopu logistike. Potreba po celotni zasnovi izhaja iz problemov podjetij, ki pogosto ostajajo nerešeni in vodijo v vse večjo, komaj obvladljivo kompleksnost in informacijske pomanjkljivosti. Logistika je torej pojem prostorske spremembe in skladiščenja, ki pomeni premagovanje časa. Logistične funkcije se nanašajo na transportne funkcije, skladiščenje, pakiranje, izbiranje vozil za določene transportne naloge, izbiranje lokacij skladišč, določanje strani servisa in koordiniranje logističnih določenih sistemov.

Veliko vlogo za nemoteno gibanje in hitro pripravo blaga ima izbira ustreznih lokacij za izdelke. Zaradi hitrega razvoja in novih modelov je vedno več novih izdelkov, ki jih je treba ustrezno locirati v skladišču.

V diplomskem delu bomo tako predstavili probleme, ki nastanejo ob razkladanju blaga, kako je v takih primerih treba ravnati in kaj bi bile možne rešitve. Prav tako bomo predstavili, s kakšnim problemom se srečujemo pri iskanju in izbiri ustreznih lokacij za nove izdelke, na kakšen način smo se že lotili reševanja problema in kakšna bi bila najboljša rešitev.

KLJUČNE BESEDE

- logistika
- skladišče
- proizvod
- problem
- koordiniranje

ZUSAMMENFASSUNG

Das Verständnis der Logistik, hat diese Art des Denkens eine zentrale Bedeutung und dominiert die anderen Kompetenzen der Logistik-Konzepte. Da überall ständig zunimmt Umfang der Produktion und die Einführung neuer Produkte und neuer erfordert eine neue und größere Speicherkapazität innerhalb der zugehörigen Logistik. Benötigen Sie während der Design-Probleme, die sich aus den Unternehmen, die oft ungelöst bleiben und führen zu einer wachsenden, kaum überschaubaren Komplexität und Informationslücken zu schließen. Die Logistik ist damit der Begriff der räumlichen Veränderungen und dem Speicher zu Zeit zu überwinden. Logistische Aufgaben in Zusammenhang mit Transport, Lagerung, Verpackung, die Auswahl der Fahrzeuge für besondere Transportaufgaben, Wahl des Standorts der Lagerhallen, Einstellung des Dienstes und die Koordination der Logistik von bestimmten Systemen.

Wichtige Rolle in der fließenden Bewegungen und schnelle Produktion von Gütern hat eine Auswahl von geeigneten Standorten für Elemente. Mit der rasanten Entwicklung neuer Modelle und einer wachsenden Zahl von neuen Produkten, die sinnvoll in das Lager ausfindig zu verlagern.

In der Diplomarbeit werden wir die Probleme die beim Entladen der Ware entstehen, wie in solchen Fällen verfahren werden soll und was mögliche Lösungen sein. Auch wird was mit dem Problem, das wir bei der Suche und Auswahl geeigneter Standorte für neue Produkte vorgestellt werden. Was haben wir schon das Problem angesprochen und was wäre die beste Lösung sein.

SCHLÜSSELWORTE

- Logistik
- Lager
- Produkt
- Problem
- Koordination

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Predstavitev ciljev	1
1.3	Predvideni rezultati	1
1.4	Predlagane metode.....	2
2	LOGISTIKA IN SKLADIŠČNO POSLOVANJE	3
2.1	Pojem logistika	3
2.2	Pomen logistike	4
2.3	Pomen logistike za narodno gospodarstvo.....	5
2.4	Pomen logistike za podjetje	5
2.5	Skladiščno poslovanje	7
3	PREDSTAVITEV DRUŽBE AVTO TRIGLAV	9
3.1	Podjetje in dejavnost.....	9
3.1.1	Vizija podjetja.....	10
3.2	Dobavitelj FIAT	10
3.3	Konkurenčna prednost.....	11
4	SKLADIŠČNO POSLOVANJE podjetja	12
4.1	Generična rast in procesi v podjetju	12
4.2	Nabava	14
4.3	Prodaja	14
4.4	Skladiščenje in poslovanje.....	15
4.5	Transport	17
5	PROBLEMI PRI SKLADIŠČNEM POSLOVANJU IN MOŽNE REŠITVE	17
5.1	Razkladanje	17
5.2	Iskanje lokacij	18
6	ZAKLJUČEK	21
LITERATURA IN VIRI		22
PRILOGE		22
KAZALO SLIK.....		26
KAZALO TABEL		26
Kratice in akronimi		26

1 UVOD

»Uspešna podjetja se neprestano prilagajajo spremembam.«

S pomočjo naloge se bomo seznanili z družbo Avto Triglav, njeno zgodovino in razvoj ter s čim se ukvarja. Podrobno bomo predstavili, za kakšno vrsto skladišča gre, s katerim blagom se v njem ravna in kakšne funkcije imajo določeni zaposleni v njem.

Predstavljen bo celoten proces skladiščnega poslovanja in kaj je treba upoštevati pri njem. Velik poudarek bo na problemih, ki se pri tem pojavljajo, in iskanju najugodnejše in ekonomične rešitve za njihovo odpravljanje.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Zaradi hitrega razvoja in napredka v avtomobilski industriji prihajajo na tržišče vsako leto novi modeli avtomobilov in z njimi tudi novi nadomestni deli, za katere so potrebne nove lokacije za shranjevanje. Ob že lociranih izdelkih je tako treba poiskati prazne lokacije za nove. Seznanjeni bomo s problemom, s katerim se srečujemo pri iskanju možnih lokacij za nove izdelke in kakšne so rešitve, da do teh ne bi prihajalo.

Poleg tega se pojavlja tudi problem pri razkladanju blaga s kamiona. Predstavljen bo primer načina razkladanja, zakaj prihaja do zapleta pri njem in kako bi preprečili, da se v prihodnje to ne bi dogajalo.

1.2 PREDSTAVITEV CILJEV

S pomočjo idej in znanja, ki smo jih pridobili skozi študij in delo, upamo, da bomo v nalogi prišli do ugotovitve, kako bi lahko z najmanjšimi stroški in delom rešili težave in napake, ki se pojavijo.

1.3 PREDVIDENI REZULTATI

V nalogi se želimo seznaniti z najpogostejšimi težavami, ki se pojavljajo pri skladiščnem poslovanju, in njihovimi rešitvami, kar bi lahko služilo kot priporočilo podjetju za njihovo odpravljanje.

1.4 PREDLAGANE METODE

Pri izdelavi diplomskega dela so uporabljene naslednje raziskovalne metode:

- **induktivno-deduktivna metoda** (metoda sklepanja iz posameznih primerov v splošno in obratno – iz splošnega v posamezni primer);
- **analitična metoda** (metoda razčlenjevanja celote v posamezne dele);
- **sintetična metoda** (metoda združevanja od splošnih pojmov k sestavljenim pojmom oziroma strnitev različnih pojmov v celoto);
- **metoda kompilacije** (metoda uporabe zapiskov, navedb, citatov ...);
- **komparativna metoda** (metoda primerjanja, primerjav in stopnjevanja);
- **metoda deskripcije** (metoda opisovanja posameznih pojmov);
- **statistična metoda** (metoda množičnih pojavov, zbiranja podatkov ...).

2 LOGISTIKA IN SKLADIŠČNO POSLOVANJE

2.1 POJEM LOGISTIKA

Pojem logistika je vojaškega izvora in zajema fizični tok blaga in tok informacij od dobavitelja surovin, proizvajalca, trgovca do končnega potrošnika gotovih proizvodov. Je torej pojem prostorske spremembe in pa skladiščenja, ki pomeni premagovanje časa (Knez, 2009).

V 20. stoletju se je logistika razvijala zelo hitro in se uveljavila v civilnih oziroma gospodarskih sektorjih. V znanstveni in strokovni literaturi srečujemo različne oblike korena logistike kot tudi veliko število definicij logistike. Po eni strani naj bi pojem logistika izviral iz grške besede *logistikos* in označuje lastnost nekoga, ki obvlada spretnost hitrega računanja, vojskovanja, oskrbe vojske in vojaške sile na terenu ter ima sposobnost, znanja in izkušnje o ocenitvi vseh bistvenih elementov v prostoru in času. Drugi izraz logistika pa naj bi izhajal iz francoske besede *loger*, ki pa pomeni namestiti se, utaboriti se.

Za najbolj verodostojno definicijo logistike lahko vzamemo tisto, ki jo je sprejel Svet Evrope, ki pravi, da je logistika lahko definirana kot upravljanje tokov blaga in surovin, procesov izdelave, končnih proizvodov in s tem povezanih informacij od točke virov do končne točke uporabe v skladu s potrebami kupcev.

