

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**TRŽENJE KOMPATIBILNIH REZERVNIH DELOV ZA
TOVORNA VOZILA**

DIPLOMSKO DELO

Saša Pipalovič

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

Nova Gorica, 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju, viš. pred. mag. Armandu Faganelu, staršema, ki sta mi vedno stala ob strani, ter vsem, ki so kakorkoli pomagali pri nastanku mojega diplomskega dela.

NASLOV

Trženje kompatibilnih rezervnih delov za tovorna vozila

IZVLEČEK

V diplomskem delu je obravnavano trženje kompatibilnih rezervnih delov, pri čemer je analiziran predvsem slovenski trg, predstavljeni pa so tržni koraki za primerno uvajanje rezervnih delov na trg. Opravljena je bila tudi tržna raziskava, katere namen je ugotoviti značilnosti trga, kakor tudi težnje pri razvoju novih trgov. Poseben poudarek je bil dan raziskavi potrošnikov in konkurence. V nalogi je ugotovljeno, da je slovenski trg precej zasičen s ponudniki rezervnih delov. V vsakem primeru pa je še precej prostora glede ponudbe kompatibilnih rezervnih delov, predvsem, ker kupci še ne poznajo dovolj teh delov in so precej naklonjeni originalom. Kompatibilni rezervni deli so deli, ki niso originalni, vendar so enako uporabni, ker lahko popolnoma nadomestijo originalne dele (so kompatibilni). Namen naloge je preučitev trženja kompatibilnih rezervnih delov ter prikaz konkurence na slovenskem trgu. S pomočjo pridobljenih znanj pri študiju, z analizo teoretičnih izhodišč in s pisnim anketiranjem je namen prikazati čim ustrežnejšo različico tržne strategije ter pomen skladišča in pravilne izbire artiklov za skladiščenje. Sklenili smo, da je potrebno razširiti trg tudi izven Slovenije, vsaj na države nekdanje skupne države Jugoslavije, da bi lahko postavili večji distribucijski center. Glede materiala za skladiščenje je ugotovljeno, da je potrebna podrobna analiza vsakega artikla, preden se odloči, da se ga bo naročilo na zalogo.

KLJUČNE BESEDE

Kompatibilni rezervni deli, originalni rezervni deli, trženje, trženjska strategija, tržna analiza, anketa, zaloga, skladišče.

TITLE

Marketing of Compatible Spare Parts for Trucks

ABSTRACT

This bachelor thesis discusses the marketing of compatible spare parts with a special emphasis on the analysis of the Slovenian market. Marketing steps for the suitable launching of spare parts on the market are presented. Market research was carried out with the purpose of establishing the features of the market as well as aspirations in the development of new markets. Special emphasis was put on researching consumers and the competition. The finding in the bachelor thesis is that the Slovenian market is quite saturated with providers of spare parts. In any case, there is still much room left as regards the offer of compatible spare parts, in particular because buyers still do not know such parts well enough and are quite in favour of original ones. Compatible spare parts are non-original parts but are used the same way, as they can completely substitute original ones (they are compatible). The purpose of this thesis is to study the marketing of compatible spare parts and to present the competition on the Slovenian market. The purpose is to present the most appropriate version of marketing strategy and the importance of a warehouse and the right selection of items for storage using the knowledge obtained during the studies, an analysis of theoretic bases and written questionnaires. The conclusion of the thesis is that the market also needs to be enlarged outside Slovenia, at least to the countries of the former Yugoslavia, in order to set up a bigger distribution centre. The conclusion as regards the material for storage is that a detailed analysis of each item is needed for it to be kept on stock.

KEY WORDS

Compatible spare parts, original spare parts, marketing, marketing strategy, market analysis, questionnaire, stock, warehouse.

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Cilji diplomskega dela	2
1.2	Metodologije in hipoteze	2
1.3	Kratka predstavitev podjetja.....	3
2	REZERVNI DELI.....	4
2.1	Predstavitev rezervnih delov za tovorna vozila.....	4
2.2	Predstavitev kompatibilnih rezervnih delov.....	7
3	SEGMENTIRANJE IN POZICIONIRANJE	11
3.1	Segmentiranje in izbira ciljnega trga	11
3.2	Pozicioniranje	12
4	TRŽNA RAZISKAVA.....	14
4.1	Oprelitev problemov in ciljev raziskave	14
4.2	Predstavitev vzorca.....	15
4.3	Zbiranje informacij	16
4.4	Analiza in interpretacija informacij in podatkov	16
5	TRŽENJSKI SPLET.....	30
5.1	Izdelek.....	31
5.1.1	Blagovna znamka	31
5.1.2	Raziskave in razvoj	31
5.1.3	Garancijski pogoji	33

5.2	Cena	33
5.3	Distribucija	34
5.4	Trženjsko komuniciranje.....	35
6	TRŽENJSKE STRATEGIJE	37
6.1	Predlog trženjske strategije v podjetju Agofin sistemi d. o. o.....	40
7	SKLADIŠČENJE	42
7.1	Naloge in pomen skladiščenja	42
7.2	Funkcije in organizacija skladišča	46
7.2.1	Funkcije skladišča	46
7.2.2	Organizacija skladišča	47
7.2.3	Dejavniki, ki vplivajo na skladiščenje rezervnih delov.....	48
7.3	Izbira lokacije skladišča	52
7.4	Izbira vrste materiala in količine	52
7.4.1	Določitev materiala, ki se bo skladiščil	53
7.4.2	Količina materiala za skladiščenje	56
7.4.3	Zaloge	58
8	NOTRANJA POSTAVITEV SKLADIŠČA	61
8.1	Skladiščne cone	63
8.2	Druga skladiščna oprema	65
8.3	Načela razvrščanja materialov.....	65
8.4	Način označevanja mest v skladišču ter njegovo oblikovanje	67

8.5	Predlog notranje postavitve skladišča v podjetju Agofin sistemi d. o. o.	68
9	SKLEP	73
10	LITERATURA	74
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	76

KAZALO SLIK

Slika 1: Končnik	7
Slika 2: Način naročanja rezervnih delov izven garancije	17
Slika 3: Pomembnost dejavnikov pri naročanju rezervnih delov.....	18
Slika 4: Morebitne težave pri nastopu na trgu	20
Slika 5: Ovrednotenje pogostosti naročanja posameznih sklopov rezervnih delov. .	22
Slika 6: Ovrednotenje pomembnosti hitrosti dobave	24
Slika 7: Zelena specializacija	25
Slika 8: Razvrstitev distributerjev po priljubljenosti.	26
Slika 9: Priljubljenost slovenskih prodajalcev rezervnih delov za tovorna vozila	27
Slika 10: Blagovne znamke tovornih vozil anketiranih podjetij	28
Slika 11: Najpomembnejše dejavnosti anketiranih podjetij.....	29
Slika 12: Cenovna optimizacija v marketingu in logistiki.....	30
Slika 13: Primer skladišča s pisarno	69
Slika 14: Manjši del skladišča za drobni material (8 × 6 m).....	71
Slika 15: Večji del skladišča (14 × 13 m)	72

KAZALO TABEL

Tabela 1: Klasifikacija originalnih rezervnih delov po sklopih	5
Tabela 2: Kompatibilni rezervni deli po sklopih	8
Tabela 3: Pomembnost dejavnikov pri naročanju rezervnih delov	18
Tabela 4: Ovrednotenje morebitnih težav podjetja pri nastopu na trgu.....	19
Tabela 5: Pogostost naročanja posameznih sklopov rezervnih delov	21
Tabela 6: Pomembnost hitrosti dobave.....	23
Tabela 7: Blagovne znamke tovornih vozil anketiranih podjetij	28
Tabela 8: Klasifikacija polnitve skladišča	55

1 UVOD

V diplomskem delu smo obravnavali trženje kompatibilnih rezervnih delov, pri čemer smo analizirali predvsem slovenski trg in predstavili ostale tržne korake za primerno plasiranje kompatibilnih rezervnih delov na trg. Po opravljeni tržni raziskavi in preučitvi ostalih tržnih dejavnikov smo pripravili predlog trženjske strategije podjetja.

Industrija rezervnih delov za vse vrste vozil predstavlja v svetovnem gospodarstvu eno pomembnejših panog, v kateri se obrača veliko kapitala in kjer je konkurenca zelo močna. Tak način poslovanja povzroča večjo potrebo po specializaciji tako v smislu asortimana, kot v smislu vodenja zalog. V ta posel je v Sloveniji vključenih veliko podjetij, tako proizvajalcev, kot tudi trgovcev, katere smo obravnavali v tej nalogi. Eno izmed teh podjetij poskuša postati tudi podjetje Agofin sistemi d. o. o., predvsem kot veleprodajno podjetje, specializirano za kompatibilne rezervne dele za tovorna vozila, predvsem, ker tako narekuje trg rezervnih delov za vozila.

Na podlagi predloga strategije podjetja in utemeljitve želje v podjetju Agofin sistemi d. o. o. po nakupu skladišča bomo predstavili tudi vidik skladiščenja rezervnih delov. Potrebno se je odločiti za pravo lokacijo, ustrezno velikost skladišča in najprimernejšo obliko notranje postavitve skladišča. Zaradi vsega navedenega smo v zadnjem delu diplomskega dela obravnavali skladiščenje s predlogom notranje postavitve. Poskušali smo določiti najbolj idealen način notranje postavitve, ki bi pozitivno vplival na trženje rezervnih delov.

Eno izmed pomembnih vprašanj, ki pri tem lahko vpliva na celotno trženje rezervnih delov, je odločitev o asortimanu blaga, katerega želimo imeti na zalogi, koliko ga moramo imeti in kako sortirati material v skladišču, da bo možno čim hitreje odpošiljanje. Zaradi tega smo poskušali opredeliti optimalno notranjo postavitev skladišča rezervnih delov. V trenutku, ko stranka potrebuje rezervni del za tovorno vozilo, ga večinoma želi takoj, ker je za prevoznike največji strošek, če tovornjak stoji. Zaradi tega so pogosto pripravljeni plačati tudi več, kot čakati nekaj dni na potreben rezervni del. Tu je pomembna naloga, da smo poskusili ugotoviti, kateri deli so nujno potrebni, da tovorno vozilo lahko nadaljuje z vožnjo, kateri manj, za katere pa se sploh ne mudi.

1.1 Cilji diplomskega dela

Cilj diplomskega dela je bil predvsem predstavitev kompatibilnih rezervnih delov za tovorna vozila in analiza trženja kompatibilnih rezervnih delov za tovorna vozila. Pri predstavitvi kompatibilnih delov smo prikazali razlike med kompatibilnimi in originalnimi deli. S tržno analizo pa je bil cilj ugotoviti stanje kompatibilnih rezervnih delov za tovorna vozila na slovenskem trgu ter oceniti konkurenco. Na podlagi teh ugotovitev smo predstavili najprimernejšo različico tržne strategije. V povezavi z izbrano različico tržne strategije pa smo želeli omogočiti čim ustrežnejšo izbiro asortimana rezervnih delov in načina notranje ureditve skladišča ter predstavili njegov vpliv na trženje rezervnih delov.

1.2 Metodologije in hipoteze

S pomočjo učnega gradiva in strokovne literature ter iz praktičnih delovnih izkušenj smo poskušali čim bolj opredeliti način trženja rezervnih delov ter smo pripravili primerno trženjsko strategijo.

Uporabljena metodologija:

- metoda analize za razčlenjevanje teoretičnih izhodišč s področja trženja rezervnih delov različnih avtorjev;
- metoda sinteze za združevanje miselnih stvaritev različnih avtorjev iz dostopne preučevane literature in virov na obravnavano temo;
- metoda osebnega ter telefonskega anketiranja kupcev rezervnih delov;
- deskriptivna metoda za preučevanje skladiščenja rezervnih delov.

Diplomsko delo je opredeljeno tudi z vidika lastnih izkušenj pri trženju kompatibilnih rezervnih delov, ki je dejansko še v teku, in problemov, s katerimi se pri tem spopadamo tudi na področju skladiščenja. Vsebina je v povezavi strokovne literature, obstoječih analiz, lastnega znanja in lastnih raziskav. Opravljena je tržna raziskava s kombinirano metodo telefonskega kontaktiranja strank ter osebnim obiskom. V našem primeru so vključene tako raziskave za mizo kot terenske raziskave, katerih rezultate nato analiziramo in grafično prikažemo.

1.3 Kratka predstavitev podjetja

V diplomski nalogi je obravnavano podjetje Agofin sistemi d. o. o., s sedežem v Novi Gorici, ki se ukvarja s finančništvom, trgovino, posredovanjem in proizvodnjo. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2009, pomembna dejavnost, s katero se podjetje trenutno ukvarja in na katero je osredotočeno, je prodaja kompatibilnih rezervnih delov za tovorna vozila. To je program, na katerem delam tudi osebno in se soočam z vsakdanjimi zahtevami in spremembami na trgu. Ker je podjetje mlado in relativno novo na trgu kompatibilnih rezervnih delov, je bilo potrebno pripraviti ustrezno trženjsko strategijo, da se določijo osnovni cilji ter način, kako priti do postavljenih ciljev. Ker smo prišli do ugotovitve, da je za uspešno trženje rezervnih delov potrebno imeti skladišče, se podjetje nagiba k nakupu skladišča. Pomembno delo, ki se ga trenutno dolgoročneje opravlja, je dnevno spoznavanje potreb trga rezervnih delov in na podlagi tega določitev delov, ki bi morali biti skladiščeni, ter priprava osnutka, kako bi bilo takšno skladišče čim bolj funkcionalno.

Ko govorimo o konkretnem primeru primarnih dobaviteljev podjetja Agofin sistemi d. o. o., naj kot enega izmed njih izpostavimo italijansko podjetje Cosibo S.p.A.. Kot najpomembnejšo vlogo pri izbiri dobaviteljev za primarnega dobavitelja ima predvsem kvaliteta izdelkov, cena, plačilni pogoji, način in hitrost reševanja reklamacij, zaloga materiala v centralnem skladišču ter pripravljenost za skupni nastop na trgu. Pomembno je, da mora biti vsak izdelek testiran v njihovem lastnem laboratoriju, kjer tehnologji preizkušajo, kako se dejansko obnese pri delovanju, preden gre lahko v prodajo. Tu se s testnimi stroji ustvarijo dejanski pogoji, kot pri delovanju tovornega vozila, in tako preizkusijo delovanje rezervnega dela. Cosibo S.p.A. proizvaja in trži kompatibilne mehanske in karoserijske rezervne dele za tovorna vozila pomembnejših evropskih proizvajalcev ter ustreza vsem navedenim kriterijem izbire. Njihova odlika je zelo dobro poznavanje primarnih surovin, visoka tehnološka znanja, popolna usklajenost s standardi in varnostnimi zahtevami, ki vodijo delovanje podjetja. Z več kot dvajsetletnimi izkušnjami so glavne smernice podjetja kvaliteta izdelkov in kvaliteta njihovih storitev. V svojem katalogu imajo več kot 5000 različnih kompatibilnih rezervnih delov za tovorna vozila, tako mehanskih kot karoserijskih, ki so najbolj razširjena na evropskem tržišču.

2 REZERVNI DELI

Splošna definicija za rezervni del je, da je to del, ki je namenjen za zamenjavo česa izrabljenega oziroma pokvarjenega. V prodajni verigi materialov in izdelkov imajo rezervni deli zelo pomembno vlogo, saj brez njih težko prodajamo kakršnekoli proizvode. Če ni rezervnih delov, je izdelek težko primeren za trg dolgoročno (lahko se izkaže za velik strošek). Vsak kupec si želi poceni in kvalitetne rezervne dele za izdelek, ki ga je kupil, zato mu moramo le-tega tudi zagotoviti, če želimo uspešno dolgoročno prodajati svoj osnovni proizvod. Kupec se bo prej odločil za nakup izdelka, za katerega ni težko dobiti rezervnega dela, vendar le, če ima ta tudi sprejemljivo ceno. Prav zaradi tega ima vsak proizvod tudi svoj rezervni del in vsak proizvajalec, ki gleda dolgoročno, se trudi, da zagotovi le tega čimprej in po čim bolj sprejemljivi ceni, da kupec ne bi izgubil zaupanja v določeno blagovno znamko.

2.1 Predstavitev rezervnih delov za tovorna vozila

Predvsem v zadnjem času je postalo za proizvajalce tovornih vozil zelo pomembno, da lahko kupec dobi rezervni del tudi pri konkurenci – kompatibilni rezervni deli, saj bo tudi to pomemben dejavnik pri odločitvi kupca o nabavi novega vozila. Prav zaradi tega včasih nekateri proizvajalci celo pospešujejo prodajo kompatibilnih rezervnih delov, da bi omogočili lažjo in ugodnejšo nabavo čim širšemu krogu uporabnikov in jih tako prepričajo, da kupijo njihov izdelek. Kupci so vedno zahtevnejši in želijo vedeti, ali bodo dobili poceni in ustrezen nadomestni del. Rezervni deli morajo seveda ustrezati vsem evropskim normam ter imeti po evropskih normativih minimalno eno leto garancije.

Pri tovornih vozilih delimo rezervne dele na osnovne skupine, kar seveda velja enako pri originalnih delih, kot tudi pri kompatibilnih delih. Pri večini proizvajalcev je delitev sledeča:

Tabela 1: Klasifikacija originalnih rezervnih delov po sklopih

Vrsta	Sklop	Deli
Mehanski deli	Motorni rezervni deli	Črpalka olja, črpalka nafte, črpalka vode, ventil, cilinder, brizgalna šoba, turbina, kompresor, nosilec motorja, ekspanzijska posoda, napenjalec jermena, jermen, hladilnik, termostat, ventilator, izpušni sistem, tesnilo, gumijasta cev
	Sklopka	Lamela, potisni ležaj, odmična gred, vilice, gumijasta cev, cilinder, ventil, objemka, cev
	Menjalnik	Elektromagnetni ventil, ventil prostega teka, nosilec menjalnika, zobnik, ležaj, glava, končnik, črpalka olja, ročica, stikalo, sinhron, vzvodni mehanizem, tesnilo
	Pogonska gred	Podpornik, ležaj, tesnilo, križ kardana, drog, zobnik
	Prednja in zadnja os	Ležaj, drog, končnik, glava, os gredi, zobnik, tesnilo, stožec, objemka
	Kolesa	Kolesni ležaj, platišče, vijak, guma, zobnik

nadaljevanje tabele 1:

	Kolesa	Kolesni ležaj, platišče, vijak, guma, zobnik
	Zavorni sistemi	Ploščica, disk, zavorni ključ – ohlapnostni regulator, vilica, motorna zavora, ročica, ventil retarder, filter, ventil, cev
	Vzmetenje	Vzmet, blazina, gumica, nosilec, vijak
	Krmilni sistem	Drog, končnik, cev, gred, blokada
	Električni deli	Stikalo, ročica, kontrolna plošča, varovalka, relej, motorček brisalcev, motorček dviga stekla, zaganjač, alternator, akomulator, motorček gretja
	Kabinski deli	Vzmet, blazina, cilinder dviga kabine, črpalka cilindra, cev, stabilizator, puša, končnik, ventil nivoja, filter kabine, vzvod brisalcev, ležaji brisalcev, kljuka
Svetlobna telesa in ogledala	Luč, žarnica, stekla luči, okvir luči, smerokaz, steklo ogledala, ohišje ogledala, motorček premika ogledala, meglenka, nosilec stekla	
Karoserijski deli	Kovinski deli	Kabina, vrata, odbijač

nadaljevanje tabele 1:

PVC deli	Maska, odbijač, stopnica, senčnik, blatnik, usmerjevalec zraka, bok kabine, spojler, ohišje žarometa, ohišje meglenske, okrasna letvica
Stekla	Steklo vrat, glavno šofersko steklo



Slika 1: Končnik

2.2 Predstavitev kompatibilnih rezervnih delov

Kompatibilne rezervne dele je mogoče, kot smo že povedali, dobiti za skoraj vsak proizvod na globalnem tržišču. To so deli, ki niso originalni, vendar so enako uporabni, ker lahko popolnoma nadomestijo originalne dele (so kompatibilni).