Glede na to, kako se je sodobna podjetniška logistika razvijala skozi zgodovino, jo delimo na tri pomembna obdobja: obdobje pred letom 1950, obdobje od leta 1950 do 1970 in obdobje po letu 1970. Pred letom 1950 so nekateri avtorji, predvsem s področja marketinga, kot sta Shaw in Clark, skušali definirati fizično distribucijo, in sicer kako se ta razlikuje od marketinga s strani povpraševanja. Šele med drugo svetovno vojno pa se pojavi prva prava uporaba logističnih konceptov kot dejavnost vojaške logistike (Logožar, 2004, 27).

Najmočneje se je kot veda v gospodarstvu logistika razvila predvsem v obdobju med letoma 1950 in 1970, in sicer z izkušnjami, ki so jih imele ZDA z oskrbovanjem zaveznikov po vsem svetu, in to s sredstvi, ki so pospeševala hitrost in zaščito pošiljk. Velik razvoj je doživela zlasti v šestdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA, ko se je zaradi pomanjkanja blaga začelo obdobje nasičenosti z blagom. To je zlasti zaostri konkurenco med podjetji in spodbujalo iskanje prednosti pred konkurenti. Za doseg teh prednosti si je logistika pomagala z geslom »dostaviti blago kupcu v pravi količini, na pravo mesto, nepoškodovano, hitro, zanesljivo in po primerni ceni«.

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so podjetja ugotovila, da jim z uvajanjem osnovnih načel podjetniške logistike, ki so bila že uveljavljena, prinaša v poslovanje določene koristi. Največji vpliv na logistične dejavnosti sta imeli naftna kriza in stagflacija, zaradi katerih so se povečali cene transporta in stroški za vzdrževanje zaloga. Zaradi tega se je pojavil tako imenovani integralni logistični pristop. Kljub temu da je bila fizična distribucija še vedno prevladujoča tema, so vse večji pomen začeli pripisovati tudi nabavi in gospodarjenju z materiali. Postopoma je to privedlo do današnjega pojmovanja podjetniške logistike, ki združuje gospodarjenje z materiali, distribucijo in elektronsko obdelavo podatkov.

Sistem sestavljajo:

- logistični objekti** – stvari, energija, informacija, osebe;
- logistična sredstva** – cesta, vozila, vlaki, skladišča, terminali (s transportnimi sredstvi objekti logistike premagujejo prostor, medtem ko služijo druga sredstva, npr. skladišča, za premostitev časa);
- logistična omrežja** – cestno, železniško, cevovodi, telefonsko;
- logistični nosilci**, ki jih sestavljajo transportni (železniški, cestni in letalski prevozniki, rečni in pomorski ladjarji), transportni terminalski – vozlišča (kopenski terminali, letališča, rečna pristanišča, luke), skladiščna podjetja, zbirni oziroma distribucijski centri in špediterji.

Temeljni cilj logističnega sistema je znižati stroške in izboljšati kakovost blagovnega toka.

2.3 POMEN LOGISTIKE ZA NARODNO GOSPODARSTVO

Za sodobno razvita gospodarstva je značilno gospodarno ravnanje, ki se kaže v družbeni in mednarodni delitvi dela in s tem v razmestitvi in časovni soodvisnosti poslovno neposredno ali posredno povezanih sistemov. Da pa se lahko posluje na taki osnovi, je potrebno združevanje ljudi in sredstev v gospodarstvu, da se lahko realizirajo proizvodni cilji in zadovoljijo porabniki blaga in storitev tako s prostorskega kot tudi časovnega vidika. Taka organizacija proizvodnje in porabe je nastala že davno zaradi vse večje delitve dela.

V današnjem času ima po našem mnenju globalizacija svetovnega gospodarstva močan vpliv na logistične sisteme posameznih držav. Z globalizacijo so se pospešile različne vrste dejavnikov, na primer tolikšna rast proizvodnje, da je nacionalno in kontinentalno povpraševanje ne more več izčrpati, vse ostrejša konkurenca med podjetji in prefinjena marketinška dejavnost, konkurenčen boj za znižanje stroškov oziroma cen z ekonomijo obsega in izrabo prednosti lokalnih virov, medijske povezave v svetu in izenačevanje proizvodov ter potreb uporabnikov, vse krajši življenjski cikel proizvodov, omogočanje globalnega financiranja z elektronskim prenosom podatkov, prenos proizvodnje v države gospodarskega protekcionizma itd.

Tako izhaja, da ima logistika vpliv na celotno gospodarstvo, saj vpliva na njegove stroške in vključuje tudi rešitve, ki ne zadevajo le posameznega poslovnega sistema. V povezavi s tem so pomembne narodnogospodarske razmere in možnosti za oblikovanje logističnih storitev s pravnega, socialnega, tehničnega in ekonomskega vidika.

2.4 POMEN LOGISTIKE ZA PODJETJE

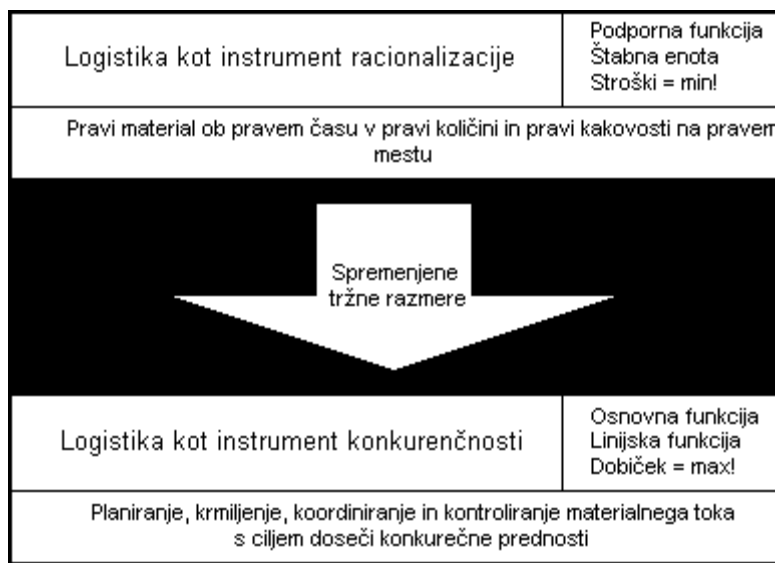
Logistika je imela dolgo časa le pomen instrumenta racionalizacije. Od nje se je pričakovalo, da je kot servisna funkcija opravljala predpisane naloge z minimalnimi stroški. Nabavna logistika skrbi za oskrbni servis, distribucijska pa za dobavni servis. Najboljša formula za razumevanje tega je načelo 5P, po katerem morajo logistični koncepti poskrbeti za:

- pravi material,
- ob pravem času,
- na pravem mestu,
- v pravilni količini,
- v pravi kakovosti.

Za vse to pa mora biti poskrbljeno z minimalnimi stroški.

S spremembo tržnih razmer oziroma trga kupca se kaže, da je pomen logistike v taki obliki podcenjen. Potreba po logistiki se je tako povečala, da ima vsakršna kakovost logističnih storitev neposreden vpliv na tržno uspešnost in tako tudi na dobiček podjetja.

Vloga logistike kot čiste podporne funkcije je tem bolj nezadostna, čim bolj jo podjetja uporabljajo za ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Zaradi velikega strateškega pomena, ki ga je imela logistika, so ji podjetja namenila višji položaj v organizacijski hierarhiji. Poleg zmanjševanja vseh stroškov so v cilj logističnega področja vključeni tudi prihodki, torej ustvarjanje večje razlike med prihodki in odhodki (stroški).



Slika 2: Sprememba pomembnosti podjetniške logistike
(Vir: Logožar, 2004, 38)

Za številna podjetja je logistika pomemben dejavnik uspešnosti in konkurenčnosti. Zaradi vpliva logistike na uspešnost in likvidnost podjetja se pojavljajo tako pozitivni kot tudi negativni učinki. Likvidnost podjetja je odvisna od njegove plačilne zmožnosti in kapitala. Na njegovo uspešnost pa vplivajo naslednje spremembe.

- Spremembe v prihodkih, ki so odvisne od:
 - ✓ razpoložljivosti materialov in blaga,
 - ✓ dobavnega časa,
 - ✓ kakovosti logističnih storitev.

- Spremembe pri stroških ali cenah, ki so odvisne od:
 - ✓ procesnih stroškov,
 - ✓ stroškov primanjkljaja,
 - ✓ stroškov vezave kapitala.

V logistični dejavnosti prihaja do konfliktov in **substitucijskih razmerij**. Pomembno je poznavanje teh konfliktov in substitucijskih razmerij, ki so:

- **izbira transportne poti** – transportni stroški proti stroškom zalog (in stroškom skladiščenja);
- **opredelitev nivoja dobavnega servisa** – stroški transporta in skladiščenja proti postopkom pomanjkljivega servisa;
- **opredelitev velikosti varnostnih zalog** – stroški vzdrževanja zalog proti stroškom pomanjkljivega dobavnega servisa;
- **opredelitev velikosti proizvodne serije** – stroški vzdrževanja zalog proti proizvodnim stroškom.