Kompatibilni rezervni deli bi bili vedno nekoliko drugačni od originalnih, ali po materialu ali po obliki, morajo pa biti popolnoma funkcionalni in ustrezno zamenjati originalni rezervni del. Vprašanje, na katerega zelo pogosto naletimo pri trgovanju s kompatibilnimi rezervnimi deli je, kako so kompatibilni deli primerljivi z originalnimi.

Kompatibilne rezervne dele bi lahko nekako razdelili na sledeči vrsti:

- Prvovgradnja naj bi bili deli, ki se proizvajajo večinoma na isti proizvodni liniji, z istimi stroji in v enaki tovarni kot originalni;
- T. i. »aftermarket« so deli, ki se proizvajajo v tovarnah, ki delajo skoraj vedno samo izključno neoriginalne dele. Ti deli so ponavadi iz drugačnih materialov kot originalni, imajo drugačno sestavo ali drugačen videz in so ponavadi precej cenejši.

Po lastnih izkušnjah lahko povem, da so najbolj prodorni proizvajalci »aftermarket« kompatibilnih rezervnih delov s Kitajske, zato je veliko neoriginalnih rezervnih delov, ki se jih danes proda, kitajskega porekla. Z njimi sodeluje celo pri izdelavi originalnih delov vse več evropskih proizvajalcev vozil.

Kompatibilni rezervni deli so lahko tudi vrhunske kvalitete. Delimo jih na dele, ki so za prvovgradnjo ter »aftermarket« neoriginalne dele. Kvaliteta izdelkov dobaviteljev podjetja Agofin sistemi d. o. o. ni sporna, kar je še podkrepljeno s testiranjem v lastnem laboratoriju podjetja ter ustrezno garancijsko dobo. Podjetja se razlikujejo med seboj predvsem v tem, da nekatera ponujajo široko paleto tako karoserijskih kot mehanskih delov, večina podjetij je specializirana le na eno od teh dveh skupin.

Tabela 2: Kompatibilni rezervni deli po sklopih

Vrsta	Sklop	Deli
Mehanski deli za modele Scania, Daf, Volvo	Motorni rezervni deli	Črpalka olja, črpalka nafte, črpalka vode, ventil, cilinder, brizgalna šoba, turbina, kompresor, nosilec motorja, ekspanzijska posoda, napenjalec jermena, jermen, hladilnik, termostat, ventilator, izpušni sistem, tesnilo, gumijasta cev

nadaljevanje tabele 2:

Sklopka	Lamela, potisni ležaj, odmična gred, vilice, gumijasta cev, cilinder, ventil, objemka, cev
Menjalnik	Elektromagnetni ventil, ventil prostega teka, nosilec menjalnika, zobnik, ležaj, glava, končnik, črpalka olja, ročica, stikalo, sinhron, vzvodni mehanizem, tesnilo
Pogonska gred	Podpornik, ležaj, tesnilo, križ kardana, drog, zobnik
Prednja in zadnja os	Ležaj, drog, končnik, glava, os gredi, zobnik, tesnilo, stožec, objemka
Zavorni sistemi	Ploščica, disk, zavorni ključ – ohlapnostni regulator, vilica, motorna zavora, ročica, ventil retarder, filter, ventil, cev
Vzmetenje	Vzmet, blazina, gumica, nosilec, vijak
Krmilni sistem	Drog, končnik, cev, gred, blokada
Kabinski deli	Vzmet, blazina, cilinder dviga kabine, črpalka cilindra, cev, stabilizator, puša, končnik, ventil nivoja, filter kabine, vzvod brisalcev, ležaji brisalcev, kljuka

nadaljevanje tabele 2:

Električni deli	Stikalo, ročica, kontrolna plošča, varovalka, rele, motorček brisalcev, motorček dviga stekla, zaganjač, alternator, akumulator, motorček gretja
Svetlobna telesa in ogledala	Luč, žarnica, steklo luči, okvir luči, smerokaz, steklo ogledala, ohišje ogledala, motorček premika ogledala, meglenka, nosilec stekla
Karoserijski deli za Scania, Daf, Volvo, MAN, Mercedes	Maska, odbijač, stopnica, senčnik, blatnik, usmerjevalec zraka, bok kabine, spojler, ohišje žarometov, ohišje meglenke, okrasne letvice

3 SEGMENTIRANJE IN POZICIONIRANJE

V našem primeru, kjer je to nov program za podjetje, in ker je tudi blagovna znamka pri nas relativno slabo poznana in svojih izdelkov ni še uspešno direktno prodajala v Sloveniji, bo potrebno zadeve postaviti od začetka. Potrebno bo narediti celotno trženjsko analizo slovenskega trga za prodajo novega izdelka (uveljavljanje nove blagovne znamke na trgu). Slovenija je z nadomestnimi deli zelo dobro založena, čeprav se v iskanju ugodnejše cene včasih izplača pogledati tudi čez mejo. Glede na cene kompatibilnih rezervnih delov lahko rečemo, da celo odpadki postajajo vedno manj zanimivi, s tem pa si proizvajalci kompatibilnih rezervnih delov maksimalno širijo tržišče.

3.1 Segmentiranje in izbira ciljnega trga

Pri segmentiranju govorimo o tem, da mora podjetje slediti spremembam na trgu in spremembam v obnašanju kupcev. Na podlagi tega naj bi se podjetje odločilo, kako bo stopilo na trg z izdelkom, kar pomeni, da si mora določiti tudi katerim ciljnim skupinam potrošnikov bo svoje izdelke ponujalo glede na to, kaj te skupine zahtevajo.

Proces segmentiranja je sestavljen iz treh sklopov (Dibb in drugi, 1995, 72–75), le-ti so:

- segmentiranje trga,
- izbira ciljnega trga,
- pozicioniranje.

Bistvo segmentiranja je tudi ugotavljanje dejanskih potreb določenih skupin ali segmentov kupcev na določenem območju. Zaradi tega je pomembno razdeliti trg na skupine potrošnikov, ki jih vežejo določene skupne lastnosti. Osnovne vrste segmentiranja trga so sledeče (Kotler, 1988):

- Geografsko segmentiranje – v našem primeru sta to primarno Slovenija in Italija, sekundarno Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, terciarno pa Makedonija;

- Demografsko segmentiranje – pri kupcih rezervnih delov gre predvsem za moške, stare povprečno od 25 do 50 let s srednjo izobrazbo tehnične poklicne smeri;
- Po psihografskem segmentiranju bi povprečne kupce rezervnih delov lahko razdelili na podjetnike s srednjo izobrazbo, poročene, iz srednjega sloja;
- Behavioristično ali vedenjsko segmentiranje – kupci rezervnih delov za tovorna vozila so redni kupci. Kupujejo večinoma samo tisto, kar je nujno potrebno in tak material, ki ga dobro poznajo, so konzervativnejši.

3.2 Pozicioniranje

Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobimo vidno mesto z neko vrednostjo. Glavna naloga pozicioniranja je, da vtisne ljudem v zavest ali podzavest pozitivno podobo o nekem izdelku oziroma storitvi. Po Kotlerju je pozicioniranje postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja. To pa z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo (Kotler, 1996).

Vsako podjetje se bori za pozitivno uveljavitev svoje pozicije na trgu v očeh kupcev, ter za lažje razločevanje od konkurence, ko pa to doseže, mora skrbno delovati na način, da to pozitivno sliko obdrži in utrdi. Po Kotlerju je vredno razviti razliko do te mere, da bo ustrezala naslednjim merilom: pomembnost, prepoznavnost, nadpovprečnost, komunikativnost, izključna prednost, dosegljiva cena in donosnost (Kotler, 1996).

V podjetju Agofin sistemi d.o.o. je uveljavljeno kombinirano pozicioniranje. V določenih stvareh se posnema konkurente, v določenih stvareh pa se je potrebno razlikovati od njih zaradi boljše prepoznavnosti. Glede »imidža« se ta poskuša doseči s hitro dostavo, prilagajanjem željam kupca, hitro zamenjavo materiala in ostalimi prijemi. Diferenciacija je v glavnem v tem, da se poskuša ponuditi čim širšo paleto izdelkov (tako karoserijskih delov kot mehanskih) za čim več tipov vozil z osredotočenjem na eno ali dve vodilni znamki. Pomembna sestavina ustreznega pozicioniranja je tudi, da se osebno posvetimo vsaki stranki in je nikoli ne pustimo

na cedilu. Za izdelke, ki jih ponuja podjetje Agofin sistemi d.o.o., je prednost predvsem v ustreznosti in zanesljivosti.

Izvedli smo mini anketo na vzorcu 20-ih uporabnikov rezervnih delov (servisi tovornih vozil, prevozniki, distributerji in serviserji vozil) ter ugotovili, da imata na slovenskem trgu vsaj sledeči podjetji trenutno boljši položaj glede imidža oz. zunanje podobe:

- G-Truck,
- Transfelix.

4 TRŽNA RAZISKAVA

Tržna raziskava je na en način osnova oblikovanja politike prodaje in spada med najpomembnejše funkcije trženja.

Pri raziskavi prodajnega trga je naš namen ugotoviti družbene potrebe, kupno moč, velikost in značilnost trga, kakor tudi težnje pri razvoju novih trgov. Še posebej se posvetimo raziskavi potrošnikov in konkurence. Pogosto slišimo mnenje, da so tržne raziskave nepotreben strošek, zlasti kadar ne pričakujemo tveganj.

Učinkovito trženjsko raziskovanje poteka v sledečih stopnjah oziroma korakih, kot sledi (Vukovič, 2006):

- opredelitev problemov in ciljev raziskave,
- načrtovanje (predstavitev vzorca),
- zbiranje informacij,
- analiza in interpretacija informacij in podatkov,
- predstavitev ugotovitev,
- trženjske odločitve.

4.1 Opredelitev problemov in ciljev raziskave

Cilj raziskave je predvsem ugotoviti, kakšen način naročanja imajo kupci, kakšen odnos imajo do kompatibilnih rezervnih delov, koliko poznajo našega primarnega dobavitelja in koliko je pomembna hitrost dobave pri posameznem sklopu rezervnih delov. Drugi pomemben cilj raziskave je ugotoviti vrsto ter količino rezervnih delov, ki se najpogosteje prodajajo, da ugotovimo, kateri material je smiselno imeti na zalogi ter tako čim bolj prilagodimo notranjo ureditev skladišča.

Glavni problemi:

- stanje nasičenosti slovenskega trga s kompatibilnimi rezervnimi deli,
- pripravljenost kupcev na nakup kompatibilnih rezervnih delov,
- prepoznavnost našega podjetja,
- ugotoviti, ali je mogoče prodajati material z daljšim dobavnim rokom.

4.2 Predstavitev vzorca

Med vzorčno enoto spadajo podjetja, ki so potencialni uporabniki rezervnih delov za tovorna vozila, to so:

- serviserji tovornih vozil,
- distributerji tovornih vozil,
- prevozniki, ki sami servisirajo svoja vozila,
- trgovci, ki prodajajo rezervne dele za tovorna vozila.

Raziskava je bila izvedena med zgoraj omenjenimi podjetji na področju celotne Slovenije v letu 2010. Po podatkih iz leta 2011 je bilo v Sloveniji leta 2010 84.107 tovornih vozil, vlačilcev in specialnih tovornih vozil, ki predstavljajo naš potencialni trg (Statistični, 2010). V dejavnosti trgovina, popravila tovornih vozil je bilo leta 2007 registriranih 22.908 podjetij (Statistični, 2009).

Postopek vzorčenja je bil izveden tako, da je iz vsake regije v Sloveniji prisotnih po nekaj podjetij:

- Goriška (Nova Gorica, Tolmin),
- Obalno-kraška (Sežana),
- Gorenjska (Škofja Loka, Šenčur),
- Osrednjeslovenska (Ljubljana, Trzin, Medvode),
- Notranjsko-kraška (Postojna),
- Jugovzhodna Slovenija (Ribnica, Trebnje, Novo mesto, Kočevje),
- Spodnjeposavska (Krško),
- Zasavska (Trbovlje),
- Savinjska (Slovenske Konjice),
- Koroška (Slovenj Gradec),
- Podravska (Maribor, Središče ob Dravi),
- Pomurska (Murska Sobota).

4.3 Zbiranje informacij

Za izvedbo raziskave lahko uporabimo primarne ali sekundarne podatke. Primarni so tisti podatki, ki jih pridobimo sami, sekundarni pa so tisti podatki, ki že obstajajo. Pri naši tržni raziskavi bomo uporabili večinoma primarne podatke, ki smo jih pridobili iz vsakodnevnega stika s strankami, obiskov pri strankah in tudi iz lastne ankete, torej so podatki pridobljeni z opazovanje in spraševanjem. Raziskava pa je narejena za mizo in na terenu.

Zbiranje informacij je potekalo različno. Opazovanja so potekala med mojim več kot dve leti trajajočim delom pri podjetjih za prodajo kompatibilnih rezervnih delov za tovorna vozila na področju prodaje delov kot komercialist.

Raziskave za mizo so tako rekoč trajale več kot dve leti in so še v teku. Ko se je pokazala možnost trženja rezervnih delov italijanskega dobavitelja, je bilo potrebno začeti s telefoniranjem potencialnim kupcem, kar je bila moja naloga.

Pomemben del raziskave predstavlja anketa, ki sem jo osebno pošiljal novim potencialnim strankam in jo dostavljal tudi že pridobljenim strankam ob obisku pri njih. Anketiranci so bili izbrani naključno iz vse Slovenije, želeli smo jih pridobiti po nekaj iz vsake regije.

4.4 Analiza in interpretacija informacij in podatkov

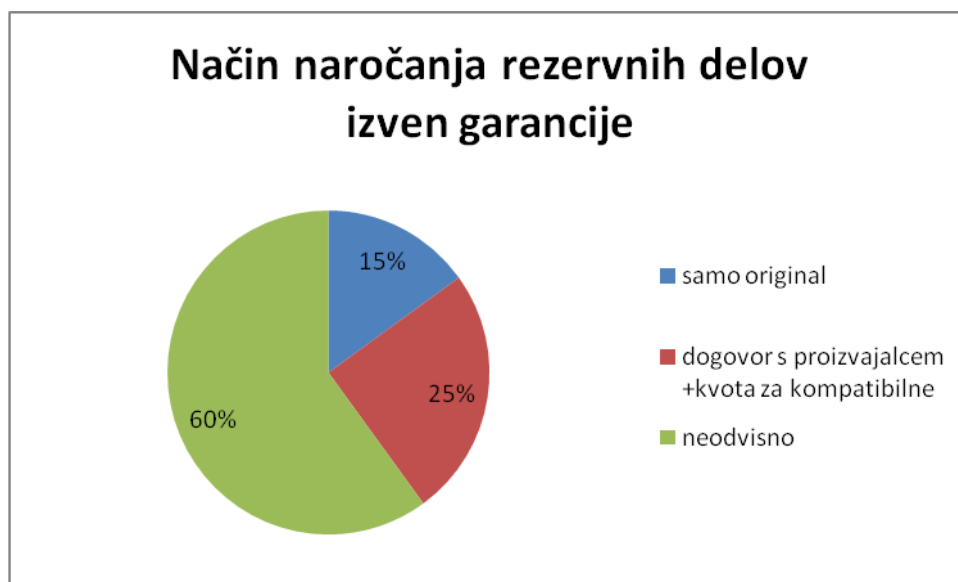
V nadaljevanju podajamo rezultate tržne raziskave. Najprej smo vprašalnike statistično obdelali na tak način, da smo prikazali rezultate analize za posamezne sklope vprašanj, sledi pa primerjava s postavljenimi hipotezami na začetku diplomske naloge.

Prvo vprašanje v anketi je bilo: »Kje trenutno naročate rezervne dele za tovorna vozila izven garancijske dobe vozila?« V nadaljevanju so dobljeni rezultati prikazani v tabeli in sliki oziroma grafu.

A – samo originalne dele izključno od proizvajalca vozil;

B – v dogovoru s proizvajalcem, ki mi določa mesečno kvoto, ostalo naročam sam;

C – naročam neodvisno od proizvajalca vozil v skladu s tržnimi potrebami.



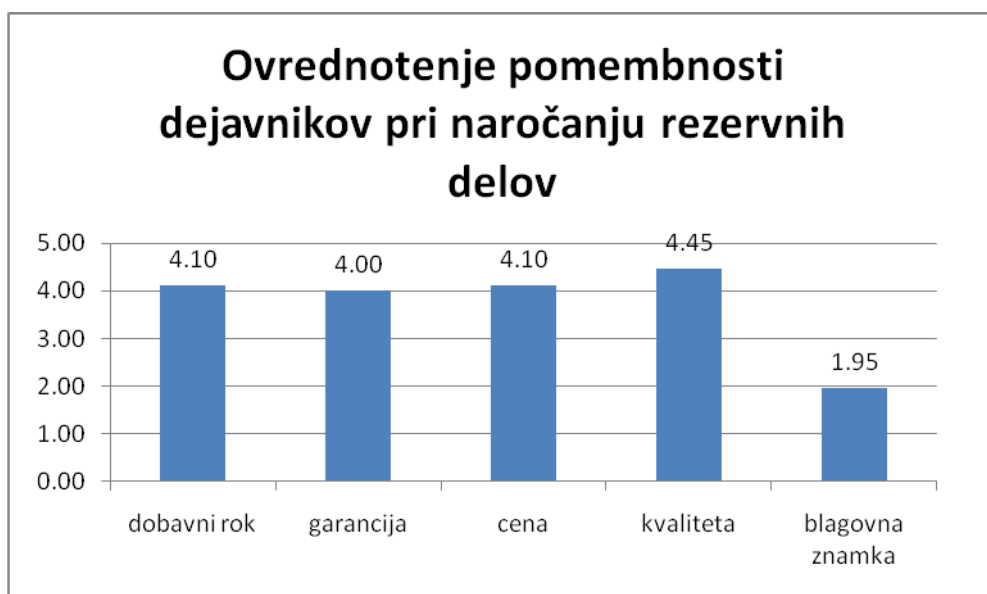
Slika 2: Način naročanja rezervnih delov izven garancije

Na podlagi slike 2 lahko ugotovimo, da večina anketiranih podjetij naroča rezervne dele neodvisno oz. samostojno po lastni presoji. Tako glede na odgovore meni 60 % anketiranih, kar potrjuje našo tezo, da kupci niso močno vezani samo na originalne dele in so pripravljene naročati tudi kompatibilne dele. Po anketi 25 % anketiranih naroča rezervne dele v dogovoru s proizvajalcem, ki mu dodeli kvoto, koliko delov mora naročiti originalnih, ostalo pa po izbiri. Najmanj, to je 15 %, jih mora naročiti izključno originalne rezervne dele.

Naslednje vprašanje se je glasilo: »Ovrednotite pomembnost naslednjih dejavnikov pri naročanju rezervnih delov, če predpostavljate da ste pri naročanju neodvisni od zahtev proizvajalca (stopnja vpliva od 1 – sploh ni pomembno – do 5 – zelo je pomembno).«

Tabela 3: Pomembnost dejavnikov pri naročanju rezervnih delov.

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena	Standardni odklon
Dobavni rok	0	0	5	8	7	4,10	0,77
Garancija	0	1	6	5	8	4,00	0,95
Cena	0	2	4	4	10	4.10	1,04
Kvaliteta	0	2	4	12	5	4,45	1,10
Blagovna znamka	11	4	2	1	2	1,95	1,32



Slika 3: Pomembnost dejavnikov pri naročanju rezervnih delov

Na podlagi slike 3 lahko ugotovimo, da je za večino potrošnikov najpomembnejši dejavnik kvaliteta rezervnih delov. Glede na odgovore kvaliteta najbolj vpliva na naročanje rezervnih delov z oceno 4,45 po pomembnosti sta si enakovredna vpliva

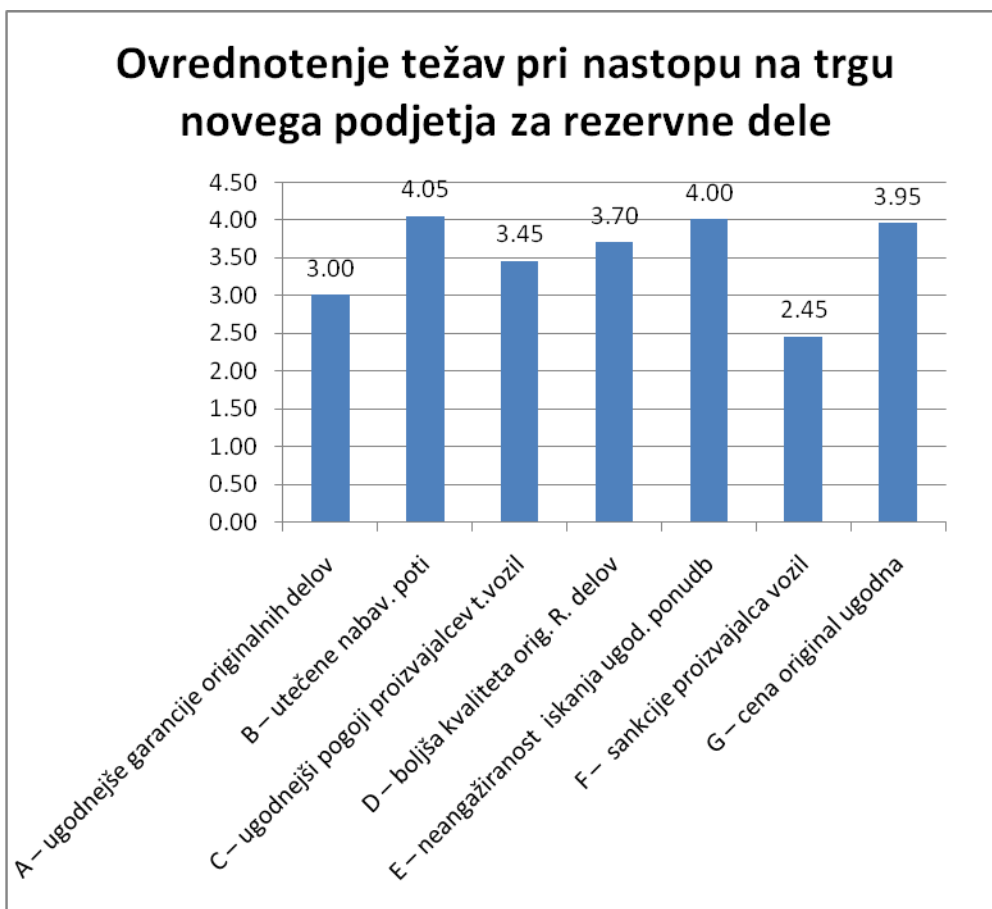
dobavnega roka in cene z oceno 4,10 sledi jima garancija z oceno 4,00. Najmanjši vpliv pa ima z 1,95 ocenjena blagovna znamka.

Tretje vprašanje se je glasilo: »Ovrednotite morebitne težave pri nastopu podjetja na trgu, ki bi se želelo uveljaviti pri distribuciji kompatibilnih rezervnih delov. (Ocenite trditve od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh ne vpliva, 5 pa pomeni zelo močno vpliva).«

- A – Ugodnejše garancije originalnih delov
- B – Že utečene nabavne poti
- C – Ugodnejši nakupni pogoji proizvajalcev tovornih vozil
- D – Boljša kvaliteta originalnih rezervnih delov
- E – Neangažiranost servisov pri iskanju ugodnejših ponudb
- F – Morebitne sankcije proizvajalca vozil
- G – Cena originalnih delov je ugodna

Tabela 4: Ovrednotenje morebitnih težav podjetja pri nastopu na trgu.

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena	Standardni odklon
Dejavnik A	0	5	10	5	0	3,00	0,71
Dejavnik B	0	0	4	11	5	4,05	0,67
Dejavnik C	0	3	7	8	2	3,45	0,98
Dejavnik D	1	0	8	6	5	3,70	1,00
Dejavnik E	0	0	6	8	6	4,00	0,77
Dejavnik F	3	8	7	1	1	2,45	0,97
Dejavnik G	1	2	3	5	9	3,95	1,20



Slika 4: Morebitne težave pri nastopu na trgu

Na podlagi slike 4 lahko ugotovimo, da so največja morebitna težava pri nastopu novega ponudnika kompatibilnih rezervnih delov na trgu že utečene nabavne poti, ki so ocenjene z oceno 4,05. Po oceni vpliva si sledijo neangažiranost iskanja ugodnih ponudb z oceno 4,00, ugodna cena originalnih delov z oceno 3,95, boljša kvaliteta originalnih rezervnih delov z oceno 3,70, ugodnejši pogoji proizvajalcev tovornih vozil in ugodnejše garancije za originalne dele z oceno 3,00. Najslabšo oceno dobijo z 2,45 sankcije proizvajalcev vozil, kar pomeni, da je ta vpliv zelo majhen.

Naslednje vprašanje se je glasilo: »Ovrednotite pogostost naročanja posameznih sklopov rezervnih delov. (Ocenite od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo redko, 5 pa zelo pogosto).«

B – Ogledala in svetlobna telesa

C – Motorni deli

D – Zavorni deli

E – Deli za menjalnik

F – Podvozje in transmisija

G – Kolesni deli

H – Električni deli

I – Vzmetenje

Tabela 5: Pogostost naročanja posameznih sklopov rezervnih delov

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena	Standardni odklon
Dejavnik A	0	2	7	9	2	3,55	0,80
Dejavnik B	2	3	8	3	4	3,20	1,21
Dejavnik C	0	3	11	3	3	3,30	0,90
Dejavnik D	2	1	5	6	6	3,65	1,24
Dejavnik E	3	5	3	4	5	3,15	1,42
Dejavnik F	6	2	1	8	3	3,00	1,52
Dejavnik G	2	4	10	3	1	2,85	0,96
Dejavnik H	1	5	8	6	0	2,95	0,86
Dejavnik I	1	3	8	5	3	3,30	1,05



Slika 5: Ovrednotenje pogostosti naročanja posameznih sklopov rezervnih delov

Na podlagi slike 5 lahko ugotovimo, da je po odgovorih najpogosteje naročani sklop s povprečno oceno 3,65 sklop zavornih rezervnih delov. Takoj nato sledijo karoserijski deli s povprečno oceno 3,55 ter z enako oceno 3,33 motorni deli in vzmetenje. Nato si sledijo s povprečno oceno 3,20 ogledala in luči, s 3,15 deli za menjalnik, s 3,00 podvozje in tranzmisija, z oceno 2,95 električni deli. Najnižjo oceno, to je 2,85 pa imajo kolesni deli.

Peto vprašanje se je glasilo: »Ovrednotite pomembnost hitrosti dobave pri posameznih sklopih rezervnih delov. (Ocenite od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni maksimalno 1 dan, 5 pa pomeni do 5 dni ali več).«

- A – Karoserijski deli
- B – Ogledala in svetlobna telesa
- C – Motorni deli
- D – Zavorni deli
- E – Deli za menjalnik
- F – Podvozje in transmisija
- G – Kolesni deli
- H – Električni deli
- I – Vzmetenje

Tabela 6: Pomembnost hitrosti dobave

	1 dan	2 dneva	3 dni	4 dni	5 dni	Povprečno št. dni	Standardni odklon
Sklop A	1	0	4	12	3	3,80	0,87
Sklop B	4	3	10	3	0	2,60	0,97
Sklop C	0	1	8	9	2	3,60	0,73
Sklop D	0	1	4	8	7	4,05	0,86
Sklop E	5	6	2	4	3	2,70	0,85
Sklop F	6	6	4	4	0	2,30	1,10
Sklop G	2	4	5	5	4	3,25	1,26
Sklop H	3	2	9	4	2	3,00	1,14
Sklop I	1	1	6	6	6	3,75	1,09

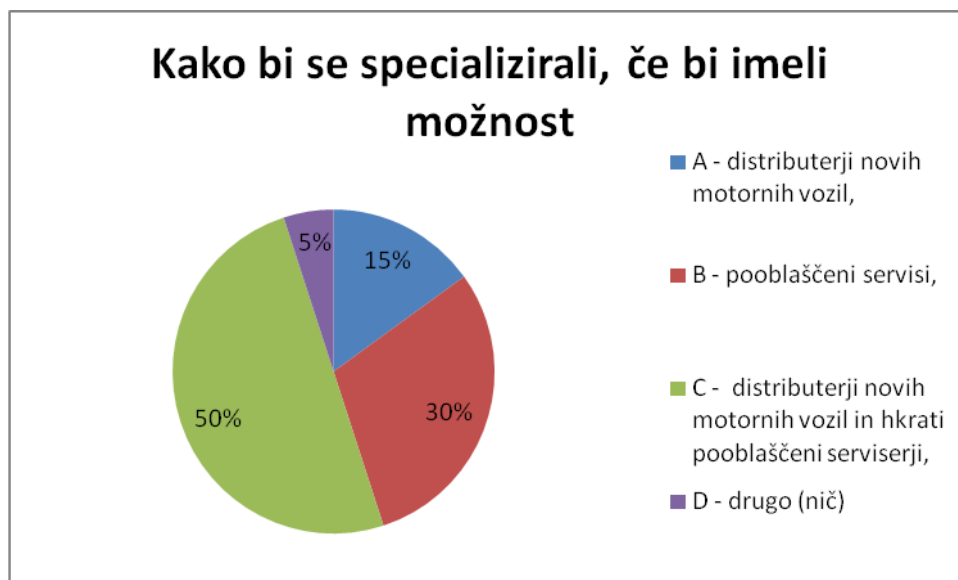


Slika 6: Ovrednotenje pomembnosti hitrosti dobave

Na podlagi slike 6 lahko ugotovimo, da so deli, kjer je najpomembnejša hitrost dobave s povprečnim številom dni 2,30 podvozje in transmisija. Sledijo z 2,60 dneva ogledala in luči. Zatem sledijo s povprečnim številom dni 2,70 deli za menjalnik, katerim sledijo z 3,00 dnevi električni deli. Nato imamo z 3,25 dneva kolesne dele, ter z 3,60 dneva motorne dele. Med najmanj nujno dobavljivimi so z 3,75 dnevi sklop vzmetenja in z 3,80 dnevi karoserijski deli. Najmanj nujen sklop z 4,05 dnevi so zavorni deli.

V nadaljevanju je sledilo šesto vprašanje, ki se je glasilo: »Če bi imeli možnost, bi se specializirali kot:«

- A – distributerji novih motornih vozil,
- B – pooblaščen servisi,
- C – distributerji novih motornih vozil in hkrati pooblaščen serviserji,
- D – drugo (nič)



Slika 7: Zelena specializacija

Na podlagi slike 7 lahko ugotovimo, da bi se večina vprašanih (50 %), če bi imela to možnost, odločila za specializacijo kot distributerji novih motornih vozil in hkrati pooblaščen serviserji, 30 % vseh vprašanih bi se odločilo za specializacijo kot pooblaščen servisi, 15 % bi se odločilo za specializacijo kot distributerji novih motornih vozil, le 5 % vprašanih je zadovoljnih s svojim statusom in ne bi ničesar spreminjali.

Sledeče sedmo vprašanje, kjer so bili navedeni najbolj znani tuji distributerji pri nas je bilo: »Razvrstite naslednje proizvajalce/distributerje rezervnih delov glede na vaše preference odločanja z vrednostmi od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni vašega najmanj priljubljenega, 5 pa najbolj priljubljenega distributerja oziroma proizvajalca rezervnih delov.«

A – Euronord

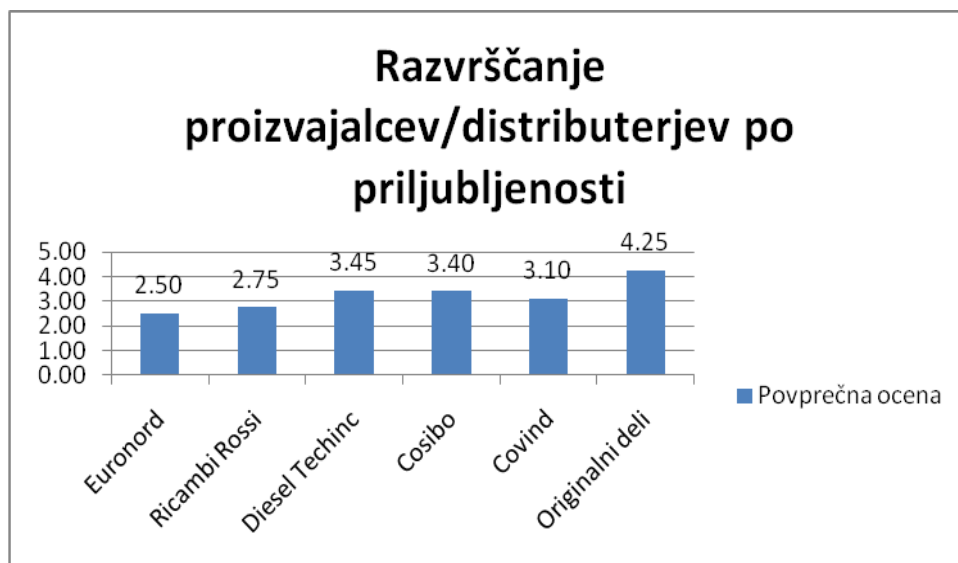
B – Ricambi Rossi

C – Diesel Technic

D – Cosibo

E – Covind

F – Originalni rezervni deli lastnega proizvajalca

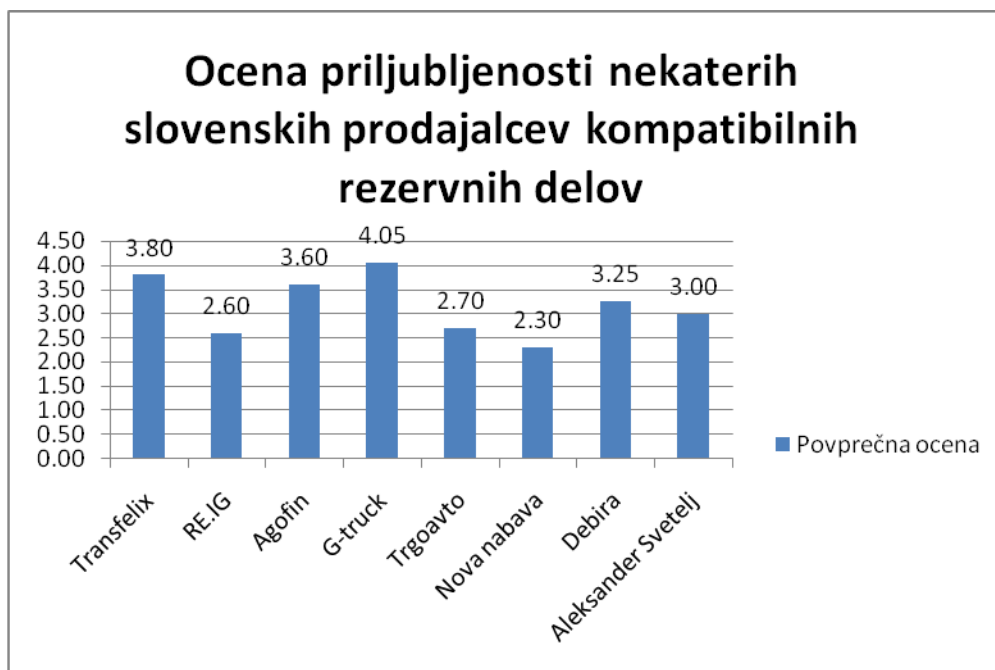


Slika 8: Razvrstitev distributerjev po priljubljenosti

Na podlagi slike 8 lahko ugotovimo, da so z oceno od 1 (zelo nepriljubljen) do 5 (zelo priljubljen) povprečno najbolj ocenjeni proizvajalci/distributerji z oceno 4,25 prodajalci originalnih delov, nato si sledijo s povprečno oceno 3,45 Diesel Technic, z oceno 3,40 Cosibo, nato z oceno 3,10 Covind. Med najmanj priljubljenima sta s povprečno oceno 2,75 Ricambi Rossi ter najslabše ocenjen, s povprečno oceno 2,50 Euronord.