Princip skupnih stroškov o odločitvah o izbiri transportnih zvrsti ponavadi primerjamo z zračnim prevozom in s pomočjo teh primerjav vemo, za katerega se bomo odločili. Učinek logistike je največji, če so ob načrtovanem nivoju skupni stroški najnižji.

2.5 SKLADIŠČNO POSLOVANJE

Eno izmed pomembnih področij poslovanja vsakega podjetja je skladiščenje. Pri vsakem podjetju so naloge skladiščenja različne tako po svojem obsegu kot po vsebini. Razlikujejo se tudi v razmerah glede zagotovitve potrebnih surovin in različne porabe materiala. Zagotavlja nam pogoje za normalen potek materialnih tokov. Osnovne naloge službe, ki je zadolžena za skladišče, so:

- količinski in kakovostni prevzem materiala;
- količinska in kakovostna kontrola prispelega materiala oziroma blaga;
- sortiranje prevzetega materiala/blaga in njegovo razmeščanje v skladišču;
- izdajanje materiala/blaga na podlagi naročil kupcev;
- vodenje točne evidence nad zalogami posameznih vrst materiala in spremembami v stanju zalog;
- dajanje potrebnih podatkov komerciali o stanju in spremembah zalog;
- skrb za uskladiščeni material in varovanje materiala pred poškodbami in tem, da se pokvari;
- kontrola knjižnega in dejanskega stanja zalog z inventurami;
- skrb za red in čistočo v skladišču.

Vse te naloge so osnovne za podjetja in v večini jih uspešno opravljajo.

Skladiščenje je torej premagovanje časovnih neenakomernosti med različnimi dejavnostmi v podjetju. Njegov namen je zagotovitev oskrbe vseh notranjih porabnikov s potrebnim materialom. Skladiščno poslovanje obsega vse dejavnosti, ki se nanašajo na prevzem, skladiščenje in izdajo materiala. Glavna naloga skladiščenja je ohranitev vrednosti materiala, dokler ta ne zapusti skladišča, pri minimalnih celotnih stroških skladiščenja, ki zajemajo stroške izvajanja skladiščnih funkcij in stroške organizacije.

Ko omenimo besedo skladišče, si ljudje predstavljajo, da je to nekakšen prostor, v katerem se shranjujejo različne vrste blaga in materiala, v katerem so stroji in naprave, ki omogočajo njegovo sprejemanje, premeščanje, varovanje in odpremo. Vsako skladišče mora imeti ustrezno lokacijo in zgradbo za doseganje čim bolj ekonomičnega poslovanja glede na dejavnost, s katero se ukvarja podjetje. Poleg tega pa mora biti oblika skladišča taka, da omogoči krajše transportne poti, da ne prihaja do zastojev, in čim manj premeščanja in drugih načinov manipuliranja z blagom. Skladiščenje naj bo pregledno in zahtevani material hitro dosegljiv, hkrati pa je treba zagotoviti vse varnostne ukrepe, s katerimi preprečimo možne kraje in poškodbe materiala v skladišču.

Poleg skladišč, ki jih podjetja uporabljajo za svoje potrebe, poznamo tudi javna skladišča. To so storitvena podjetja, ki opravljajo dejavnost skladiščenja, pri kateri pa se ukvarjajo s spravljanjem in shrambo blaga, ki jim ga zaupa komitent in jim za to plača skladiščinino. Pomembno je, da gre za strokovno hranjenje in oskrbo tujega blaga proti plačilu.

Skupaj z osnovno dejavnostjo opravljajo skladiščna podjetja tudi druge storitve. To so:

- pretovor,
- odpravljanje in dostavljanje pošilk,
- pripravljanje blaga za tržišče,
- plačevanje storitev na podlagi predujma,
- poravnavanje drugih stroškov za uskladiščeno blago,
- posredovanje prodaje.

Ker se povsod nenehno povečuje obseg proizvodnje in uvajajo novi in novi proizvodi, so potrebne nove in večje skladiščne zmogljivosti. Najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na povečanje potreb po uskladiščenju, so množična proizvodnja dobrin, daljši časovni odmiki proizvodnje in porabe ter premagovanje velikih razdalj. S pomočjo specializiranih naprav in usposobljene delovne sile omogočijo skladiščna podjetja strokovno hrambo blaga. Podjetjem, ki skladiščijo svoje blago v javnih skladiščih, ni treba graditi lastnih skladišč in usposabljeni skladiščnega kadra. Preko skladiščnih podjetij poteka enakomernejša oskrba tržišča, še posebej ko pride do nepričakovanih in nujnih potreb.

3 PREDSTAVITEV DRUŽBE AVTO TRIGLAV

3.1 PODJETJE IN DEJAVNOST

Družba Avto Triglav, d. o. o., Ljubljana je hčerinska družba poslovnega sistema ACH, d. d., in zastopnik in distributer osebnih vozil znamke Fiat, Lancia in Alfa Romeo, športnih vozil Ferrari in Maserati, lahkih dostavnih vozil Fiat Professional ter motociklov Aprilia in Moto Guzzi. Na slovenskem trgu avtomobilov je prisotna od leta 1996, poleg tega pa se lahko pohvali z dobro dinamiko prodaje, saj skupaj s 128 zaposlenimi in pooblaščenimi prodajno in servisno mrežo dosegajo visoko mesto med desetimi glavnimi akterji na slovenskem trgu.

Pooblaščen prodajna servisna mreža Fiat, Lancia in Alfa Romeo šteje skupaj 20 pooblaščenih prodajalcev in 36 pooblaščenih serviserjev, ki so razdeljeni po vsej Sloveniji. Avto Triglav mora tako kot vsi njegovi pooblaščenimi prodajalci in serviserji delovati v skladu z zahtevami, tradicionalnimi vrednotami in standardi skupine Fiat.

Konec leta 1997 je družba Avto Triglav dodala svojemu programu vozil in nadomestnih delov Fiat, Lancia in Alfa Romeo še program prodajnih in poprodajnih storitev za motocikle blagovne znamke Aprilia. Do zdaj se lahko družba pohvali z mrežo dvanajstih pooblaščenih prodajalcev in serviserjev.

Družba Avto Triglav je leta 2004 podpisala pogodbo s Ferrarijem in Maseratijem o zastopanju blagovnih znamk, ki v svetu avtomobilizma pomenita presežek. Ustanovili so prodajno-servisni center AC-Maranello avto, ki v okviru Avto Triglava skrbi za prodajo in servisne storitve Ferrarija in Maseratija. To je bilo veliko priznanje Fiat Group Automobiles S. p. A. S tem je bilo podano družbi Avto Triglav poleg zastopanja ostalih blagovnih znamk veliko zaupanje, tako da bo tudi zastopanje vrhunskih blagovnih znamk potekalo na najvišji ravni.

Leta 2007 je program motociklizma obogatila nova blagovna znamka Moto Guzzi, ki za prave poznavalce predstavlja vrhunec motociklizma. To italijansko podjetje je svetovno znano po odlični ponudbi ekskluzivno oblikovanih in tehnološko najnaprednejših motociklov, ki z leti pridobivajo vrednost.

Z junijem 2011 je družba Avto Triglav začela z aktivnostmi ob razširitvi svojih programov z novo blagovno znamko Jeep. S tem je formalno začela zastopanje in distribuiranje blagovne znamke, ki ima že 70-letno tradicijo vozil s štirikolesnim pogonom, ki jih uporabljajo vozniki svobodnega, raziskovalnega duha (www.avto-triglav.si).

Družba Avto Triglav obvladuje tri tržišča: Slovenijo, Hrvaško ter Bosno in Hercegovino. Že vizija družbe nam pove, da hočejo biti največji distributer za vozila in nadomestne dele¹ v JVE.

¹ ND – nadomestni deli, ki so poleg dela in znanja najpogosteje uporabljen vir pri vzdrževalnih delih, so zamenljive komponente tehničnega sistema, ki je sestavljen iz več komponent (naprava, agregat, motor, aparat) in ga imenujejo primarni proizvod. Z zamenjavo posameznih ali več komponent lahko vzdržujemo ali ponovno vzpostavimo funkcijsko sposobnost tehničnega sistema v smislu prvotnega funkcijskega obsega.

Poleg tega Avto Triglav opravlja funkcije, ki so v skladu s pravili in standardi Skupine ACH, d. d., in sicer:

- vzdrževanje in razvijanje pristnih poslovnih odnosov,
- nabava vozil in nadomestnih delov zanje,
- vodenje in ohranjanje zalog vozil in nadomestnih delov zanje,
- prodaja vozil in nadomestnih delov zanje,
- operativne finance,
- računovodstvo,
- vzdrževanje in razvoj informatike v podjetju.

S pomočjo bistvenih procesov, ki so urejeni preko ISO-standarda, opravlja Avto Triglav tudi učinkovito izvajanje procesov, ki mu omogočajo doseganje zastavljenih poslovnih ciljev ter uresničitev vizije in poslanstva družbe.

3.1.1 Vizija podjetja

V družbi Avto Triglav se v sedanosti in za prihodnost osredotočajo na to, da v svoje poslovno delovanje vključujejo družbeno in okoljsko skrb.

Njena družbena odgovornost se kaže v odgovornosti do zaposlenih, kupcev, družbene skupnosti, naravnega okolja, varnosti in zdravja pri delu ter kakovosti storitev poslovanja.

Podpira osebni napredek zaposlenih, ki je pogoj za uspešnost podjetja, saj lahko svoje poslovne cilje dosegamo le z zadovoljnimi ljudmi.

Vrednote podjetja so:

- poštenost in zaupanje,
- inovativnost in sprejemanje izzivov,
- empatija in prilagodljivost,
- pošten odnos do strank,
- vztrajnost in predanost delu.

Z njenimi poslovnimi partnerji deli vizijo doseganja in preseganja ekoloških, kakovostnih in varnostnih standardov. Avtomobilske znamke, ki jih zastopa, neprestano vlagajo v razvoj in inovacije, s katerimi so vozila še bolj varna in prijaznejša do uporabnikov in okolja.

Med drugimi podpira:

- Odbojarski klub ACH Volley – pokrovitelj in uradni prevoznik z vozili Fiat Adria,
- 4Ocean – zlati pokrovitelj z blagovno znamko Alfa Romeo,
- Kolesarski klub Adria – pokroviteljstvo z blagovno znamko Fiat,
- Kajakaško zvezo Slovenije – pokroviteljstvo z blagovno znamko Fiat,
- Jadralski klub Pirat Portorož – pokroviteljstvo z blagovno znamko Fiat.

3.2 DOBAVITELJ FIAT

Zgodovina Fiata se je začela 11. julija 1899, ko je bilo ustanovljeno podjetje Fabbrica Italiana di Automobili Torino, krajše Fiat. Prvi izdelek tega podjetja je bil avtomobil

Fiat 4HP, ki ga je poganjal dvovaljni pogonski agregat s 4,4 konjske moči in najvišjo hitrostjo 35 km/h. Razvoj tega podjetja je bil izjemno hiter. Z razvojem proizvodnje je šla v korak tudi mednarodna ekspanzija podjetja, saj je bila že leta 1909 ustanovljena tovarna v Poughkeepsieju v ZDA. Pomembna letnica za razvoj Fiata je leto 1922, ko so odprli novo tovarno v Torinu, ki so jo zaradi oblike poimenovali Lingotto. To je bil v tistem času največji avtomobilski kompleks na svetu. Njegov namen pa je bil vzdigniti avtomobilsko proizvodnjo na raven, da avtomobil ne bi bil več luksuzni izdelek, namenjen bogatim privilegirancem, temveč industrijski izdelek, dostopen najširšim množicam.

Že od ustanovitve se je podjetje gibalo po dveh smernicah, ki so značilne za razvoj takega giganta, kot je zdaj Fiat, in sicer:

- različnost izdelkov,
- usmerjenost na obetavne trge.

Zdaj je skupina Fiat industrijski sistem in globalno usmerjeno podjetje, katerega primarna dejavnost je avtomobilizem in njegove sorodne panoge. Razvoj je usmerjen v inovativne izdelke, ki skušajo kar najbolje zadovoljevati potrebe potrošnikov povsod po svetu. Poleg avtomobilizma ne smemo pozabiti na vozila, namenjena industriji, kmetijske stroje, metalurške izdelke, proizvodnjo komponent, proizvodnih sredstev in sistemov. Fiat pa je močno prisoten tudi v letalski industriji, železniški (Pendolino), založništvu in zavarovalništvu.

Začetki Fiata v Sloveniji segajo v leta neposredno po osamosvojitvi. Zastopstvo za to blagovno znamko pa je leta 1996 prevzelo podjetje Avto Triglav.

3.3 KONKURENČNA PREDNOST

Avto Triglav že več kot deset let opravlja funkcijo uvoznika in nato distributerja za vozila znamk Fiat, Lancia in Alfa Romeo ter tudi za originalne nadomestne dele. S svojimi prodajno-servisnimi centri lahko z minimalnim vložkom zagotovi izjemno visok nivo uslug kupcem in lastnikom vozil iz prodajnega programa FIAT.

Konkurenčne prednosti družbe Avto Triglav so:

- izkušen in motiviran kader,
- dobro poznavanje trga in njegovih zakonitosti,
- razpoložljivi prostori v salonu in servisnih delavnicah,
- nižji stroški poslovanja – fiksni stroški se razdelijo na več programov,
- lastni skladiščni prostori (več kot 3000 m²),
- sodoben informacijski sistem,
- stabilno lastništvo.

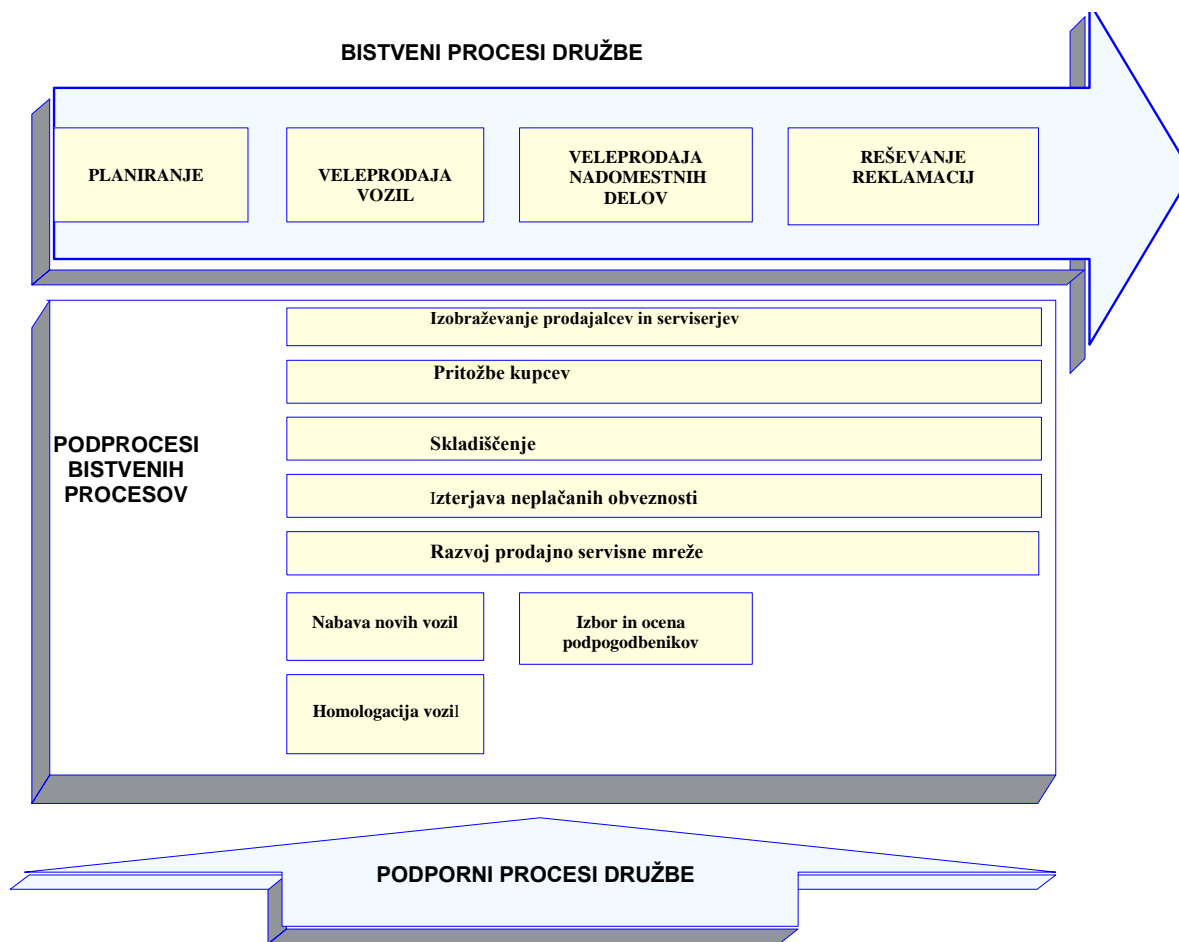
4 SKLADIŠČNO POSLOVANJE PODJETJA

Družba Avto Triglav spada v krog podjetij, ki imajo lastno skladišče za shranjevanje materiala. To je lahko velik plus, lahko pa tudi velik strošek. S pomočjo lastnega skladišča zmanjšajo dobavni čas materiala stranki. Le v izrednih primerih, ko materialu v kratkem času poidejo zaloge ali pa naročilo presega zalogo, je potrebnega več časa. S pomočjo kadra, ki je usposobljen za opravljanje skladiščnih procesov, skrbi družba, da je blago, ki prispe v skladišče, ustrezno pregledano, locirano na izbrano lokacijo in ustrezno zavarovano pred morebitnimi poškodbami pri poznejši odpremi.