V nadaljevanju smo imeli osmo vprašanje, kjer smo imeli najbolj znane domače distributerje, kot sledi: »Razvrstite naslednje slovenske prodajalce rezervnih delov za tovorna vozila glede na vaše preference odločanja z vrednostmi od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni vašega najmanj priljubljenega, 5 pa najbolj priljubljenega distributerja oziroma proizvajalca rezervnih delov.«

- A – Transfelix
- B – RE.IG
- C – Agofin
- D – G-truck
- E – Trgoavto
- F – Nova nabava
- G – Debria
- H – Aleksander Svetelj



Slika 9: Priljubljenost slovenskih prodajalcev rezervnih delov za tovorna vozila

Na podlagi slike 9 vidimo, da je z oceno 4,05 najboljšo ocenjen in s tem najbolj priljubljen slovenski prodajalec kompatibilnih rezervnih delov G-truck, sledi mu z oceno 3,80 Transfelix, nato z oceno 3,60 Agofin. Takoj nato z oceno 3,25 Debrijo in z oceno 3,00 Aleksander Svetelj. Med najslabše ocenjenima sta z oceno 2,70 Trgoavto ter z oceno 2,60 RE.IG. Najslabše ocenjen je s povprečno oceno 2,30 Nova nabava.

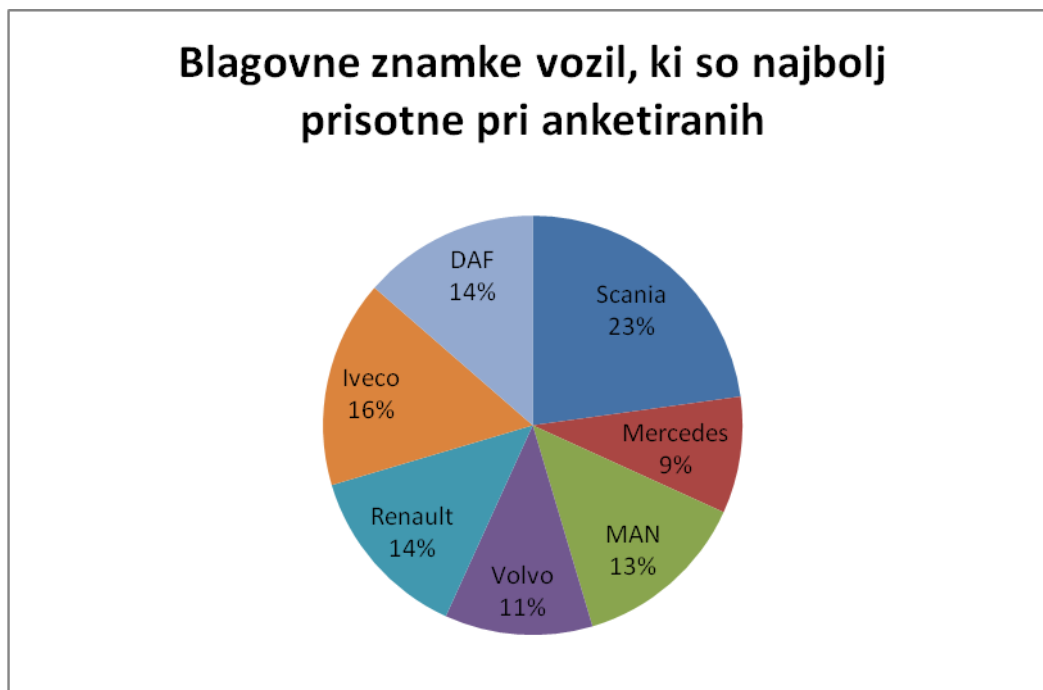
Naslednje, deveto vprašanje je spraševalo po blagovni znamki vozil, ki jih anketirana podjetja servisirajo, distribuirajo oziroma imajo večinoma v svojem voznom parku:

- a) Scania
- b) Mercedes
- c) MAN
- d) Volvo
- e) Renault
- f) Iveco
- g) DAF

Tabela 7: Blagovne znamke tovornih vozil anketiranih podjetij

Znamka	Scania	Mercedes	MAN	Volvo	Renault	Iveco	DAF
odgovorov	10	4	6	5	6	7	6
v %	22,80	9,00	13,60	11,40	13,60	16,00	13,60

Na podlagi slike 10 lahko ugotovimo, da je med anketiranimi najbolj prisotna blagovna znamka Scania s 23 %, nato sledijo Iveco s 16 % ter DAF in Renault s 14 %. Manj prisotne znamke so MAN s 13 % ter Volvo z 11 %. Najmanj prisotna znamka je Mercedes z 9 %.



Slika 10: Blagovne znamke tovornih vozil anketiranih podjetij

Deseto vprašanje se je glasilo: »Katera je najpomembnejša dejavnost vašega podjetja?«

- a) Prevozištvo
- b) Servis
- c) Trgovina



Slika 11: Najpomembnejše dejavnosti anketiranih podjetij

Na podlagi slike 11 lahko ugotovimo, da je najpomembnejša dejavnost večine anketiranih prevozištvo s 43 %, nato sledi trgovina s 35 % in najmanj pomembna dejavnost – servis z 22 %.

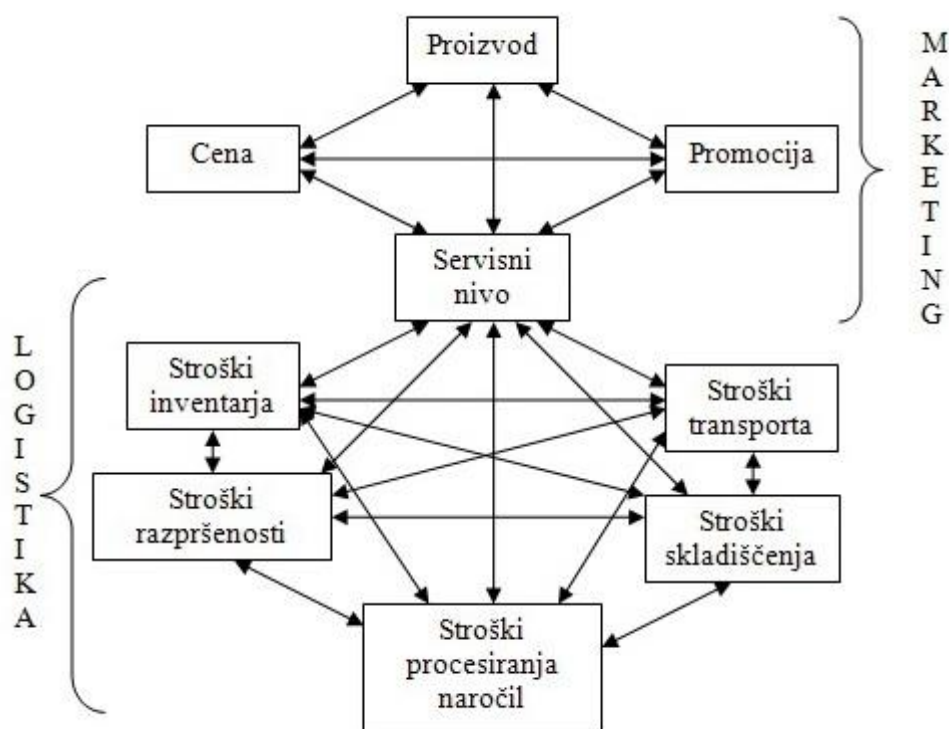
Iz ankete, ki je bila izvedena na področju vse Slovenije (vsaka regija po nekaj anketiranih) lahko zaključimo, da večina anketiranih za vozila izven garancije naroča rezervne dele neodvisno. Najpomembnejši dejavnik pri naročanju je kvaliteta, najmanj pomemben pa blagovna znamka. Pri nastopu na trgu novega podjetja so po odgovorih največja težava že utečene prodajne poti. Najpogosteje naročani deli so zavorni deli, po pomembnosti hitre dobave pa so na prvem mestu deli podvozja in transmisije. Večina anketiranih bi se, če bi imela to možnost specializirala kot distributer novih motornih vozil in hkrati pooblaščen serviser. Med anketiranimi so najbolj priljubljeni originalni rezervni deli, kot najbolj priljubljen domači prodajalec je izbrano podjetje G-truck. Naj dodamo še, da je blagovna znamka, ki je najbolj prisotna med anketiranimi Scania in najpomembnejša dejavnost anketiranih podjetij je prevozištvo.

5 TRŽENJSKI SPLET

Pri trženju rezervnih delov je kot pri vseh proizvodih potrebno poznati in obvladati bistvo teorije in prakse trženja, kar pomeni pravilno raziskati plačilno sposoben trg in njegove potrebe. S tem ko zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje, dosežemo s prodajo izdelkov in storitev neki dobiček, ki ga uporabimo za nadaljnji razvoj. Predvsem je pomembno, da pravočasno in ustrezno oblikujemo osnovni trženjski splet (izdelek, cena, razpečava, promocija) (Devetak, 1999).

Ko se začnemo spraševati, kako postaviti izdelek na trg, se takoj spomnimo štirih oz. sedmih elementov. Trženjski splet $4 \times P$ (angl. *Product, Price, Place, Promotion*) predstavlja osnovne korake pri trženju in pozicioniranju izdelka na trgu. Te osnovne sestavine trženjskega spleta mora podjetje kontrolirati za doseg ustreznih prodaj na ciljnem tržišču.

V našem primeru je zanimiva povezava po spodnji sliki:



Slika 12: Cenovna optimizacija v marketingu in logistiki (Logistična, b.l.)

5.1 Izdelek

Izdelek je na nek način srce trženjskega spleta, kajti brez njega ni niti preostalih elementov. Pri izdelku je pomembno to, da ga moramo načrtovati, oblikovati, proizvajati ter nato izvajati storitev in prodajo. Potrebno je še dodati, da ima izdelek svoj življenjski cikel. Življenjski cikel navadno razdelimo, kot sledi (Devetak, 2000):

- uvajanje na trg (I),
- rast prodaje (II),
- zrelost (III),
- zasičenost trga (IV),
- odmiranje ali upadanje (V).

Za kompatibilne rezervne dele bi lahko rekli, da so v IV. delu, tj. zasičenosti, ker je ponudba posebno sedaj, v recesijskem obdobju, izjemno velika.

5.1.1 Blagovna znamka

»Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Kotler, 1996, str.444).

Blagovna znamka podjetja Agofin sistemi d. o. o. oziroma primarnega dobavitelja Cosibo S.p.A. je na slovenskem trgu še relativno neznana in še ni dosegla neke pozitivne javne podobe. Še najbližje doseganju konkurenčnih blagovnih znamk je podjetje trenutno po konkurenčnosti cene in kakovosti.

5.1.2 Raziskave in razvoj

So ene pomembnejših sestavin, kajti če ju zanemarimo, skoraj vedno sledi kazen, potrebno pa je previdno oceniti, koliko v njih investirati. Potrebno je sproti zbirati in selekcionirati tiste ideje, ki jih lahko vključimo v naš sedanji ali bodoči program. Spodbude lahko po Devetaku dobimo iz najrazličnejših praktičnih vidikov, kot sledi (Devetak, 1999):

- Trg oziroma tržišče:

- ponudba novih ali izboljšanih izdelkov konkurence,
 - vsakodnevno povpraševanje,
 - specifično povpraševanje po določenih izdelkih.
- Tehnologija:
 - z uvajanjem nove tehnologije,
 - s pojavom novih tehnično zahtevnejših storitev ali z inoviranjem zastarelih,
 - z izboljšanjem delovnega in bivalnega okolja ter varstva pri delu.
 - Okolje in ekologija.

Dandanes se posveča veliko več pozornosti trajnostnemu razvoju kot v preteklosti. Slednji zajema razumno izkoriščanje virov, pametno rabo prostora, zmanjšanje in preprečevanje onesnaževanja, skrb za biološko razvitost ter modro rabo znanja in tehnologije. Vse to se izteka v zasnovano okolju prijazne organizacije z zavezo trajnostnemu razvoju (Kralj, 2001).

- Zakonodaja:
 - Sprememba zunanjetrgovinskih režimov običajno pozitivno vpliva na vlaganja v razvoj novih storitev. Z uvajanjem tržnega gospodarstva ter zniževanjem določenih carinskih in davčnih stopenj se odpiramo svetu;
 - Nova zakonodaja daje večji poudarek varovanju delovnega in bivalnega okolja ter prepoveduje uporabo številnih storitev, strojev, opreme in tehnologije, ki so zdravju škodljivi. S tem so dane vzpodbude za razvijanje novih storitev ter boljših tehnologij.

Spodbude in ideje za raziskave in razvoj dobivamo predvsem s trga z vsakodnevnimi povpraševanji in stiki s kupci.

5.1.3 Garancijski pogoji

Garancija mora biti po slovenski zakonodaji minimalno eno leto na vsak nov izdelek, evropska zakonodaja pa samo narekuje, da morajo biti garancijski pogoji urejeni.

Ravno ob pisanju diplomskega dela se je pripravljaj v Sloveniji nov predlog zakona o varstvu potrošnikov, ki predvideva odpravo po zakonu obvezne 12-mesečne garancije za tehnične izdelke, vendar je zaenkrat ostalo brez sprememb. Predlagalo se je tudi brisanje člena, ki določa triletno obdobje po izteku garancije, ko mora proizvajalec še zagotavljati rezervne dele. Črtan je tudi člen, ki pravi, da mora serviser tehnični izdelek popraviti v 45 dneh, odkar ga je prevzel, sicer ga mora zamenjati z novim (Garancije, 2010).

Glede na vse navedeno naj omenim, da v primeru podjetja Agofin sistemi d. o. o. zaenkrat njihov primarni dobavitelj nudi garancijo eno leto in jo v skladu s tem tudi podjetje nudi svojim kupcem.

5.2 Cena

Tudi cena je zelo pomemben člen trženjskega spleta, saj če le-ta ni ustrezna za naš trg, je to skoraj enako, kot da sploh ne bi imeli izdelka. Na oblikovanje cen vpliva zlasti konkurenca. Če je ta zelo močna, so cene nizke, če pa je le-te izredno malo, se lahko pojavijo zelo visoke monopolistične cene.

Tržna cena zajema običajno naslednje najpomembnejše prvine (Devetak, 2000):

- stroške elementov posameznih operacij, kot na primer zbiranja in ocenjevanja idej, poslovno-tržne analize, tehnološki razvoj, testiranje, investicijsko proizvodne stroške, stroške kontrole kakovosti in podobno,
- stroške elementov pospeševanja ali promocije prodaje, ki so zlasti: stroški osebne ponudbe – klasične osebne prodaje, stroški ekonomske in institucionalne publicitete, stroški, ki se nanašajo na odnose z javnostjo ter številni drugi promocijski stroški,

- splošne stroške poslovanja (vključno z režijskimi stroški), ki obsegajo zlasti tekoče stroške poslovne administracije, stroške za trženjsko-informacijski sistem in druge,
- fiskalne elemente, kot so davek in drugi fiskalni stroški (s 1. 7. 1999 je bil uveden DDV – davek na dodano vrednost),
- dobiček oz. akumulacija za enostavno in razširjeno reprodukcijo.

Oblikovanje tržnih cen je odvisno od:

- vpliva vrednosti in koristi določenega izdelka,
- konkurence na trgu,
- tržnih metod, ki jih uporabljamo v procesu lansiranja izdelka na trg,
- zakonodaje, na katero proizvajalec ne more vplivati,
- vpliva najrazličnejših stroškov.

Cene smo poskušali postaviti glede na raziskavo trga in analizo cen konkurentov, tako, da ugotovimo najbolj primerno ceno, ki bo konkurenčna. Včasih ni dobro, da je cena prenizka, ker to lahko povzroči dodaten dvom pri kupcih, do tega pa pride v redkih primerih, saj moramo imeti zares izjemno nizko nabavno ceno.

V primeru podjetja Agofin sistemi d. o. o. se cene oblikujejo na podlagi nabavnih cen. Te cene se nadgradijo z zneskom stroškov (prevoz, skladiščenje) ter z lastno maržo. Po nekaterih informacijah naj bi se marže pri kompatibilnih rezervnih delih gibale od 10 do 30 %.

5.3 Distribucija

Izbrane prodajne poti bistveno vplivajo na vse druge trženjske odločitve, zato odločitev podjetja o prodajnih poteh sodi med najpomembnejše odločitve vodstva. Pri distribuciji je zelo pomembno, da imamo natančno urejene distribucijske poti, saj je, če nas stane transport več, kot je naša marža, nesmiselno delati.

Vsaka prodajna pot ima proizvajalca, končnega potrošnika ali industrijskega odjemalca. Večina proizvajalcev se povezuje s tržnimi posredniki, da bi ti prenesli

njihove izdelke na trg. Prvi člen v verigi je direktna prodaja veleprodaji, nato sledi prodaja maloprodaji in nato prodaja končnim porabnikom. Proizvajalci si praviloma želijo, da bi imeli čim manj posrednikov, ker s tem zmanjšujejo stroške ter povečujejo hitrost dostave blaga do porabnika.

V primeru podjetja Agofin sistemi d. o. o. je podjetje prvi posrednik, kar pa velja v primeru, ko je dobavitelj tudi proizvajalec, kar pa ni pravilo. Blago se distribuira naprej večinoma drugim posrednikom, to je trgovcem, nekaj pa se ga plasira tudi končnim uporabnikom, to pomeni, da gre v tem primeru za veleprodajo ter v določenih primerih tudi za direktno prodajo končnim potrošnikom.

»Fizična distribucija obsega načrtovanje, izvajanje in kontrolo dejanskega (fizičnega) pretoka materiala in končnih izdelkov od kraja njihovega nastanka do kraja njihove porabe. Zagotoviti je potrebno predvsem ustrezno transportno ter skladiščno verigo po namembnem trgu.« (Potočnik in Petrin, 1996, str. 77).

Tu predstavlja pomemben člen skladiščenje materiala. Funkcija skladiščenja je nujna, saj se ciklusa proizvodnje in porabe le izjemoma ujemata. Eden od delov distribucije je prevoz. V našem primeru se uporablja veliko število distribucijskih kanalov, predvsem italijanski prevozniki, kot so Bartolini, GLS, SDA, ki material pripeljejo tudi v obmejne kraje, kar pripomore k hitrejši dostavi. Potem pa sledijo naši prevozniki, kot so Pošta Slovenije, Od vrat do vrat, TNT, ter ostali.

5.4 Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje je sestavni del trženjskega spleta in zajema vse tiste aktivnosti, s katerimi informira, spominja, prepričuje in povezuje potrošnike s prodajalci. Trženjsko komunikacijski splet sestavlja po Kotlerju pet poglavitnih dejavnosti (Kotler, 1996):

- oglaševanje – vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocijske zamisli, dobrin ali storitev s strani znanega plačnika;
- neposredno trženje – komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo;

- pospeševanje prodaje – kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev;
- odnosi z javnostmi in publiciteta – razni programi za promocijo in/ali ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov;
- osebna prodaja – osebni stik z enim ali več možnimi kupci.