Poleg nadomestnih delov avtomobilskih znamk Fiat, Lancia, Alfa Romeo in Chrysler se v skladišču skladiščijo tudi blagovno znamko Selenia (motorna olja in maziva PETRONAS), tekstil blagovne znamke Fiat in Alfa Romeo, avtoradio, modelčki ter igrače na daljinsko vodenje.

4.1 GENERIČNA RAST IN PROCESI V PODJETJU

Generična rast je na neki način temeljna oblika rasti podjetja. Zanj je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov in storitev. Generična rast je v veliki meri odvisna od rastočega trga. Podjetje seveda lahko tudi samo pripomore k ustvarjanju večjega trga. V avtomobilski industriji je to primer zamenjave starega modela z novim, kar spodbudi kupce, da se spet pojavijo na trgu, hkrati pa pritegne nove kupce. Vendar pa vsaka zamenjava starega proizvoda z novim ne ustvari novega trga, ampak samo ohrani trg v obstoječem obsegu.



Slika 3: Procesni in podprocesni v družbi Avto Triglav

(Vir: Avto Triglav, 2011)

V družbi Avto Triglav je eden izmed glavnih procesov tudi veleprodaja nadomestnih delov iz programa FIAT. Bistveni procesi predstavljajo ključno dogajanje v družbi. Obvladujemo jih tako, da posamezno opravilo izvaja delavec, ki dobro pozna vse elemente svojega dela, in z zagotavljanjem primerne delovnega okolja za delo. Vodenje procesov pomeni dokumentiranje postopkov dela z jasno opredeljenimi fazami dela oziroma aktivnostmi, določenimi izvajalci in njihovimi pristojnostmi ter odgovornostmi. Delovni procesi so podrejeni ciljem družbe, ki so opredeljeni v letnem planu.

Bistveni proces – **veleprodaja nadomestnih delov** – opisuje postopke pri nabavi, skladiščenju in prodaji nadomestnih delov posameznim pooblaščenim prodajalcem in serviserjem. Za njegovo izvajanje je odgovoren direktor poprodaje (priloga 1).

Podproces **skladiščenje** je zaradi različnega blaga, ki se skladišči v različnih skladiščih, opisan splošno. Vendar zajema vse potrebne elemente za zaščito blaga,

ki gre skozi proces skladiščenja. Za izvajanje so odgovorni vsi direktorji sektorjev, ker se proces nanaša na vse segmente poslovanja družbe (priloga 2).

Logistični sistem v družbi Avto Triglav se ukvarja s potjo energije, materiala in proizvodov. Tipične lastnosti logističnega sistema so, da sistem tvorijo ljudje (delo), sredstva za delo in predmeti dela.

4.2 NABAVA

Nabava mora natančno ugotoviti in določiti vse elemente nabavnih potreb. In sicer: vrsto potrebnega materiala, njegovo zahtevano ali še dopustno kakovost, potrebno količino posameznega materiala in roke, v katerih je material treba dostaviti.

Nabavne potrebe določamo na osnovi virov zahtev: plani materialnih potreb, zahteve skladišča po dopolnitvi zalog, zahteve posameznih služb za materiale, ki jih prejšnja dva načina nista zajela. Plan materialnih potreb izhaja iz letnih prodajnih in proizvodnih planov, ki mora nuditi ustrezne informacije o vrsti, kakovosti in količini materiala ter rokih. Upoštevati je treba dejanske in želene količine zalog v nekem časovnem obdobju.

Z nabavnim planom si določimo prihodnjo nabavo po vrstah in količini materiala in po nabavnih rokih. Osnova za nabavni plan so ugotovljene potrebe vseh porabnikov nabavnih storitev. Pomembna je povezanost med nabavnim planiranjem in dopolnjevanjem zalog. Večino materialnih potreb zadovoljujemo iz skladišč. Nabavno planiranje zajema: sestavo nomenklature materiala, izdelavo normativov porabe materiala, pripravo programa standardizacije, izdelavo cenika planskih nabavnih cen, izračun ekonomičnih naročil, ugotavljanje zalog v skladišču materiala, ugotavljanje dobavnih časov itd. Po času ločimo kratkoročne in dolgoročne plane. Dolgoročni plani so za 3–5 let, kjer določimo bodoče potrebe, vire, dobavitelje, stroške. Kratkoročni so za 1 leto ali manj, so konkretni in določajo posamezne nabavne akcije. Planiranje zajema različne plane. Lahko so: plan nabave po količinah, času in dobavitelju, plan potrebnih obratnih sredstev, plan uvoza in nabave deviz, plan stroškov nabavnega poslovanja, plan potrebnih kadrov v nabavi itd.

Po izvršitvi naročila oziroma sklenitvi pogodbe mora nabavna služba skrbeti, da podjetje po dogovorjenih pogojih tudi dejansko sprejme material. Skrbi še za kontrolo dobavnih rokov, sodeluje pri prevzemu, reklamacijah in izvaja kontrolo izvrševanja potrjevanja računov in za njihovo plačilo. Količinski in kakovostni prevzem materiala je predvsem naloga skladiščne službe. Včasih nabavna služba sodeluje pri prevzemnem postopku oziroma komisijem prevzemu. Ta je pomemben pri prevzemu zelo pomembnih pošiljk.

4.3 PRODAJA

Pri učinkovitem odzivu kupcu (efficient consumer response – ecr) gre za sodelovanje med poslovnimi partnerji, s čimer ti znižajo skupne stroške poslovanja tako, da imajo koristi oboji, pa tudi potrošniki izdelkov. Partnerji iščejo položaje

»win/win« za razliko od »win/lose« (da je korist posameznika mogoče doseči le na škodo drugega).

4.4 SKLADIŠČENJE IN POSLOVANJE

Zahteve skladišča – skladišče navadno pošlje obvestilo nabavi za določeno količino materiala, takoj ko doseže neko normirano višino zaloge za posamezen material. Do naročanja posameznih služb za material pride iz raznih vzrokov. Različni viri zahtev nabavnih potreb vodijo v različne postopke za zadovoljevanje teh potreb. Način nabavljanja je odvisen od vrste proizvodnje, vrste kakovosti in količine posameznega materiala, razmer na trgu za posamezen material (dostopnost), kadrovskih, finančnih, prostorskih, tehničnih in drugih možnosti.

Skladiščenje je upravljanje s potrebnim prostorom za vzdrževanje zalog.

Vrste odločitev na področju skladiščnega poslovanja:

- lastno skladišče, najem ali lizing skladiščnih zmogljivosti,
- oblika in konstrukcija,
- vprašanja, povezana z izdelki na zalogi,
- varnostni postopki in postopki vzdrževanja,
- usposabljanje osebja,
- merjenje produktivnosti.

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> • znižanje stroškov poslovanja skladišča, • hitrejši pretok nadomestnih delov, • enotna organizacija skladiščenja in prevoza, • centralno vodenje evidenc o stanju nadomestnih delov vozil ob prihodu in izdaji, • modernizacija poslovanja, • optimizacija vodenja zalog in s tem zmanjšanje finančnih stroškov, • enoten informacijski sistem, • enotni prevozi do kupcev. 	<ul style="list-style-type: none"> • način organiziranja dela v skupnem skladišču (različne zahteve proizvajalcev), • različni postopki sprejema, • skladiščenja in izdaje ter sledenja ND za posamezne znamke, • vzpostavitev »poenotenega« informacijskega sistema spremljanja za ND, • problem lokacijske in prostorske kapacitete, • kompetentnost zaposlenih (skladiščnikov in vodstvenih ljudi), • nevarnost, da skladiščenje postane nekakovostno oziroma da se pojavijo »prioritete« za nekatere znamke vozil, • skladiščenje ekološko spornih materialov, • zatečeno stanje in izvedbe vseh inventur, • prenos stanja zalog (fizično), • ravni odpisov nekurantne zaloge.
PRILOŽNOSTI:	TVEGANJA:
<ul style="list-style-type: none"> • kakovostnejše storitve skladiščenja, • možnost organiziranja centralne priprave za izdajo ND in prodajo teh, • možnost nujenja storitve tudi družbam, ki lastniško niso povezane z ACH, d. d. 	<ul style="list-style-type: none"> • možnost nekonkurenčnosti zaradi »velikosti« (previsoko zaračunani stroški storitev oziroma ozkega gledanja na zaslužek podjetja), • spremembe okoljske zakonodaje, • dogovori o sodelovanju (opravljanju storitve) in obračunavanju stroškov, • odprodaja avtomobilskega dela s strani ACH, d. d.