Trženjskega komuniciranja so se v podjetju Agofin sistemi d. o. o. lotili predvsem z osebno prodajo, z rednimi obiski pri kupcih. Drugi pomemben del trženjskega komuniciranja pa je internet, kjer se najlažje, najceneje in najučinkoviteje prikaže določeno ponudbo. S pomočjo interneta nastopa podjetje Agofin sistemi d. o. o. predvsem z internetno stranjo svojega primarnega dobavitelja Cosibo S.p.A..

Uporablja se seveda tudi pospeševanje prodaje, predvsem z dostavo raznega trženjsko komunikacijskega materiala, kot so katalogi, nalepke, razni koledarji, svinčnik, blokci ...

6 TRŽENJSKE STRATEGIJE

Trženjska strategija je sestavni del strategije podjetja in se po eni izmed definicij glasi: »Trženjska strategija predstavlja splošen in celovit plan ali metodo, s katero naj bi podjetje doseglo zastavljene cilje in rezultate. Bistvo trženjske strategije je torej poiskati konkurenčno prednost podjetja in jo izgraditi na osnovnem konceptu trženja na procesu menjave.« (Jančič, 1990, str. 76).

Poznamo tri generične strategije, ki jih je oblikoval Porter in med katerimi se podjetje lahko odloča (Kotler, 1998, str. 84), in sicer:

- Strategija stroškovnega prvenstva
Ta strategija temelji na doseganju najmanjših možnih stroškov s proizvodnjo in distribucijo, kar nam omogoči, da dosežemo nizke konkurenčne cene.
- Strategija diferenciacije
Prodajalec se maksimalno potrudi prilagoditi specifičnim potrebam kupca, ker tako lahko kljub višji ceni proda svoje artikle.
- Strategija osredotočenja
V tem primeru se podjetje odloči usmeriti na enega ali več ozko specializiranih segmentov in ne širšemu trgu.

Pomembno je, da predstavimo poslanstvo, vizijo in cilje organizacije.

Osnovne strategije trženja lahko razdelimo na strategijo do partnerjev in do konkurentov. Ko se organizacija odloča za rast poslovanja, ima na izbiro naslednje osnovne strategije do partnerjev (Tavčar, 1994):

- a) strategijo prodiranja na trg,
- b) strategijo razvijanja novih storitev,
- c) strategijo širjenja trgov,
- d) strategijo po stopnji novosti storitev in naročnikov.

Po Kotlerju je domnevna sestava trga razdeljena na štiri vrste konkurentov, kot sledi (Kotler, 1996):

- Tržni vodja, ki obvladuje 40 % trga, njegovo strategijo je mogoče oceniti na naslednje različice:
 - strategija razširitve celotnega trga (pridobivanje novih uporabnikov, nova uporaba izdelka, večja uporaba),
 - strategija obrambe (obramba položaja, bočna obramba, preventivna obramba, obramba v obliki protinapada, mobilna obramba, obramba s krčenjem, t. i. strateški umik),
 - strategija večanja tržnega deleža (doseganje optimalnega tržnega deleža).

- Izzivalec obvladuje 30 % trga, njegovo strategijo pa sestavljajo sledeči koraki:
 - določitev strateškega cilja in nasprotnika (napad na vodilno podjetje, napad na enako velika podjetja, napad na majhna lokalna in regionalna podjetja),
 - izbira strategije napada (čelni napad, bočni napad, obkolitev, izogibanje, gverilski napad).

Te tako imenovane napade pa lahko delimo na sledeče:

- strategija nižje cene (je učinkovita, če uspe prepričati kupce, da so njegovi izdelki primerljivi s konkurenčnimi, kupci morajo biti zainteresirani za nižje cene in vodja trga ne sme znižati cen),
- strategija cenениh izdelkov (ponudi povprečen ali nizko kakovosten izdelek, tu moramo imeti dovolj velik segment kupcev, ki jih zanima samo cena),
- strategija prestižnih izdelkov (uvede na trg izdelek višje kakovosti in višje cene),
- strategija večje izbire izdelka (uvede večjo izbiro izdelkov),
- strategija izuma izdelka,
- strategija boljših storitev,
- strategija novosti v distribuciji,
- strategija zmanjševanja stroškov proizvodnje,
- intenzivno oglaševanje.

- Sledilec obvladuje 20 % trga, tukaj poznamo tri splošne strategije:
 - ponarejevalec (oponaša vodilno podjetje, ničesar ne izpelje samostojno, skrajno celo izdeluje »ponaredke« vodilnega izdelka),
 - posnemovalec (v nekaterih stvareh posnema vodilno podjetje, vendar se od njega razlikuje po embaliranju, oglaševanju, cenovni politiki, vodilnega podjetja ne moti, če ga ta ne napade z vso močjo),
 - prilagojevalec (vzame izdelek vodilnega podjetja in ga priredi, včasih celo izboljša, pogosto prodaja na drugih trgih, da se izogne vodilnemu, počasi se razvije v izzivalca).

- Zapolnjevalec vrzeli obvladuje 10 % trga in mora poiskati idealno vrzel, ki mora biti sledeča:
 - dovolj velika in imeti dovolj visoko kupno moč,
 - obstajati mora možnost za njeno nadaljno rast,
 - za glavne konkurente ni zanimiva,
 - podjetje mora imeti vsa znanja in sredstva, da lahko vrzel nadpovprečno dobro oskrbuje,
 - podjetje se lahko brani pred napadom glavnega konkurenta z dobrim imenom, ki si ga je ustvarilo pri uporabnikih.

Pri zapolnjevalcu vrzeli je glavna zamisel specializacija, ki ima lahko sledeče vloge:

- specialist za končnega uporabnika,
- specialist z navpično usmeritvijo (vključitev v verigo proizvodnje),
- specialist za velikost kupca (za majhnega, srednjega ali velikega kupca),
- specialist za posamezne porabnike (za enega ali nekaj glavnih kupcev),
- specialist za geografsko območje,
- specialist za idelek ali skupino izdelkov (izdela le eno skupino izdelkov oz. le en izdelek),
- specialist za značilnosti izdelka (npr. izposoja poškodovanih avtomobilov),
- specialist za kakovost/ceno (za najvišji ali najnižji plačilni razred),
- specialist za storitev (več storitev kot ostala podjetja),

– specialist za prodajne poti (oskrbuje samo po eni prodajni poti).

6.1 Predlog trženjske strategije v podjetju Agofin sistemi d. o. o.

Po v prejšnjem poglavju navedeni, Kotlerjevi opredelitvi štirih vrst konkurentov bi trenutno lahko podjetje Agofin sistemi d.o.o. postavili v 4. kategorijo, ki obvladuje 10 % ali manj trga in spada med izpolnjevalce vrzeli.

Na velikem trgu rezervnih delov za vozila, kjer je konkurenca zelo močna in neizprosna, so rezervni deli za tovorna vozila že prvi korak k specializirani prodaji. Pri trgu rezervnih delov za avtomobile je trg že tako nasičen s ponudbo, da je novemu podjetju praktično nemogoče vstopiti v ta sektor. Tovorni program ima še vedno nekoliko manjšo zasičenost in predvsem pomanjkanje specializiranega kadra, ki bi znal kupcu osebno strokovno svetovati.

Ker tudi trg rezervnih delov za tovorna vozila postaja vedno bolj zasičen in se konkurenca neprestano spopada z nižanjem cen, je postalo zelo težko preživeti tudi v tej branži. Zaradi tega se predlaga, da se tu vključi drugi korak k še večji specializaciji in se popolnoma usmeri v strogo veleprodajo z razvojem lastne distribucijske mreže. Usmeritev specializacije podjetja bi bila po velikosti kupca za velike kupce. Tu bi se prodajalo rezervne dele samo večjim trgovcem na debelo in velikim glavnim distributerjem tovornih vozil.

Da bi se to doseglo, je potrebno postaviti lastno distribucijsko mrežo z lastnim centralnim skladiščem po sledečih korakih:

- Ker se podjetje ne misli ukvarjati z lastno proizvodnjo, je prvi korak dobiti ustreznega dobavitelja, ki bi imel dovolj dobre cene in sorazmerno dobro kakovost materiala, da bi bile cene dovolj zanimive tudi za največje kupce. Tu so naredili prve korake in vzpostavili stik s potencialnim dobaviteljem iz vzhodne Azije, ki že dobavlja material nekaterim velikim evropskim distributerjem rezervnih delov.
- Drugi korak je postavitve lastnega centralnega skladišča, za nakup katerega se je podjetje Agofin sistemi d.o.o. že odločilo in je potrebno še

izbrati lokacijo, opredeliti potrebno velikost skladišča in ustrezno notranjo postavitev, kar bo prikazano v nadaljevanju diplomskega dela.

- Tretji korak je razširitev prodajne mreže in izbira distributerjev na potencialno zanimivih trgih (obmejna Italija Furlanija-Juljska krajina, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Makedonija). Stiki s potencialnimi distributerji v teh državah so že vzpostavljeni.

7 SKLADIŠČENJE

Ker smo prišli do ugotovitve, da je za postavitev željene strategije trženja potrebno imeti ustrezno skladišče, smo podrobneje obdelali to poglavje. Da bi prišli do ustrezne notranje postavitve skladišča, smo analizirali več vsebin, ki jih je potrebno upoštevati pri pripravi končnega konkretnega primera postavitve skladišča. Da bi prišli do ustreznega zaključka, je potrebno preučiti:

- naloge in pomen skladiščenja,
- funkcije in organizacijo skladiščenja,
- izbiro ustrezne lokacije,
- izbiro vrste in količine materiala,
- notranjo postavitev skladišča,
- predlog notranje postavitve skladišča v podjetju Agofin sistemi d. o. o.

7.1 Naloge in pomen skladiščenja

Pri skladiščenju se pogosto pojavlja zapostavljenost oziroma zanemarjenost njegove vloge v celotnem poslovnem procesu, kar pa lahko nosi velike in nepričakovane obremenitve za podjetje. Čeprav se danes podjetja bolj posvečajo skladiščenju in se zavedajo njegove vloge, bi še vedno lahko pri tem poglavju marsikatero podjetje z majhnim vložkom zelo izboljšalo svoje poslovanje (sledljivost blaga, funkcionalnost skladišča, računalniška povezava itd.).

Poznamo 4 osnovne vrste skladišč (Oblak, 1997):

- tovarniška skladišča, imenovana tudi skladišča končnih izdelkov, so nameščena blizu proizvodnje in sprejemajo na tem kraju končne izdelke;
- centralna skladišča pomenijo tovarniškim skladiščem zaporedno funkcijo skladiščenja. Skladiščijo celoten asortiman izdelkov, ki jih podjetje proizvaja. Njihova funkcija je v tem, da po potrebi popolnijo manjkajoče zaloge blaga

tam, kjer jih ni;

- območna skladišča, njihova naloga je zagotoviti hrambo blaga, dokler ga ne potrebujemo v proizvodnji ali na prodajnem tržišču v neki regiji;
- izdajna skladišča, katerih naloga je, da iz uskladiščenih količin blaga sestavljajo količinske enote blaga po zahtevah odjemalcev in jih pripravijo ter predajo v odpravo.

Ko govorimo o skladišču, običajno mislimo na prostor, kjer shranjujemo različne vrste materiala ali blaga, torej prostor z vsemi napravami, ki omogočajo sprejemanje, čuvanje in izdajanje blaga. Skladiščno poslovanje obsega vse dejavnosti, ki se nanašajo na prevzem, skladiščenje in izdajo materiala. Temeljna naloga skladiščenja je ohranitev vrednosti materiala pri minimalnih celotnih stroških skladiščenja, ki obsegajo stroške organizacije ter stroške izvajanja skladiščnih funkcij.

Potreba po skladiščenju materiala po Saxeni nastaja zaradi štirih razlogov, in sicer (Saxena, 2003):

- neskladnosti med časom nabave in časom porabe,
- oddaljenosti med krajem proizvodnje in krajem porabe,
- različnih komercialnih in finančnih pogojev poslovanja,
- varnosti oskrbe.

Skladiščenje je zelo pomembno področje poslovanja vsakega podjetja. Kot nekakšen »amortizer« materialnih tokov zagotavlja pogoje za njihov normalni potek. S tem omogoča delovanje številnih drugih funkcij, predvsem nabave in prodaje, saj zagotavlja nemoteno in pravočasno oskrbovanje. Osnovni tok materiala teče od dobaviteljev preko nabave in prodaje do kupcev. Vendar pa različni vplivi pogosto prekinjajo takšen tok. Pravimo jim motnje materialnega toka, ki se pojavljajo na različnih točkah poslovanja podjetja (Andolšek, 1975):

- med dobaviteljem in nabavo se zaradi sprememb spreminjajo dobavni roki;

- pri izdelavi materiala se spreminjajo tudi količine, kakovost, vrsta materiala in drugo;
- med nabavo in proizvodnjo se motnje kažejo v spreminjanju materialnih zahtev ter možnosti;
- motnje v proizvodnji nastajajo zaradi sprememb v sami proizvodnji, predvsem pri rokih izdelave, količinski porabi materiala, opuščanju obstoječih izdelkov in uvajanju novih;
- zaradi motenj na trgu prodaja pogosto spreminja zahteve glede izdelkov, izpolnjevanja nujnih naročil, ki se jim mora proizvodnja prilagajati.

Skladišča lahko razdelimo na več načinov, eden od načinov delitev skladišč je po velikosti. Tu jih delimo na sledeče tipe (Saxena, 2003):

- Manjše skladišče je prostor za odlaganje blaga. Je ob stenah skladišča, v sredini pa je transportna pot, ki je tudi manipulacijski prostor za vse skladiščne procese s prevzemom in oddajo blaga. Vhod v skladišče je hkrati tudi izhod iz skladišča. V takem skladišču so police, ki navadno niso višje od dveh do treh metrov. Ker skladišč ni veliko, niti ni potrebno, da bi imeli za skladiščno razvrstitev blaga kak posebno zahteven sistem. Skladiščna mehanizacija je lahko naslednja: vozički, ročna dvigala, pnevmatična dvigala ipd. Tako skladišče je primerno za blago, ki ni pretežko in manipulacije z njim niso komplicirane, na primer za tekstil, konfekcijo itd.
- Srednje velika skladišča imajo vhod (prostor za prevzem blaga), ki je ločen od izhoda, kjer blago izdajajo. Police so tudi tu ob stenah oziroma s transportno potjo, na kateri tečejo delovni procesi. Mehanizacija je podobna manjšemu skladišču. Navadno pa že imamo eno delovno mesto, ki ima dober pregled čez celotno skladišče in kontrolira vse delovne procese.
- Veliko skladišče ima vhod (prevzem blaga), ki je ločen od izhoda (oddaje blaga). Vhodov je lahko celo več in kateri od teh je lahko vezan z zunanjim svetom z železniškim tirom. Police so večje, lahko po dolžini ali po širini ob transportni poti. Mehanizacija je večja, viličar ima navadno prostor za obračanje in se giblje na vse strani. Velika skladišča so razdeljena po potrebi

na cone, od katerih ima vsaka svojo funkcijo in svojo mehanizacijo pa tudi funkciji ustrezno opremo.

Namen skladiščenja je zagotovitev oskrbe vseh notranjih porabnikov s potrebnim materialom. Poraba materiala se zelo spreminja. Le redkokdaj je popolnoma enakomerna v daljšem časovnem obdobju. Časovna nihanja imajo pogosto določeno tendenco, ki se kaže v naslednjih načinih porabe materiala (Saxena, 2003):

- poraba je enakomerna in se v času bistveno ne spreminja,
- poraba enakomerno narašča ali pada,
- sezonska poraba z značilnimi sezonskimi nihanji,
- poraba v povezavi z življenjskim ciklom izdelka, ki v začetku enakomerno narašča, nato je določeno obdobje na stalni ravni in na koncu upada,
- poraba je neenakomerna in naključna.

Pri skladiščenju ne smemo pozabiti skladiščne dokumentacije, ki skrbi za lažjo in hitrejšo evidenco materiala. Skladiščno dokumentacijo sestavljajo sledeče listine (Andolšek, 1975):

- Prezemnica; je dokument, s katerim skladišče potrjuje prevzem materiala. Ta dokument služi kot osnova za materialno zadolžitev skladišča, zato moramo točno zajeti predvsem podatke o prevzetem materialu. Izpolnjuje se v treh izvodih, od katerih eden ostane v skladišču kot dokument za evidentiranje v skladiščni kartoteki.
- Izdajnica; je dokument, ki se uporablja za izdajo materiala iz skladišča v proizvodne enote.
- Medskladiščnica; je dokument, ki se uporablja za premike materiala med skladišči iste proizvodne enote.
- Povratnica; se uporablja pri vračilu materiala, ko je bilo izdano preveč materiala oziroma je bil izdan napačen material.

- Dobavnica; je dokument, ki se uporablja pri prodaji končnih izdelkov. Vsebuje naslednje podatke: naslov kupca, datum dobave, naziv in kodo materiala, mersko enoto, količino, ceno in vrednost.

7.2 Funkcije in organizacija skladišča

7.2.1 Funkcije skladišča

Osnovna funkcija skladiščenja je varovalna funkcija, zato iz tega izvira osnovni cilj, ki ga ima skladiščenje, to je premostitev časovne razlike med časom prispetja materiala in časom uporabe ali odpreme, pri tem pa mora ohraniti predmete količinsko in kvalitetno nespremenjene. Pri skladiščenju je pomembno, da so stroški minimalni ob zagotovitvi načrtovane stopnje oskrbe proizvodnje z materiali in kupcev s končnimi izdelki (Andolšek, 1975).

Skladiščenje materiala je faza v prodajnem procesu, ki ima lahko, kot že omenjeno, zelo velike pozitivne ali negativne posledice na poslovanje podjetja. Potrebno je predvsem skrbno voditi zaloge ter naročati le material, ki je tržno zanimiv, kajti v nasprotnem primeru pride hitro do nesposobnosti zadovoljevanja kupcev. Le-ti namreč želijo material takoj, kajti pri tovornih vozilih je zelo specifično to, da je ceneje, če kupimo drag rezervni del, kot pa da tovornjak stoji nekaj dni. Tu se seveda kaže pomembna niša prodaje rezervnih delov za tovorna vozila, ki pa jo je potrebno uspešno zagotoviti ravno z ustrežno nabavo in skladiščenjem.

Pri ureditvi skladišča je potrebno upoštevati, da je to po funkcionalnosti opredeljeno kot skladišče materiala, v katerem je nabavljen material, ki ne bo nikakor modificiran, ampak le izdan naprej v prodajo. Kljub temu bo potrebno v skladišču opravljati vsaj sledeče delo:

- sortiranje materiala po strankah,
- etiketiranje.

Ekonomičnost skladiščnega poslovanja izraža razmerje med vrednostjo uskladiščenega materiala v določenem obdobju in skladiščnimi stroški. To razmerje

moramo upoštevati pri izvajanju vseh skladiščnih funkcij. Organizacija skladiščnega poslovanja je neposredno povezana s temeljnimi funkcijami, ki jih opravlja skladišče in te so (Potočnik, 1998):

- prevzem materiala; pri prevzemu moramo ugotoviti ali material kvalitativno in kvantitativno ustreza navedbam v spremnem dokumentu. Prevzem izvršimo na podlagi prevzemnice, povratnice, interne dobavnice ali komisijskega zapisnika;
- namestitvev in uskladiščenje; od pravilne namestitve je odvisno varovanje materiala ter preprečevanje izgub. Poznamo fiksni in fleksibilni način skladiščenja. Pri fiksni določimo za vsako vrsto materiala točno določen prostor. Pri fleksibilnem prevzemu skladiščimo na naslednje prosto skladiščno mesto, izdajamo pa vsakokrat iz najbolj primerne mesta;
- čuvanje materiala; skladišče mora biti ustrezno zaprto in zaklenjeno;
- izdajanje materiala; vsako posamezno izdajo sproži dokument (izdajnica, medskladiščnica, dobavnica);
- vodenje evidenc o skladiščnem poslovanju; lahko je na papirju ali dandanes bolj sprejemljivo – računalniško.

7.2.2 Organizacija skladišča

Najpomembnejše vprašanje pri poslovanju organizacijske oblike skladiščne službe je vprašanje njene centralizacije oziroma decentralizacije. Poznamo centralistična skladišča, decentralizirana skladišča in kombinirana skladišča (Andolšek, 1975).

V našem primeru bo skladišče spadalo med kombinirana skladišča, saj bo naše skladišče centralno skladišče, skladišča ostalih distributerjev pa bodo imela lastno samostojnost.

Predvsem zaradi tega, ker bo naše skladišče manjše in bo imelo več lastnih poslovalnic, lahko rečemo, da je skladišče v tem primeru centralistično organizirano, saj je ves material v lasti podjetja v enem prostoru. To nam omogoča boljše preglednost nad materialom na zalogi in nekoliko enostavnejše vodenje zalog.

7.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na skladiščenje rezervnih delov

Po Saxeni so dejavniki, ki vplivajo na skladiščenje rezervnih delov, sledeči (Saxena, 2003):

- Nepredvidljivost

Pogosto je zelo težko predvideti, kdaj bo določen rezervni del potreben. Ta negotovost vedno ostaja, zato imajo tu zelo pomembno vlogo vzdrževalci vozil – mehaniki pri ohranjanju preteklih izkušenj za vzdrževanje vozila v delujočem stanju. Spoznali smo, da je odločitev vzdrževalcev vozil v veliki meri odvisna predvsem od shranjenih podatkov o opravljenem delu v preteklosti in kakovosti analize teh podatkov. Tako pogosto ugotovijo, da je v začetnih letih delovanja, ko je stanje vozila dobro, zamenjava delov manj pogosta. Ko vozilo postane starejše, so njegovi različni deli podvrženi obrabi in zunanjim poškodbam, zato obstaja večja potreba po rezervnih delih. To zahteva znanstvene metode načrtovanja količine rezervnih delov, ne glede zgolj na odločitev vzdrževalcev vozil. To prinaša koncept povprečne življenjske dobe, ki se lahko enostavno določi na podlagi zgodovinskih podatkov o preteklih okvarah in zamenjavah. Zelo pomembno je vzdrževanje zgodovinskih listov za vsako vozilo ali za njegovo pomembno komponento. Zgodovinski list je evidenca o vseh podrobnostih o vzdrževalnih dejavnosti, kateri deli se zamenjajo, pod kakšnim pogojem, zbiranje smernic in podatkov, pomembnih parametrov, kot so stopnje vibracij, razdalja med ležaji in ohišjem, temperature olja itd..

Analiza okvar temelji na znanstvenem pristopu. S poznavanjem vibracij in opisom krivulje iz analize vibracij je na primer postalo mogoče napovedati preostalo pričakovano življenjsko dobo sestavnega dela ali vozila. V preteklosti se je vozilo ustavilo, ko posamezen del ni deloval in se je človek znašel nemočen pri obvladovanju vozila. Danes ima človek popoln nadzor nad delovanjem vozila – z merjenjem določenih parametrov se lahko določi, kdaj bo naprava prenehala delovati. To je mogoče z napovedno vzdrževalno tehniko, kot so analiza vibracij, merjenje ravni izolacije elektromotorjev in

kablov. Ta koncept vzdrževanja igra pomembno vlogo pri stroških vzdrževanja vozil in tudi pri produktivnosti organizacije.

- Pravilno tehnično vzdrževanje

Pristop napovednega vzdrževanja je močno vplival na upravljanje z rezervnim deli. Naenkrat ni bilo več potrebe, da imamo dele na zalogi, dokler to ni res potrebno. Ustavitev vozila in posledično izpad dela je povzročal nujen nakup rezervnih delov, ki so bili zagotovljeni le po zelo visoki ceni v primerjavi s ceno, plačano, če nabavljamo v normalnih razmerah. V normalnih razmerah je dovolj časa za določitev pravega vira za pridobitev najboljše cene, možno je tudi pogajanje o boljših cenah, kompletiranje večjih pošiljk in prihranek na prevoznih stroških.

- Tehnična ocena pred nakupom vozila

Eden izmed pomembnejših dejavnikov pri rezervnih delih je tehnična ocena vozila z vidika vzdrževanja in zanesljivosti pred nakupom vozila. Nekatera vozila so lahko bolj nagnjena k okvari in zato potrebujejo več rezervnih delov. Nekatera vozila se upravljajo bolj elektronsko namesto mehansko, takšna vozila imajo manj gibljivih delov in zato potrebujejo večinoma manjše število popravil. Začetni stroški teh vozil so lahko večji, vendar je njihova življenjska doba daljša in imajo manjše potrebe po zamenjavi.

- Bližina servisa ali distributerja

Razpoložljivost in bližina servisov za vozila vpliva na povpraševanje po rezervni delih. Rezervne dele, na katere ne morejo čakati dolgo, vendar so bistvenega pomena za normalno delovanje vozila, je potrebno imeti na zalogi. V tem primeru nimamo tveganja daljše okvare vozila zaradi nedostopnosti rezervnih delov.

- Poreklo delov

v primeru uvoženih nadomestnih delov (oddaljeni deli sveta) je treba zalogo delov v skladišču povečati zaradi daljšega časa, potrebnega za različne

formalnosti, kot so uvoz in carinski postopki. Večinoma je v takih primerih za plačilo potrebno odpiranje akreditiva, za kar je spet potreben dodaten čas. V primeru težkega in velikega blaga iz oddaljenih krajev gredo pošiljke večinoma z ladijskim prometom, pri čemer lahko nastanejo dolge zamude, ker je veliko odvisno od poti in vremenskih razmer, ki vplivajo na plovbo ladje.

- Poreklo vozila

Visoko sofisticirane in mehanizirane naprave so izpostavljene okvaram, tako se je pogosto treba soočiti z zamenjavo rezervnih delov/sestavnih delov, ker jih ni vedno mogoče popraviti. Stroški, ki nastajajo, ko vozilo prevozniku stoji, so ponavadi tako visoki, da se jim veliko bolj izplača imeti na zalogi frekventne dele.

- Organizacijska struktura

Na vodenje zalog in nabavo v veliki meri vpliva dejstvo, ali ima avtoprevoznik samo eno, dve ali več vozil.

- Procedura skladiščenja

Postopki uskladiščenja delov s pravilno in zanesljivo evidenco zalog so v veliko pomoč pri upravljanju stroškov skladiščenja. Ni redkost, da imamo v skladišču več delov, ki niso evidentirani. V večini primerov gre za neformalno shranjevanje in pogosto so deli na zalogi ter je samo vprašanje zapletenih postopkov, kdaj bomo lahko del pridobili iz skladišča.

- Skladiščni prostor

Razpoložljivost ustreznega skladiščnega prostora močno vpliva na upravljanje z rezervnimi deli. Pravilna stojala z ustreznim označevanjem materiala in oprema za upravljanje z materialom, ustrezna razsvetljava, ventilacija in klimatizirani prostori pomagajo pri izboljšanju učinkovitosti in produktivnosti poslovanja skladišča.

- Popis zalog – inventura

Popis zalog igra pomembno vlogo pri upravljanju rezervnih delov. Pogosto se dogaja, da se količine, ki so fizično v skladišču in evidentirane na računalniku, ne ujemajo. Podobno se dogaja, da postavke, ki so še vedno v evidenci, niso fizično na voljo. Artikli, ki so jih prejeli v zalogo, niso bili takoj vneseni v evidenco in tako izgubimo evidenco. Zanesljivost zapisov je zelo pomembna zaradi kontrole zalog.

- Finančni dejavniki

Različni finančni dejavniki, ki močno vplivajo na ravnanje z rezervnimi deli, je predvsem popis knjigovodske vrednosti.

- Stroški popisa zalog

Večjo kot imamo zalogo, večji so stroški popisa.

- Prekomerno nabavljanje

Velikokrat je prisoten strah pred pomanjkanjem rezervnih delov, ki lahko povzroči izgubo podjetju, ker bo tovarnjak moral stati. Velikokrat se zato nabavi prekomerno in tu potem pride do nevarnosti zastaranja delov. Vedno je v popisu zalog precej delov, ki so dolgo na zalogi, vendar niso več uporabni. Takšni zastareli deli ustvarjajo številne težave, kot so visoke vrednosti zalog, nepotrebna zasedenost uporabnih površin v skladišču in to zahteva stalno pozornost.

- Nepravilne napovedi

Velikokrat se nepravilno napove, katere dele moramo imeti na zalogi.

- Napačno vodenje stanja zalog, podvajanje pri kodifikaciji rezervnih delov, shranjenih na različnih lokacijah.

- Koraki za upravljanje z rezervnimi deli, razpoložljivost rezervnih delov, učinkovitost naročil, preprečevanje prevelikih zalog in zastarelosti.

- Seznam rezervnih delov

Seznam rezervnih delov vsakega vozila mora biti pripravljen v vsakem trenutku. Seznam mora vsebovati kratek opis zahtevane količine in dela, število dobaviteljev, šifro proizvajalca, šifro in ime prvotnega proizvajalca.

7.3 Izbira lokacije skladišča

Glede lokacije skladišča naj omenimo le, da je najboljši kraj, ki je nekoliko izven urbanega središča mest, je hitro dostopen z vozilom in je v bližini glavne ceste. Potrebno je tudi, da je prostor enostavno ter hitro dostopen tudi s tovornim vozilom ter da je zagotovljena vsa mehanizacija za razkladanje in nakladanje. Pomembno je sledeče (Andolšek, 1975):

- lega,
- komunikacije.

V našem primeru je zanimiva takšna lokacija, ki je ob meji, predvsem zato, ker imamo potem lažjo možnost koriščenja italijanskih kurirskih služb, ki pripeljejo tudi tik čez mejo. S tem si lahko skrajšamo dobavni čas tudi za nekaj dni.

V vsakem primeru mora biti lokacija dobro povezana z lokalno cesto, po možnosti z glavno cesto. Mesto mora biti vidno in imeti tudi možnost obračanja manjšega tovornega vozila in čim bolj široko cesto.

7.4 Izbira vrste materiala in količine

Ko poskušamo analizirati možne načine za notranjo postavitvev skladišča, moramo vedeti, kakšen material bomo skladiščili, koliko materiala, kako pogoste bodo odpreme itd. Za čimbolj racionalno in notranjo ureditev skladišč velja sledeče temeljno pravilo (Saxena, 2003):

$$\boxed{\text{dobavna enota}} = \boxed{\text{transportna enota}} = \boxed{\text{skladiščna enota}} = \boxed{\text{izdajna enota}}$$

To pravilo je v praksi težko uresničljivo, saj se dobavne enote pogosto razlikujejo od izdajnih enot.

7.4.1 Določitev materiala, ki se bo skladiščil

Kot prvi in najpomembnejši problem, katerega rešitev nam bo prikazala, kako začeti, je potrebno izpostaviti čas, potreben za spoznavanje tržišča in ugotavljanje, kateri deli so najbolj pogosto prodajani. Kot zanimivost naj omenim, da se v praksi pogosto dogaja, da ko prehitro in le po občutku naročimo rezervni del, ker smo ga v zadnjem času kar nekaj prodali, potem tega nihče več ne potrebuje. Zaradi vsega navedenega je vedno potrebno biti pazljiv pri naročanju, predvsem ko se naroča na zalogo oziroma ko nas kupec ni povsem prepričal o svojih namerah.

Kot ugotovljeno iz naše tržne raziskave se najpogosteje naročajo sledeči rezervni deli, od najbolj do manj pogostih:

- zavorni deli,
- karoserijski deli,
- vzmetenje,
- motorni deli,
- ogledala in luči,
- menjalnik,
- podvozje in transmisija,
- električni deli,
- kolesni deli.

V naši tržni raziskavi smo ugotovili, da si po pomembnosti hitrosti dobave posamezni sklopi sledijo po sledečem vrstem redu od najbolj do manj nujnih:

- podvozje in transmisija,
- ogledala in luči,
- menjalnik,
- električni deli,
- kolesni deli,
- motorni deli,
- vzmetenje,

- karoserijski deli,
- zavorni deli.

Iz zgoraj navedenih točk raziskave lahko razberemo, da so najbolj primerni deli za zalogo motorni deli, ter ogledala in luči. Poskušali smo razbrati tudi časovne roke dobave po posameznih delih, tako po nujnosti in hitrosti dobave lahko razdelimo rezervne dele na sledeče skupine:

- 1–3 dni, podvozje in transmisija, ogledala in luči, deli za menjalnik, električni deli,
- 3–5 dni, kolesni deli, motorni deli, vzmetenje, karoserijski deli, zavorni deli.

V našem primeru, ko govorimo o rezervnih delih za tovorna vozila, je pomembno to, da je tovorno vozilo izdelano iz številnih delov in skoraj vsak del je pomemben za nemoteno delovanje vozila. Tudi če en del ne deluje ali ne deluje pravilno, vozilo ne bo delovalo, ne bo delovalo s svojo polno zmogljivostjo oziroma ne bo zadostilo standardom o opremljenosti vozil (ne bo naredilo tehničnega pregleda). Nekateri deli se nikoli ne zamenjajo v času delovanja vozila, medtem ko se številni menjajo večkrat. Nekateri drugi deli se zamenjajo samo enkrat, medtem ko obstajajo tudi deli, ki se obrabijo velikokrat v obdobju delovanja in ustvarijo precej problemov. Če se jih ne bi zamenjalo, bi imelo to za posledico sunke ali tresljaje v delovanju, kar lahko povzroči zgodnje okvare bolj vitalnih delov (npr. sklopke ali celo povzroči razpoke v telesu menjalnika, zaradi česar lahko pride tudi do potrebe po zamenjavi celega menjalnika). Rezervni deli, ki se pogosteje menjujejo, so bolj zanimivi za skladiščenje, saj mora prevoznik zagotoviti nemoteno delovanje vozila in je zato veliko večja verjetnost, da bomo del prodali. Obstaja veliko število tovornih ali osebnih vozil, ki mogoče potrebujejo tak del, ki ga imamo mi na zalogi. Pogosto morajo mehaniki nek del prilagoditi oz. ga poiskati tudi pri drugi znamki vozila, ker tega dela originalno ne izdelujejo več. To je bistvenega pomena, ker bi bila zamenjava celotnega vozila zaradi poškodovanega dela lahko bodisi zelo draga ali pa sploh nemogoča. V takih primerih je pomembno, da vsi, ki se ukvarjajo z upravljanjem rezervnih delov, to so lastnik trgovine, upravljalec inventarja in kupec,

združijo moči pri reševanju problema, tako da so rezervni deli na voljo za zamenjavo, kadar je to potrebno (Saxena, 2003).

Nekatera vozila so lahko bolj nagnjena k okvaram in zato zahtevajo več rezervnih delov. Vedno več je vozil, ki uporabljajo za upravljanje veliko elektronike. Ta vozila imajo manj gibljivih delov in zato potrebujejo manj popravil. Začetna cena teh vozil je lahko višja, vendar se njihova daljša življenska doba in manjše potrebe po zamenjavi delov izplačajo kljub več kot visokim začetnim stroškom. Za vozila, ki imajo več elektronike, je večinoma potrebno manjše število rezervnih delov, dogaja pa se, da je zaradi tega te dele potrebno pogosteje menjati.

Pristop k vzdrževanju ima pomembno vlogo pri upravljanju z rezervnimi deli. V transportnih podjetjih stremijo k temu, da bi odpravili naključno vzdrževanje ter k uvajanju preventivnega in napovedanega vzdrževanja. Preventivno vzdrževanje vključuje potrebne redne preglede vozila in njegovih delov, kar poskušajo doseči s pomočjo vnaprej razvitih kontrolnih seznamov. Cilj preventivnega vzdrževanja je preveriti vozilo vnaprej in ustrezno ukrepati, preden se vozilo pokvari. Ta pristop vzdrževanja je v veliki meri prispeval k zmanjševanju nepričakovanih okvar vozila ter tako zmanjšal nenadzorovano povpraševanje po nadomestnih delih. S tem se lahko tudi prodajalci rezervnih delov, ki imajo dobro vodenje evidenc nakupov, po strankah pripravijo na morebitna povpraševanja. Za odločitev o vrsti in količini rezervnih delov, s katerimi bomo zalagali naše skladišče, nam lahko pomaga spodnja tabela.

Tabela 8: Klasifikacija polnitve skladišča (Saxena, 2003)

Zapis	Opis	Primer	Gibanje
R	redno	ležaji, tesnila	enkrat na mesec
Z	zavarovano	potisni ležaj	nedefinirano
W	ko je potrebno	olja za servo	na uporabnikovo zahtevo
V	vzporedno	kontakti	redko, ob obrabi
C	ciklično	jerمني, verige	ciklično obrabljeno
X	zastarelo	vse, kar je zastarelo	se ne obrača
O	odpisano čaka prodajo	presežki ali zastarelo	odpisano po odobritvi vodstva

7.4.2 Količina materiala za skladiščenje

Kot smo ugotovili iz zgornjih navedb ter iz ankete, se določeni rezervni deli pogosteje obračajo.

V podjetju se proda v letu približno za 100.000 € rezervnih delov, kjer predstavljajo mehanski deli v povprečju približno 50 % (50.000,00 €) prodaje, karoserijski približno 40 % (40.000,00 €), svetlobna telesa in ogledala pa nekje 10 % (10.000,00 €) (Bilanca, 2011). Skupna zaloga na začetku leta 2010 je bila približno 4.800,00 €, na koncu pa je bila približno 5.400,00 € (Inventura, 2009). To pomeni da je bilo okvirno na začetku leta za 2.400,00 € mehanskih delov, 1.920,00 € karoserijskih delov in 480,00 € svetlobnih teles in ogledal. Na koncu leta 2010 pa je bilo okvirno za 2.700,00 € mehanskih delov, 2.160,00 € karoserijskih delov in 540,00 € svetlobnih teles in ogledal (Inventura, 2010). Te podatke lahko uporabimo v formulah, kot sledi:

Za izračun koeficienta obračanja zalog uporabljamo sledečo formulo:

- koeficient obračanja zalog = letna poraba / povprečna zaloga (začetno stanje + končno stanje) / 2

Koeficient obračanja zalog = $100.000 / (4.800 + 5.400) / 2 = 4,9$ -krat letno

To je v povprečju nabava vsak 74. dan ($365 / 4,9$).