Tabela 1: Analiza SWOT
(Vir: Avto Triglav, 2011)

Skladišče nadomestnih delov je veliko približno 3000 m², ima tri etaže in obvladuje več kot 80.000 izdelkov (FIAT jih ima trenutno več kot 900.000). Izdelki so povezani na več kot 17.000 lokacijah in se vodijo preko informacijskega sistema WAT 2.0. Vse skupaj pa se povezuje preko on-line radijsko vodenih prenosnih terminalov.

Ponudniki, ki delujejo na visoko konkurenčnem avtomobilskem trgu, so primorani na tržne pritiske odgovarjati z nenehno optimizacijo poslovanja. V podjetju Avto Triglav so z namenom izboljšave poprodajnih procesov in logistike razvili informacijski sistem WAT 2.0, s katerim so poenostavili postopke naročanja. Ta spletni informacijski sistem od leta 2005 uporabljajo zaposleni v komercialni podjetja Avto Triglav, tehnična služba za reklamacije in poslovni partnerji na področju distribucije, na primer pooblaščenimi servisi in trgovci z nadomestnimi deli.

Radijsko vodeno skladišče z uporabo brezžičnih terminalov Symbol MC 70 so najprej uvedli pri prevzemu in izdaji nadomestnih delov. Zaradi poenostavitve naročanja so se prevzemni postopki bistveno izboljšali. Prevzemi se izvajajo po kartonih z znano vsebino, s prevzemanjem po kartonih pa so si zagotovili tudi možnost izvajanja takojšnje odpreme stranki (cross docking). Čas prevzema so bistveno skrajšali, tako da blago s 110-kubičnega priklopnika prevzamejo v samo enem dnevu, za kar so prej potrebovali od dva do tri dni. V primeru 54-kubičnega tovornjaka pa blago prevzamejo v enem dopoldnevu. Skladiščniki imajo pri prevzemih, komisioniranju in odpremi na voljo podatke v realnem času tako glede izpolnjevanja naročila kot tudi glede stanja zalog. Pred tem so te postopke vodili ročno, prek skladiščnic, ki so jih izpisali na osnovi naročil. Sistem obvladuje različne črtne kode, samo za blago iz Fiata jih uporabljajo 15, pri čemer slabe označbe zaradi hitrejšega dela nadomestijo z lastnimi deklaracijami.

Strojna oprema za podporo radijsko vodenega skladiščenja je zasnovana na izdelkih Symbol. V rešitvi uporabljajo podvojeno brezžično omrežno stikalo Symbol 500 in štiri dostopovne točke Symbol AP5131 z ojačanim antenskim sistemom. Taka izvedba je namesto prvotno načrtovanih 10 točk omogočila uporabo samo štirih v treh etažah, čeprav so pogoji zaradi kovinskih pregrad in regalov izredno zahtevni za prenašanje radijskega signala.

Sama značilnost ERP-sistemov je, da uporabljajo integrirano podatkovno bazo podatkov na ravni podjetja in so lahko sestavljeni iz več med sabo povezanih modulov, kot so prodajni, finančni, računovodski ...

Zaradi potreb po nadaljnjih izboljšavah so leta 2011 WAT 2.0 nadgradili z logističnimi funkcionalnostmi in začeli s projektom uvedbe radijsko vodenega dela v celotnem skladiščnem procesu.

Sama dejavnost skladiščenja sicer ni neposredno povezana s prodajo, ki je osnovna funkcija vseh avtomobilskih družb, vendar je nujno potrebna za njeno delovanje.

4.5 TRANSPORT

Transport je spodbudila industrijska revolucija. V današnjem času si brez transporta ne moremo zamisliti obstoja človeške družbe. Sodoben transport ne priznava pregrad med državami in gospodarskopoličnimi skupnostmi. Pomemben je tudi transport informacij.

5 PROBLEMI PRI SKLADIŠČNEM POSLOVANJU IN MOŽNE REŠITVE

5.1 RAZKLADANJE

Kot pri vsakem podjetju oziroma družbi, ki naroča večje količine blaga, je to pakirano v večje transportne enote. Seveda je to, v kakšne so pakirane, odvisno od vrste blaga. V našem primeru, ker gre za avtomobilske nadomestne dele, so ti v večini primerov pakirani v lesene oboje, kartonaste škatle in kartonaste palete. Večje naročene količine blaga pripeljejo s kamionom, ki ima poleg sebe še prikolico. Za razkladanje blaga je treba uporabiti viličarja, saj imajo določene palete ali oboji veliko kilogramov in jih ni možno ročno razložiti.

Težava, ki se pojavlja, je, da ob natovarjanju blaga v Italiji viličaristi uporabljajo nakladalno rampo, po kateri se brez težav zapeljejo v kamion in naložijo palete. Pri nas te možnosti žal nimamo, zato je treba vse palete, ki niso na doseg viličarja, z ročnim viličarjem premakniti na njegov doseg. Prihaja tudi do tega, da položijo eno veliko paleto, ki ima solidno težo, na dve. Če je paleta na koncu kamiona na doseg našega viličarja, jo brez težav razložimo, vendar v veliko primerih to ni možno in je treba z dvema ročnima viličarjema potegniti palete na doseg viličarja, pri čemer je treba paziti, da je vrhnja paleta pravilno naložena in se brez zatikanja premika skupaj z ostalimi. Zaradi takega nalaganja obstajajo večje možnosti, da se blago poškoduje že med prevozom ali ko se ga razklada.



Slika 4: Prikaz problematičnega razkladanja
(Vir: Lastni, 2011)

Rešitve, ki bi odpravile tako težavo, vidimo v tem, da bi bilo treba ljudi, ki sodelujejo pri nakladanju, seznaniti s tem, da ob nakladanju kamiona palete večjih dimenzij naložijo spodaj in nato na njih manjše in take teže, ki ne bi predstavljale nevarnosti, da bi prišlo do poškodbe blaga, in da jih, če je možno, naložijo povsem na konec kamiona. Kajti tako bi lahko brez dodatnega truda in težav dosegli paleto z viličarjem in jo razložili.

5.2 ISKANJE LOKACIJ

Zaradi hitrega razvoja avtomobilske industrije in novih serij teh prihajajo z njimi tudi novi nadomestni deli. Ali povsem novi tipi ali pa samo zamenjave starejših delov, ki se ne proizvajajo z novimi. Za vse pa je treba poiskati ustrezno lokacijo v skladišču. Veliko večjih izdelkov, ki so v nadstropju ali kleti, je lociranih na skupno lokacijo, vendar je treba paziti, da nimajo podobnega načina pakiranja oziroma videza. Manjši izdelki, ki so na zalogah v večjih ali manjših količinah, odvisno od potreb tržišča, pa so locirani v etaži ali pritličju.

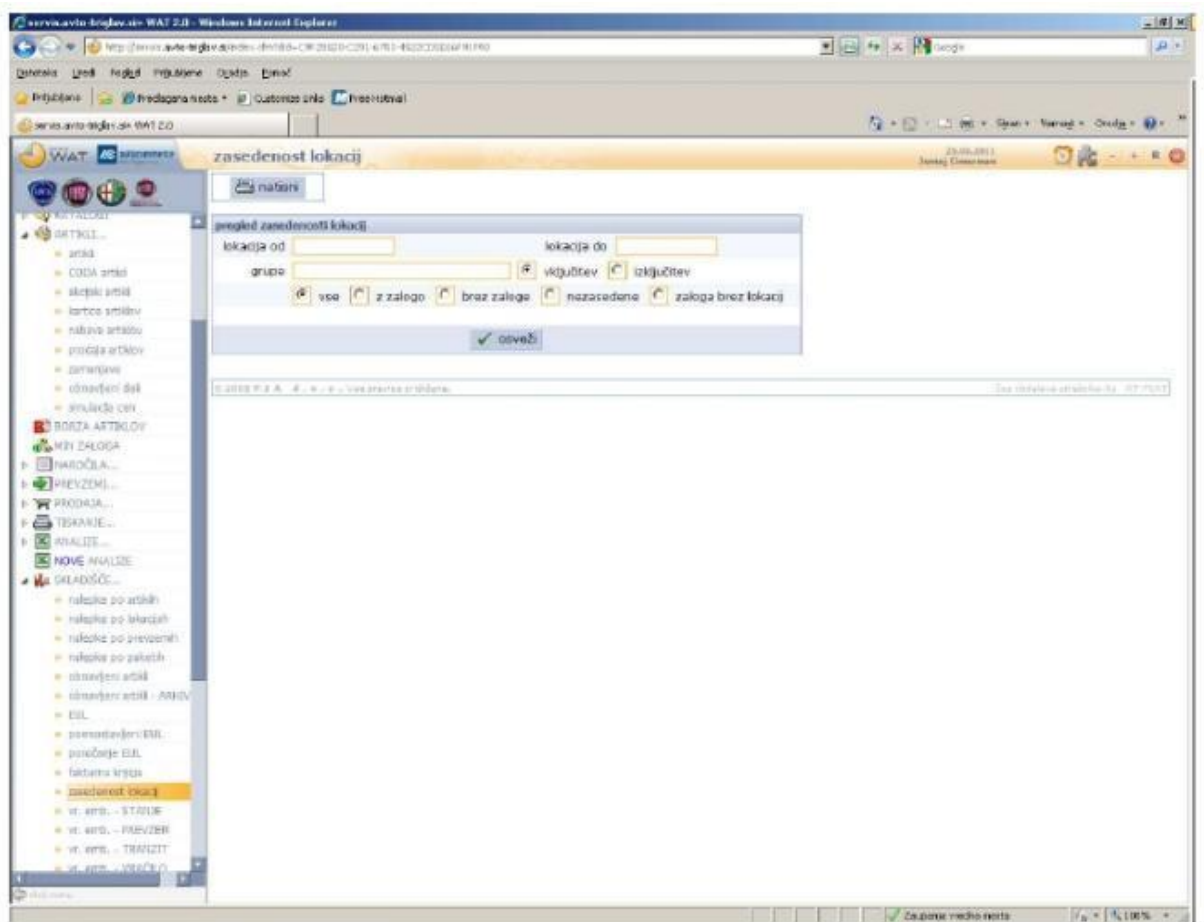
Ob iskanju ustreznih prostih lokacij si pomagamo tako, da v informacijskem sistemu WAT zajamemo vse obstoječe lokacije in označimo, da nam izpiše samo nezasedene. Spisek si natisnemo in po njem iščemo ustrezne lokacije za nove