Za določanje in analiziranje količine delov na zalogi poznamo tri vrste analize: ABC, VED in kombinirana. ABC analiza določa, naj se največ pozornosti posveti tistim 10 % rezervnih delov (kategorija predmetov A), ki zavzemajo 70 % celoletne vrednosti zalog, srednjo pozornost tistim 20 % delov (kategorija predmetov B), ki predstavljajo 20 % vrednosti zalog in najmanj pozornosti tistim 70 % delov (C kategorija), ki predstavljajo le 10 % celotne vrednosti zalog. ABC analiza ima lahko velik prispevek k temu, da ustrezneje obravnavamo zalogo v skladu z njeno vrednostjo, še vedno pa ne obsega nekaterih pomembnih vidikov (Saxena, 2003).

V konkretnem primeru bi lahko postavili ABC analizo sledeče:

- A – Motorni deli, sklopka,

- B – žarometi, zavorni sistemi, večji PVC deli, kovinski deli, stekla, električni deli
- C – manjši PVC deli, prednja in zadnja os, električni deli, pogonska gred, prednja in zadnja os, stekla ogledal

Pri VED (angl. *vital, essential, desirable* – vitalnega pomena, nujno, zaželeno) analizi po Saxeni proučujemo predmete iz pomembnih operacij podjetja, ki niso povezani z letno vrednostjo uporabljene zaloge (Saxena, 2003).

V konkretnem primeru bi to bili:

- V – motorni deli, električni deli,
- E – kolesa, sklopka, menjalnik, zavorni sistemi, krmilni sistem, žarometi,
- D – PVC deli, kabinski deli.

Idealna odločitev za določitev količine delov, ki bi jih morali imeti na zalogi, bi morala temeljiti na uravnoteženem, kombiniranem pristopu ABC in VED analize. Pri naročanju delov je potrebno posvetiti pozornost vsaki postavki iz popisa zalog, ki se jih kupuje. Ta se določi na podlagi upoštevanja matrice ABC in VED. Na primeru prikažemo, da je potrebno največjo pozornost nameniti kategoriji postavk "A" v kategoriji "vitalnega pomena", srednjo pozornost postavki "B" v kategoriji "nujno", najnižjo pozornost pa je treba posvetiti kategoriji postavke "C" v kategoriji "zaželeno". To lažje prikažemo z vrednostmi zalog, navedenih v matrici, kot sledi (Saxena, 2003, str. 227):

	V	E	D
A	80	70	60
B	70	60	50
C	60	50	40

Iz vsega navedenega sklepamo, da bi morali imeti na zalogi okvirno največ sledečih delov:

- največ: motorni deli, električni deli,
- srednje: žarometi, zavorni sistemi,
- najmanj: manjši PVC deli.

7.4.3 Zaloge

Popis zalog je zelo pomemben v vsaki organizaciji. Zaloge je potrebno nadzorovati tako, da ne presegajo zahtev in hkrati ni pomanjkanja zalog. Odvečne zaloge lahko hitro postanejo vzrok velikih skrbi za vodstvo podjetja, saj na nek način zadržujejo denar podjetja. Ta bodo imela večje stroške s popisom zalog, če bodo imela večjo zalogo. Za izračun stroškov, ki nastajajo pri izdajanju materiala iz skladišča se uporabljajo različne metode, vsaka metoda ima svoj vpliv na prikaz stroškov zalog. Način obračunavanja stroškov materialov ima tudi velik vpliv na prikazano izgubo ali dobiček družbe.

V zalogi imamo različne vrste materialov, ti so lahko dobavljeni v različnem času in zato tudi po različnih cenah. Spreminjanje cen je normalen pojav, te spremembe pa so lahko majhne ali zelo velike. Takšno nihanje cen ima neposreden vpliv na stroške izdanega materiala, kot tudi na stroške zalog. Stroške izdelkov je potrebno redno pregledovati in prilagajati stroškom materiala in vzeti v zakup še druge razne stroške proizvodnje.

Za vrednotenje izdaje materialov se lahko uporabijo različne metode, nekatere od njih so sledeče (Saxena, 2003):

- Prvi noter, prvi ven (FIFO)

Prvi noter prvi ven (FIFO) je metoda, pri kateri je vrednost izdanega materiala sestavljena na osnovi stroškov tistega materiala, ki je bil prvi prejet v skladišče. Če je izdelek nabavljen v dveh različnih obdobjih enkrat po ceni 10 €/kos in enkrat 15 €/kos, se izdani material vrednoti tako, da velja cena 10 €/kos, dokler je na zalogi material nabavljen po ceni 10 €/kos. Če je izdana

količina večja od količine materiala na zalogi iz prvega naročila, se bo vrednost materiala spremenila na 15 €/kos ob porabi materiala iz prvega naročila.

- Zadnji noter, prvi ven (LIFO)

Vrednost materiala, izdana na podlagi te metode, temelji na ceni zadnjega nakupa. Če je cena pridobljena v dveh različnih časih po 10 €/kos in po 15 €/kos, bomo vrednotili material po zadnji ceni – 15 €/kos. Ta način zagotavlja, da se material izda v višini dejanskih stroškov, vendar je ravno nasproten od metode FIFO. Naslednja tabela pojasnjuje metodo vrednotenja vprašanj po tej metodi.

- Najvišji noter, prvi ven (HIFO)

Pri tej metodi je najvišja vrednost za povprašanje. Na primer, če obstajajo različne cene za materiale v skladišču, recimo 15 €/kos, 10 €/kos in 12 €/kos, se material vrednoti na ceno 15 €/kos.

- Naslednji noter, prvi ven (NIFO)

To pomeni, da gre material, ki je na vrsti, v skladišče, prvi material pa gre iz skladišča.

- Enostavna metoda povprečja

Enostavna metoda povprečja upošteva cene nove pošiljke, skupaj s cenami prejšnjih pošiljk, katerih material je še vedno na zalogi. Vsaka nova nabava je z novo ceno, povprečna prodajna cena na enoto pa je še vedno enaka. Na primer, če imamo v skladišču 100 enot blaga po ceni 10 €/kos in dodamo 200 enot po ceni 15 €/kos, bo enostavno povprečje cen te postavke $(10 + 15) / 2 = 12,5$ €/kos. Te cene se bodo uporabljale do naslednje spremembe cen. V tem procesu se veliko računa in zato se potrebuje ustrezno računalniško podporo. Ta način je dober v situaciji, ko se cena giblje hitro v kratkem času. To daje stabilnost ceni izdelka in velja za zelo uporabno metodo.

- Metoda tehtanega povprečja stroškov

Prvi noter, prvi ven (FIFO), zadnji noter, prvi ven (LIFO) in enostavna metoda povprečja so metode vrednotenja, ki imajo težave zaradi nihanja cen posameznih postavk nabave. V tem primeru popis zalog kaže bodisi nižjo ali višjo raven od dejanske. Metoda tehtanega povprečja odpravlja te težave.

8 NOTRANJA POSTAVITEV SKLADIŠČA

Z notranjo ureditvijo skladišča razumemo notranji raspored prostorov, določanje prometnic, izdajnih in prevzemnih mest, razmestitev potrebne opreme v teh prostorih, namestitev uskladiščenega materiala in označevanje posameznih delov skladišča. Notranja ureditev je v največji meri odvisna od značilnosti materiala, ki ga skladiščimo in od količine posameznih vrst materiala.

Pri notranji postavitvi so pomembne sledeče točke:

- skladiščne cone,
- police ali regali,
- druga skladiščna oprema,
- načela razvrščanja materialov,
- način označevanje mest v skladišču ter njegovo oblikovanje.

Pri notranji postavitvi skladišča v realnosti ni nekega natančnega načina, kakšna naj bo notranja ureditev in s kakšno opremo. Kot že omenjeno ne poznamo recepta, ki bi veljal za katerokoli skladišče, ne glede na blago, ki mu je namenjeno in ne glede na oblike skladiščnih procesov. Lahko pa dosežemo neko optimalno ureditev, če upoštevamo neka splošna načela po Andolšku (Andolšek, 1975):

- Maksimalno ohraniti kakovost in količino blaga ob sorazmerno nizkih skladiščnih stroških; to pomeni, da kar najbolj poskrbimo za to, da blago ohranja lastnosti, ki mu dajejo kakovost, da se ne zmanjšuje količina (prekomerni kalo in razsip) in da so stroški za tako skrb kar najnižji. To je temeljno načelo, ki ga ostala bolj ali manj le dopolnjujejo.
- Izkoristiti celotni prostor; neracionalno je, če prostor izkoristimo samo površinsko. Skladiščna oprema (palette, regali ipd.) nam omogočajo, da dejansko uporabimo ves prostor, torej tudi višino. Zlasti od vrste blaga je odvisno, v koliko etaž ga bomo skladiščili. Zavedamo se, da z novimi etažami sicer pridobimo prostor, vendar so v višjih etažah manipulacije zahtevnejše (dražje) in tudi (vizualna) preglednost je manjša.

- Optimalna velikost skladišča; praktično sicer pri projektiranju določamo velikost skladišča poljubno. Vodijo nas potrebe po količini skladiščnih polj, po namenu skladišča (trgovinsko, industrijsko, prehodno itd.) in seveda po tem, kakšne vrste blago bomo skladiščili ter kakšni bodo skladiščni procesi. Za osrednji del skladišča, ki mu v žargonu pravimo tudi »silos«, so neki parametri, npr. višina, širina in dolžina, temu so potem prikrojeni vsi ostali prostori in vsa oprema.
- Funkcionalna razdelitev skladiščnih prostorov; notranja razporeditev prostorov je odvisna od vrste blaga, od načina skladiščenja, od frekvenc vhodov in izhodov, od vrste skladiščnih prostorov itd. Razporeditev skušamo uskladiti tako, da bi v poteku skladiščnih procesov ob sočasnih »ozkih grlih« preprečili neizkoriščene skladiščne zmogljivosti.
- Vsako polje v »silosu« določajo tri koordinate; če so v širino regali označeni 01, 02 itd. (do 20), višine simbolizirajo črke A (prva etaža), B (druga) itd., do M (štirinajsta, najvišja etaža). Polja v dolžino (globino silosa) pa označimo 01, 02 itd. poljubno, do npr. 40, tedaj je na primer polje 05 – E – 17 alfanumerično (s črkami in številkami) nedvoumno označeno. Tako označeno je v »silosu« samo eno polje, in sicer je v petem regalu, v peti etaži od spodaj navzgor in je v sedemnajsti vrsti od čela silosa. Tako označevanje je zlasti prikladno za AOP (avtomatsko obdelavo podatkov). V velikem skladišču bi se brez sistematičnega označevanja polja kaj lahko »izgubili«.
- Nujno je treba uvesti šifriranje materialov; če skladiščimo blago, ki ima pester sortiment, lahko hitro pride do zamenjav. Zamenjave so pri vsakem blagu nezaželene, pri nekaterem (zdravila, kemikalije itd.) pa so lahko usodne. Možnost zamenjav zmanjšamo na minimum, če lahko skladiščene materiale šifriramo po nekem stalnem sistemu (kodu). Šifra naj bo na vseh spremnih listinah (dokumentih), prav tako pa tudi pri blagu samem ali na njem.
- Higienosko tehnične naprave; namen teh naprav je, da zaščitijo blago pred kvarnimi vplivi (vlaga, mraz itd.) in ustvarijo za skladiščnega delavca normalne pogoje za uspešno delo brez nevarnosti za njegovo zdravje. Tu mislimo na sanitarne naprave, naprave za razsvetljavo, kurjavo, zračenje, sušenje, vlaženje, ozvočenje in signalne naprave.

- Človeški element v skladišču; celo dobro uresničena načela bi pomenila kaj malo, če skladiščnih procesov ne bi uresničeval dober skladiščni delavec. Skladiščnemu delavcu morajo biti dobro znane vse vrste blaga, s katerimi manipulira, znani mu morajo biti skladiščni procesi v okviru delovnih načrtov celotne organizacije združenega dela.
- Skladiščni proces je treba nenehno izboljševati; pravzaprav teče s skladiščnimi procesi tudi nenehni proces racionalizacije le-teh. V velikem procesu z regali bi bilo ročno prenašanje, skladiščenje in jemanje blaga precej zamudno in drago. Nepogrešljivi rekviziti so zlasti palete in viličarji.
- Samo okvirna načela za razpored prostorov; razpored prostorov sicer spada v poglavje mikrolokacije. Nekatere splošne stvari pa le lahko povemo v glavnem kot načelo glede na velikost skladišča.

Eden od osnovnih pogojev za normalno in hitro poslovanje skladišča je tudi pristopnost do vsake vrste uskladiščenega materiala. Prenatrpanost skladišča otežuje delo in pravilno funkcioniranje skladiščne službe. Pristopnost lahko zagotovimo s pravilnim razporedom materiala v skladišču in z različnimi napravami.

Osnovno pravilo je imeti čim krajše transportne poti na tistih relacijah, kjer je intenzivnost transporta največja. Iz tega logično izhaja, da je treba uskladiščiti čim bližje ob glavnem prehodu tiste vrste materiala, ki imajo največjo transportno intenzivnost, ostale pa po padajoči intenzivnosti vse dalj od vhoda in glavnega prehoda. V samih kotih skladišča bo shranjen material, ki ga le redko uporabljajmo. Teža in prostornina materiala pogosto vplivata na razporeditev skladišč v posamezne cone. Skladišča drobnega materiala so ponavadi prostorsko ločena od skladišč za velike kose. Razumljiva je tudi zahteva, da odlagamo težje kose niže, lahek material pa na višje police. (Saxena, 2003)

8.1 Skladiščne cone

Namen skladiščne cone pogojuje skladiščno tehnologijo, tehnologija skladiščenja pa zahteva ustrezno opremo in smotrno razdelitev skladiščne površine v cone, od katerih ima vsaka strogo določeno funkcijo (Andolšek, 1975), kot sledi:

- Cona 1 – prostor za prevzem blaga; izkazalo se je, da so bolj funkcionalna tista skladišča, katerih tloris je pravokotnik. Teže je funkcionalno razdeliti površine in prostor, če je tloris kvadrat. V tej coni blago prevzamemo. Projekt skladišča in njegova gradbena izvedba morata prostoru za prevzem blaga zagotoviti naslednje:
 - Funkcionalno mora biti povezana z železniškim tirom ali z dovoznimi potmi, če v skladišče ni speljan tir;
 - Zlasti funkcionalno mora biti prirejena rampa. Ni dobro, če moramo zaradi rampe blago dvigati ali spuščati. Rampa mora imeti primerno veliko manipulacijsko površino in zaželeno je, da je pokrita. Del rampe naj bo izdelan kot premični plato, tako da višino platoja brez težav prilagajamo dostavnim vozilom;
 - Vhodna vrata morajo biti pravilno dimenzionirana, tako da ni težav pri prehodih skladiščne mehanizacije. Vrata se morajo zapirati in zaklepati. Glede narave blaga poznamo gumijasta vrata, ki se sama odpirajo z dotikom vozila, toplotno zaveso in navadna vrata, ki le fizično ločijo skladiščni prostor navzven;
 - Cona za prevzem blaga mora biti funkcionalno povezana z drugimi conami.
- Cona 2 – prostor za skladiščenje; po dimenziji je to navadno najboljše najbližji prostor, po funkcionalnosti pa najvažnejši del skladišča. Lociran naj bo tako, da je v sredini med prostorom za prevzem in za odpravo blaga, če sta ta dva dela ločena. Prostor za skladiščenje je lahko v nivoju s tema prostoroma, ni pa nujno. K skladišču, ki ima regale v več etažah, nujno spada dvigalo, ki se pomika po tirnicah. Tirnice so lahko v nivoju ali pa nižje. Ta prostor je sestavljen iz polj za skladiščenje blaga. Šifriranje blaga in alfanumerična tridimenzionalna razvrstitev polj nam omogoča, da imamo nad tem prostorom vedno zadovoljiv pregled.
- Cona 3 – prostor za rezerve; skladiščna površina mora biti racionalno izkoriščena. Skladiščni stroški (aplicirani na nosilce) so nižji, če je koeficient obračanja blaga večji. Tega dosežemo, če imamo vedno le blago brez pridržkov. K temu pripomore po svoji funkciji tudi prostor za rezerve.
- Cona 4 – prostor za odpravo (oddajo) blaga; ta prostor je navadno na drugi strani prevzemnega prostora, če gledamo skladišče kot celoto. Vsekakor je

bolje, če sta prevzem in odprava blaga ločena. Prostor za odpravo blaga je dimenzioniran glede na velikost skladišča in naravo blaga ter hitrost in obliko skladiščnih manipulacij. Tudi ta prostor mora imeti rampo, kakršno smo omenili pri coni za prevzem blaga. Če gre za prodajno skladišče, je prostor za odpravo blaga navzven povezan s tiri ali cesto, če pa je skladišče industrijsko, je prostor za odpravo blaga povezan s proizvodnim oddelkom s transporterji ali pa elevatorji. Pri trgovinskem skladišču je del te cone prirejen za komisioniranje in končno embaliranje pošiljk.

- Cona 5 – prostor za spremljevalne službe; ti prostori so locirani skladno z gradbeno zasnovo celotnega skladišča. Taki prostori so zlasti pisarniški prostori, prostori za energetske vire, sanitarije in bivalni prostori za skladiščne delavce, ozvočenje in signalizacija, požarno-varnostne naprave, signalizatorji vlomov.

8.2 Druga skladiščna oprema

K tej opremi spadajo:

- naprave za merjenje in tehtanje,
- razno ročno orodje,
- razni odri,
- razna transportna oprema,
- skladiščni normalni inventar.

8.3 Načela razvrščanja materialov

Razvrščanje materialov v skladišču poteka tem bolje, čim boljša je notranja ureditev skladišča. Po Saxeni je torej razvrščanje odvisno zlasti od naslednjega (Saxena, 2003):

- kakšno skladiščno opremo imamo,
- v kolikšni meri uporabljamo paletizacijo,
- kakšen je sistem notranjega transporta.