izdelke, glede na njihovo velikost in kako pogosto jih naročujejo. Kajti najbolje je imeti izdelke, ki gredo veliko v promet, v bližini in na vidnem mestu.

Vendar se pojavlja problem, da je prikazano število praznih lokacij v sistemu veliko manjše v primerjavi z dejanskim stanjem. Veliko je takih primerov, kjer je v sistemu zabeleženo, da dana lokacija pripada izdelku, vendar tega že nekaj časa ni bilo danega na stanje ali prodanega. Za to je možnih več razlag, ena je ta, da so ga prenehali proizvajati in ga je zamenjal novejši model ali pa da enostavno ne gre več v prodajo v taki meri, da bi ga skladiščili, in se ga naročuje samo še urgentno in se ga ob prevzemu takoj da stranki. Takih lokacij je več kot 5000 in jih je treba s pomočjo brezžičnih terminalov sprostiti, da bodo na voljo.

Sprva smo se lotili sproščanja lokacij tako, da smo vsako lokacijo, ki smo jo videli in se nam je zdela že nekaj časa prazna, zapisali. Nato smo s pomočjo računalnika pregledali vse izdelke, ki naj bi bili na teh lokacijah. Sprostili smo vse tiste lokacije, na katerih se izdelki niso prodali ali bili naročeni že več kot eno leto. Vendar je bilo treba to storiti s terminalom, saj v WAT-sistemu ni bilo te opcije. Tako da je bilo treba vsako lokacijo ročno vpisati in sprostiti. S pomočjo sistema smo čez čas dobili seznam vseh lokacij z izdelki, ki jih že več kot eno leto ni bilo na stanje. Vendar je še vedno potrebno vnašanje lokacij v terminal in njihovo ročno sproščanje.

Eno rešitev vidimo v tem, da bi informacijski sistem WAT nadgradili tako, da bi nas sam opozoril na izdelke, ki jih že več kot eno leto nismo dobili na zalogo, in celo na izdelke, ki so sicer na zalogi, vendar pa se je njihova prodaja zmanjšala in bi jih tako lahko prestavili na bolj odmaknjeno lokacijo, na njihovo pa postavili bolj prodajane.



Slika 5: Zasedenost lokacij
(Vir: WAT, 2011)

6 ZAKLJUČEK

Strategija je pot do izbranega cilja. Temeljni motiv je maksimiranje dobička poslovnega sistema. V tej fazi se proučijo vsi deli logistike z vidika konkurenčnosti in dopolnjevanja. Prva pot je strategija zniževanja logističnih stroškov ob nespremenjenem nivoju dobavnega servisa. Druga pot je povečanje ROI, usmerjena je k zmanjševanju stroškov kapitala. Podjetje prouči možnost za znižanje investicij v logistiko ali v skrajni sili to opusti ali prenese na zunanje izvajalce. Npr. primerjalna vrednost z uporabo koncepta Just in time. Tretja pot je izboljšanje nivoja dobavnega servisa.

Trenutne razmere na trgu nakazujejo možnost vzpostavitve skupnega skladiščenja oziroma logističnega centra za nadomestne dele za vse avtomobilске družbe v ACH, d. d. Največje družbe po obsegu posla tudi ne potrebujejo več zasebnih carinskih skladišč, saj se večina posla dobave odvija znotraj ES. Za tiste nadomestne dele za znamke vozil, ki jih še vedno uvažajo iz tretjih držav, pa je treba razmisliti, ali je pametno obdržati samostojno carinsko skladišče.

Pomeni pa prevzem blaga od prevoznikov (dobaviteljev), razporeditev blaga na skladiščno mesto in skladiščenje, periodične preglede blaga in izdajo oziroma pripravo za prevoz. Rezultat bi bil nudenje kakovostnega skladiščenja, poenoten način sprejema in izdaje blaga v in iz skladišča, hitrejše prilagajanje potrebam distributerjev in PSC po skladiščnem prostoru ter večji izkoristek zdajšnjih zaposlenih v tej dejavnosti.

Zelo pomembna postavka je tudi kompetentnost zaposlenih. Vsi, od skladiščnikov do vodij, bodo morali obvladati znanje na področjih skladiščenja, distribucije, organizacije dela, morebitnih špediterskih in carinskih zahtev na področju uvoza in izvoza oziroma pridobitev in dobav. Trenutno vse družbe to obvladujejo s svojimi zaposlenimi ob asistenci špediterske družbe (Autocommerce, d. o. o.), v primeru vzpostavitve logističnega centra pa bi se morala ta znanja nujno prenesti na zaposlene v logističnem centru.

Temeljna poslovna rešitev se nakazuje v organiziranju oziroma oblikovanju skladiščnega centra, ki bo pokrival specifične potrebe družb, ki distribuirajo nadomestne dele.

Značilnosti današnjega poslovnega okolja so spremembe, rastoče zahteva trga, družba konkurenčnosti, globalizacija vrednostne verige, zniževanje stroškov, informacijska družba. V naslednjih letih bodo spremembe še bolj kompleksne in v določenih pogojih poslovanja bodo narasle za faktor 10.

Z uspešno rešitvijo in odpravo problemov, s katerimi se soočamo in so bili predstavljeni, upamo na še bolj pretočno poslovanje. Že z nadgradnjo sistema z opozarjanjem in tako s sprotim sproščanjem lokacij bi pripomogli, da bi vedno imeli proste lokacije, kolikor dopuščajo kapacitete skladišča, da bo delo potekalo nemoteno.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

1. Zelenika, R. (2005). *Logistički sustavi*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
2. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
3. Kaltnekar, Z. (1989). *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.

Poročila, interni dokumenti:

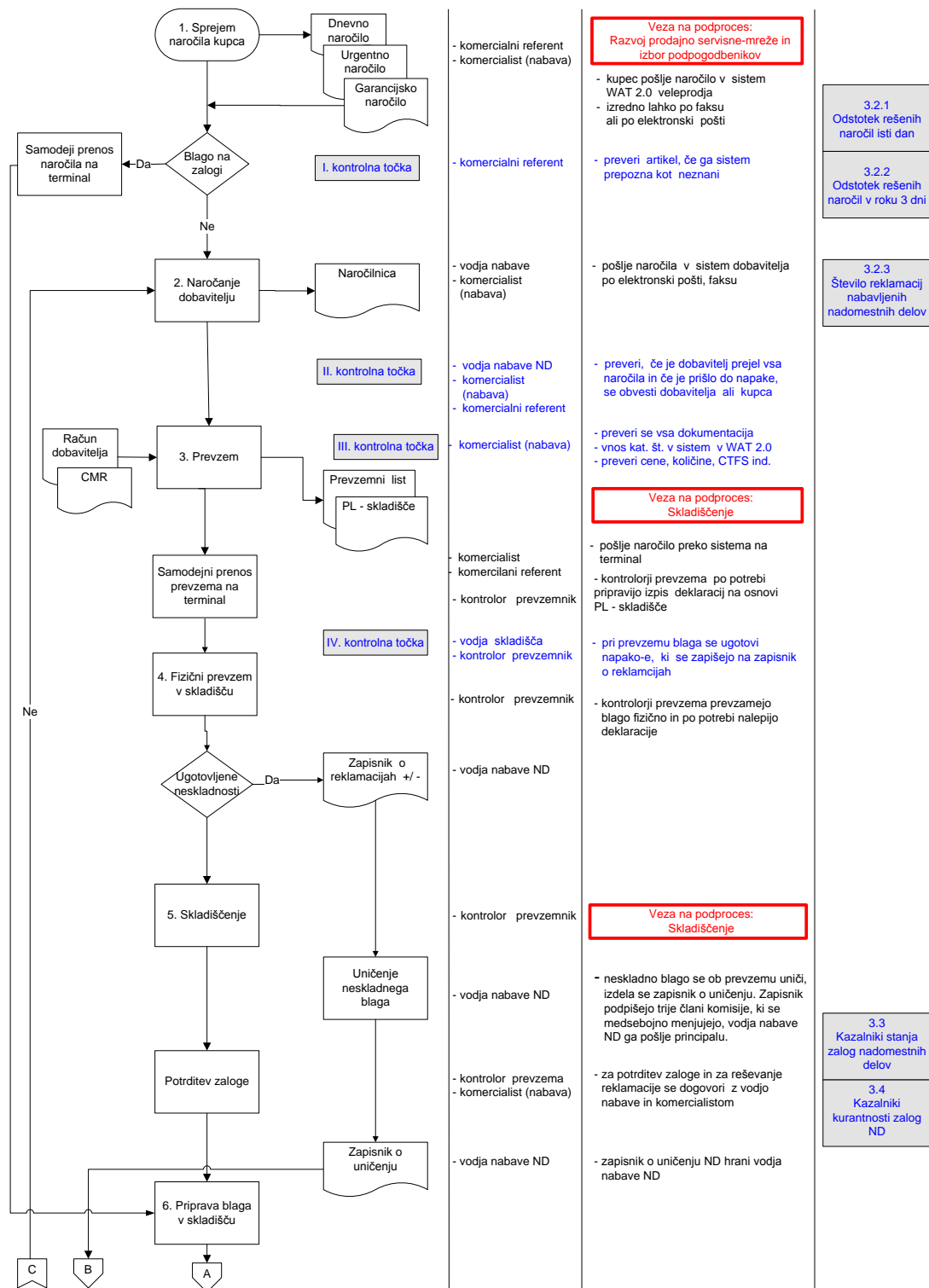
1. Interno gradivo družbe Avto Triglav. Proces nadomestnih delov in podproces skladiščenje.
2. Kajtezović Knez, D. (2009). Zapiski predavanj: Logistični sistemi.

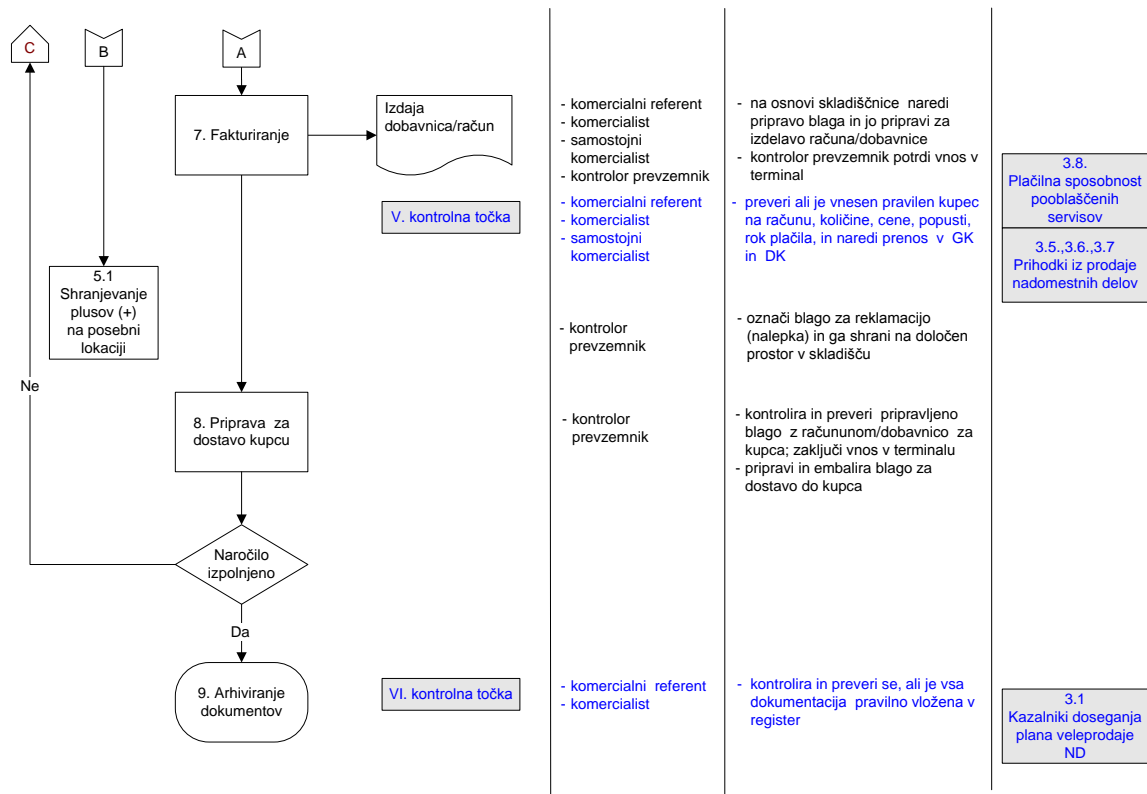
Spletne strani:

O družbi Avto Triglav. <http://www.avto-triglav.si/Odruzbi/Odruzbi.html>, dostop 4. 6. 2011.

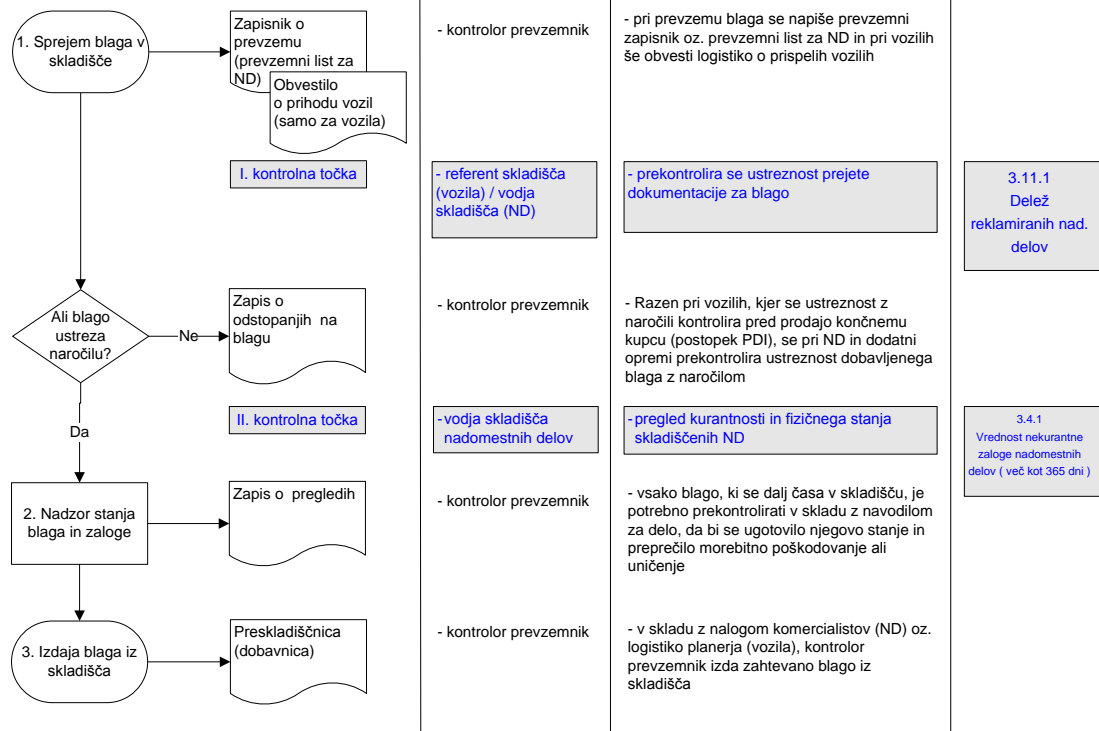
PRILOGE

Priloga 1: Proces veleprodaje nadomestnih delov





Priloga 2: Podproces skladiščenje



KAZALO SLIK

- Slika 1: Osnovne funkcije logistike
- Slika 2: Sprememba pomembnosti podjetniške logistike
- Slika 3: Procesi in podprocesi v družbi Avto Triglav
- Slika 4: Prikaz problematičnega razkladanja
- Slika 5: Zasedenost lokacij

KAZALO TABEL

- Tabela 1: Analiza SWOT

KRATICE IN AKRONIMI

- ND: Nadomestni deli
- ISO: International Organization for Standardization: Mednarodna organizacija za standardizacijo
- SWOT: Strengths (prednosti), weaknesses (slabosti), opportunities (priložnosti) in threats (tveganja)
- PSC: Pooblaščen serviser in prodajalec
- ROI: Return On Investment: Povračilo investicije