Po Saxeni poznamo naslednje načine skladiščenja (Saxena, 2003):

- Skladišče brez polic; mora imeti kakorkoli označena odlagalna mesta ali odlagalna polja. Če ni polic in ne gre za razsuto blago, tedaj blago ostaja v »boks-paletah«. Viličar odlaga palete največ štiri drugo vrh druge. Bliže vhodu odlagamo težje blago, zlasti tako, ki ni primerno za paletiziranje. Bale zlagamo na označena mesta v blokkih. Vreče odlagamo na palete navzkriž, sode pa drugega zraven drugega in tudi drugega na drugega. Podobno zlagamo tudi bobne papirja in navoje kablov. Da se ne kotalijo, si pomagamo z lesenimi podstavki. Tudi pri takem zlaganju moramo ohraniti pregled nad skladiščenimi materiali. Zlasti bi imeli slabši pregled, če bi pustili blago na transportnih poteh in manipulacijskem prostoru za prevzem ali oddajo blaga.
- Odlaganje na police; če imamo v skladišču police, potem odlagamo blago po naslednjih načelih:
 - Za vsako skupino blaga odredimo potrebno število polic. Skupine delimo na podskupine, znotraj podskupine pa razporejamo blago po vrstah. Če ni nujno potrebno, zastavljenega sistema ne menjamo.
 - Če je evidenca blaga ročna, moramo doseči, da je blago vidno po vrstah blaga. Vsako odlagalno polje na policah naj bo opremljeno z nadpisom, za kakšno blago je rezervirana. Količino posameznega blaga kaže viseča kartica, ki mora biti vedno ažurna. Če vodimo evidenco o blagu elektronsko, je dovolj, da je šifra na vidnem mestu na polici.
 - Manipulacija z blagom ne sme biti v ničemer ovirana. Na voljo mora biti primerna skladiščna mehanizacija, poti do blaga pa vedno proste.
- Skladiščenje razsutega blaga;
Tudi razsuto blago se skladišči v predele, ki so stalno namenjeni eni skupini ali vrsti blaga. Če to zahteva narava blaga, ga nasipamo v posode, ki so v ta namen v skladišču.
- Skladiščenje prevelikih pošiljk;
Način, kako blago razvrščamo, je odvisen od tega, kolikšne so dobavljene količine. Glede na to odmerjeno in rezervirano površino odlagalnih polj za

posamezno skupino, podskupino ali vrsto blaga. Glede na potrebe, katerim naj služi skladišče, lahko določimo, kolikšne bodo minimalne in maksimalne količine skladiščenega blaga. Le-tem torej priredimo prostor. Če se kdaj zgodi, da moramo uskladiščiti več blaga, je dobro, če imamo na voljo kak rezervni prostor. Le v skrajnem primeru in samo začasno bi uporabili prostor, ki je rezerviran za kako drugo blago.

8.4 Način označevanja mest v skladišču ter njegovo oblikovanje

Načini označevanja mest v skladišču so po Andolšku sledeči (Andolšek, 1975):

- Skladišče brez regalov;

Skladiščno površino razdelimo funkcionalno na transportne poti in površine, ki so potrebne za skladiščne manipulacije in na odlagalna mesta. Nato se odločimo, po kakšnem sistemu bomo označevali odlagalna mesta. Zlasti se moramo odločiti, ali bodo polja vedno enako označena ali pa jih bomo označevali od primera do primera.

- Skladišče z regali;

Regali omogočajo vsekakor boljši izkoristek skladiščne površine. Regali lahko zavzemajo v višino več ali manj prostora, več ali manj predalčkov, odlagalnih polj. V nižjih legah lahko manipuliramo ročno, za višje pa uporabljamo visoke viličarje in celo dvigala. Regali so vzdolžni ali prečni, podobno, kot je razpored vrat pri skladiščih brez regalov. Odlagalna polja so pri velikih skladiščih s tremi koordinatami, kakor smo videli v četrtem poglavju. Tak način je zlasti potreben, če vključimo skladišče v elektronsko obdelavo podatkov. Seveda mora biti v takem primeru šifrirano tudi blago, da računalnik sam lahko išče polje, kjer blago leži, ali pa polje, na katero je treba blago skladiščiti.

- Skladišče z avtomatskim regalnim skladiščem, v nadaljevanju ARS. Avtomatsko regalno skladišče (ARS) služi za skladiščenje izdelkov v paletnih regalih, ki so avtomatsko povezani.

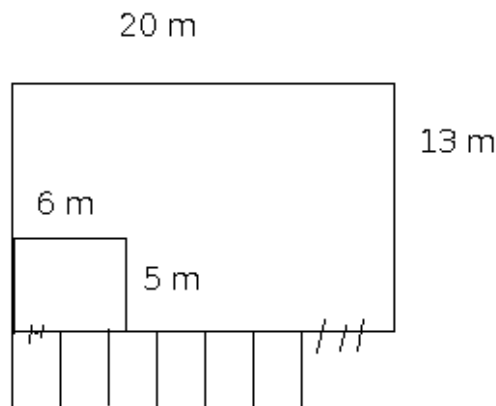
8.5 Predlog notranje postavitve skladišča v podjetju Agofin sistemi d. o. o.

Omenili smo že, da se je v našem primeru podjetje odločilo za nakup skladišča, za kar je potrebno pripraviti ustrezno notranjo ureditev. Pomembno je, da je ta prostor pokrit, ustrezno ograjen ter zaščiten.

V podjetju smo začeli s prodajo brez skladišča, da bi čim bolj zmanjšali stroške ter tako povečali predvsem cenovno konkurenčnost za naskok na že povprečno dobro pokritem trgu. Namen je bil le prodaja po naročilu, kar bi bilo najbolj racionalno. Potencialne stranke so želele imeti material takoj naslednji dan, tako da smo po opravljeni grobi analizi trga hitro ugotovili, da je brez določene zaloge nemogoče uspešno poslovati na tem programu. Kot je v tržnem delu diplomske naloge že navedeno, je konkurenca zelo močno prisotna, zato je po strategiji padla odločitev za nakup skladišča. Tako smo se odločili zadevo čim bolj preučiti ter izbrati čim bolj ustrezno različico notranje postavitve skladišča rezervnih delov za tovorna vozila.

Po vrsti skladišča bo skladišče podjetja Agofin sistemi d. o. o. spadalo med izdajna skladišča, po funkcionalnosti pa med skladišča gotovih izdelkov.

V konkretnem primeru, da zadostimo zahtevam naše tržne strategije, predlagamo, da potrebujemo prostor v pritličju stavbe s površino 260 m² (20 × 13 m), priporočena višina skladišča je 5 m. Skladišče naj bi bilo ob glavni cesti s parkiriščem za 6 vozil. Predlog ureditve notranjosti je, da bi moralo biti skladišče sestavljeno iz enega majhnega prostora z lastnim vhodom (pisarna in sprejemni pult) v velikosti 30 m² ter iz enega velikega prostora (skladišče) v velikosti 230 m², ki naj bi imelo še en nekoliko ločen prostor (dovolj 8 × 6 m). V skladišče moramo imeti možnost dostopa s kombijem ter zato dvižna vrata, kjer je potem možen naklad in razklad v notranjosti skladišča z viličarjem. To je dobro zaradi priročnosti in predvsem tudi v primeru slabega vremena. V skladišču bi se lahko nakladalo in razkladalo samo eno vozilo naenkrat, kar pomeni, da je vhod v skladišče hkrati tudi izhod iz skladišča in bi ga s tem po zgoraj navedeni klasifikaciji skladišč (Saxena, 2003) po velikosti uvrščali med majhna skladišča. V skladišče mora biti možno priti tudi skozi pisarno, kot je razvidno na priloženi shemi. Uporabljati bomo morali orodja, kot so viličar, vozički, ročna dvigala, pnevmatična dvigala.



Slika 13: Primer skladišča s pisarno

Če hočemo zagotoviti smotrnost v notranji ureditvi skladišča, moramo upoštevati naslednje štiri zahteve:

- smotrnost in preglednost skladišča,
- pravilno prostorsko razporeditev,
- zavarovanje pred poškodbami,
- smotrno in zadostno označevanje.

Kot že povedano, se bo skladiščilo rezervne dele za tovorna vozila. To pomeni, da se bo skladiščil zelo raznovrsten material, od vijakov do rezervoarjev za gorivo pa tja do odbijačev in akumulatorjev. Glede na navedeno se bo skladiščilo zelo majhne dele, zelo velike dele in tudi nevarne dele, tako da je potrebno imeti temu prilagojeno prostorsko razporeditev. Rezervne dele za tovorna vozila bi po načinu skladiščenja lahko grobo razvrstili na sledeče skupine:

- manjši deli (motorni rezervni deli, sklopka, menjalnik, razni vijaki, objemke, tesnila),
- večji deli (karoserijski deli, zavorni sistemi, pogonske gredi, osi, krmilni sistem),
- nevarni deli (akumulatorji),
- občutljivi deli (stekla, ogledala, svetlobna telesa, nekateri karoserijski deli).

Izhajajoč iz vsega navedenega ter iz tržne raziskave glede pogostosti prodajanosti posameznih rezervnih delov lahko začnemo sklepati, kakšna bi morala biti notranja

ureditev našega skladišča in kateri material bi morali skladiščiti. Vedeti moramo tudi, da so nekateri deli pomembnejši od drugih, zato ne bomo namenili enake pozornosti vsem rezervnim delom. Rezervni deli, ki imajo visoke vrednosti, visoko porabo, visoko težo, velik obseg in so nujno potrebni za nemoteno delovanje vozila, si zaslužijo ločeno obravnavo.

V pisarni bo potrebno imeti sprejemni pult ter pisarniško mizo. Tu naj bi delala komercialist in trgovec, ki bi bil hkrati tudi skladiščnik. Tu se bo vodilo vso skladiščno dokumentacijo in spremljalo stanje zalog.

Za manjše dele bomo določili manjši del prostega skladišča v vogalu ob pisarni, to je prostor z dolžino 8 m in širino 6 m. Vanj bomo postavili regale oz. police za skladiščenje materiala, saj bomo tu skladiščili drobni material, kot so vijaki, tesnila, ventili, ležaji itd. Police spadajo med pomembno skladiščno opremo. Uvajanje polic omogoča sistematično in red pri skladiščenju blaga. Poznamo lesene in kovinske police. V sodobnih skladiščih prevladujejo kovinske police, ki so:

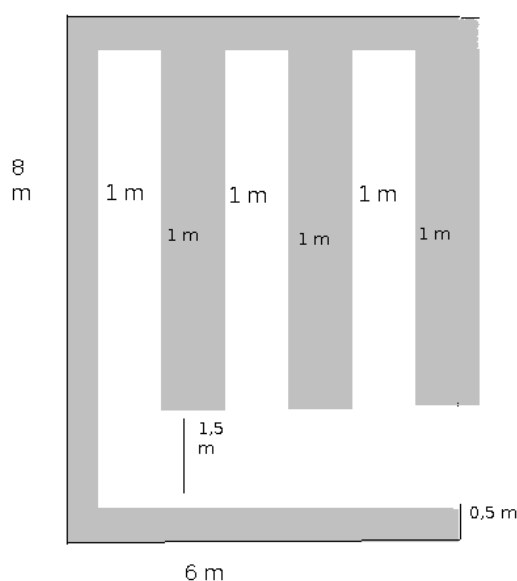
- iz prešanih profilov v obliki črk »E«, »U«, »T«, ali »L«,
- iz jeklenih cevi.

Uporabili bomo kovinske police, katerih značilnost je, da so montažne. Nosilni stebri so prirejeni tako, da police (plošče) montiramo v razmikih poljubne globine. V montažne police skladamo blago samo ali na paletah. Vse to lahko delamo ročno, lahko pa si jih priredimo za popolnoma avtomatsko skladiščenje. V glavnem so se pri nas uveljavile naslednje vrste polic:

- police (regali) za paletizirano blago,
- pretočne police,
- avtomatizirane visoke police.

V tem manjšem delu skladišča (8 × 6 m) bomo skladali material ročno, saj bodo tu shranjeni majhni deli, zato tukaj ne bomo potrebovali prehoda z viličarjem, ampak le z ročnim viličarjem. Ročni viličar je širok 52 cm, dolžino vilic ima 115 cm, nosilnost pa 2500 kg. Ker je širina evro palete 80 cm, je pomembno, da imamo širino med

dvema regaloma vsaj 100 cm. Ob tri proste stene bomo v ta manjši del skladišča postavili police z globino 50 cm. Ob takem razporedu nam ostane prostora za tri regale z dolžino 6,5 m in širino 1 m, tako da imamo z vsake strani pol metra prostora za material. Višina med dvema policama na regalu bo 40 cm. Višina regalov bo 3,5 m. Ker se tu večinom hrani drobni material, bomo imeli dostop do višje ležečih rezervnih delov le z lestvijo. Transportna pot med regali je 1 m, glavna dostopna pot do regalov je široka 1,5 m, kot je prikazano na spodnji sliki 13. Vse transportne poti morajo biti označene z rumenim trakom.



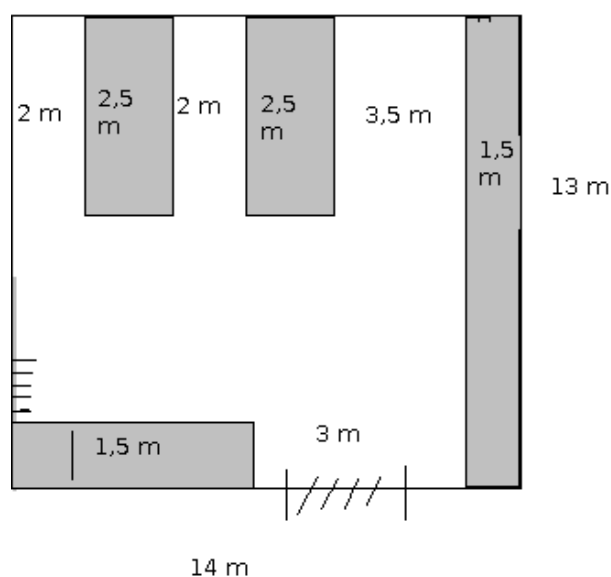
Slika 14: Manjši del skladišča za drobni material (8×6 m)

Drobni material bomo ločili v dve skupini, in sicer material, ki mora biti v škatlah oz. predalnikih, in material, ki je prosto stoječ na polici. Na prvi regal, ki je najbližji vratom pisarne ter dostavni poti, bomo shranili najhitreje obračajoči se material, to je potrošni material, kot so filtri, jermeni, napenjanci jermena, zavorne ploščice, termostati, končniki. Seveda mora biti material razporejen tako, da bo težji in večji na spodnjih policah oziroma na tleh. Na drugem regalu bomo zložili predvsem svetlobna telesa in ogledala ter manjše karoserijske dele. Na tretjem regalu bodo razni vijaki, objemke, tesnila, sklopke, črpalke, turbine vzmetenje ter deli krmilnega sistema. Na preostali dve polici, ki sta naslonjeni na stene ter sta še prosti, bomo zložili nekaj akumulatorjev ter preostali del drobnega materiala.

Potrebno je pripraviti ustrezne police, ki bodo natančno označene s številkami in črkami, tako da bomo artikel, ki ga bomo iskali, čim hitreje dobili ter čim hitreje zložili na pravo mesto. Najustreznejši je skladiščni sistem, ki je povezan z računalnikom oziroma se nanj nanaša, tako na primer v računalniku v ustreznem programu vtipkamo kodo artikla, ki ga iščemo, in nam ta takoj izpiše točno številko police. V tem primeru lahko takoj poišče iskano mesto tudi nekdo, ki skladišča ne pozna dobro.

Vsi regali bodo označeni s črko abecede (brez sičnikov in šumnikov); v tem delu imamo 6 regalov od A do F, nato imamo višino regala, ki jo označimo z rimsko črko od I (za material, ki stoji na tleh) do IX (material na najvišji polici). V dolžino police bomo vzeli metrske prekate, ki bodo označeni s številkami od 1 dalje.

Ob upoštevanju obeh zgornjih navedb bi postavitve v večjem delu skladišča morala izgledati nekako tako kot na spodnji sliki 15.



Slika 15: Večji del skladišča (14 × 13 m)

9 SKLEP

V diplomskem delu smo predstavili kompatibilne rezervne dele za tovorna vozila ter njihovo razlikovanje od originalnih rezervnih delov, ki je predvsem v uporabi cenejših materialov in majhni prepoznavnosti proizvajalcev ter s tem posledično nižji ceni.

S tržno raziskavo smo analizirali stanje slovenskega trga kompatibilnih rezervnih delov za tovorna vozila ter naredili oceno konkurence. Ugotovili smo, da so kupci naklonjeni kompatibilnim rezervnim delom, saj so precej cenejši od originalnih in tudi njihova kvaliteta ni tako slaba. Ugotovili smo tudi, da ima podjetje Agofin sistemi d. o. o. na slovenskem trgu veliko konkurentov, s katerimi tekmuje za delež. Imidž, ki ga ima podjetje Agofin sistemi d. o. o. med kupci, je v zgornjem delu lestvice slovenskih podjetij. Prednost, ki jo ima podjetje pred ostalimi tekmeci, je predvsem v specializaciji na določene znamke vozil.

Na podlagi teh ugotovitev smo predstavili različico tržne strategije, ki je najbolj primerna za izbran model podjetja. Tu se pokaže predvsem pomembnost skladišča za podjetje ter pomen pozornosti, ki mora biti namenjena pravilni izbiri artiklov, ki se jih bo imelo na zalogi.

Kljub hudi konkurenci in precejšnji zasičenosti slovenskega trga s kompatibilnimi rezervnimi deli je še precej možnosti za napredek, predvsem zaradi majhne razpoznavnosti kompatibilnih rezervnih delov in kupcev, ki še vedno veliko posegajo po originalnih delih. Razloge za to lahko najdemo v še vedno včasih premalo odprtem trgu in nezaupanju kupcev.

10 LITERATURA

Andolšek, D. (1975). Skladiščno poslovanje. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.

Bilanca stanja Agofin sistemi d.o.o. leto 2010 (2011). Interno gradivo. Nova Gorica: Agofin sistemi d.o.o..

Devetak, G. (1999). Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja. Koper: Visoka šola za management.

Devetak, G. (2000). Evropski marketing storitev. Kranj: Moderna organizacija.

Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C. (1995). Marketing. Zagreb: Mate.

Garancije na tehnične izdelke ne bo. (2011). Pridobljeno 8.1.2011 s svetovnega spleta:<http://dne.ena.com/E-Svet/Poslovni-svet/Vlada-Garancije-na-tehnicne-izdelke-ne-bo.html>

Inventura Agofin sistemi d.o.o. na dan 31.12.2009 (2009). Interno gradivo. Nova Gorica: Agofin sistemi d.o.o..

Inventura Agofin sistemi d.o.o. na dan 31.12.2010 (2010). Interno gradivo. Nova Gorica: Agofin sistemi d.o.o..

Jančič, Z. (1990). Marketing – strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik in Studio marketing.

Kotler, P. (1988). Upravljanje marketingom I. Zagreb: Informator.

Kotler, P. (1996). Marketing Management – Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kotler, P. (1998). Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kralj, J. (2001). Temelji managementa in naloge managerjev – tretja dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Logistična strategija in cenovna optimizacija v marketingu in logistiki. (b.l.).

Pridobljeno 10.1.2010 s svetovnega spleta: <http://164.8.132.54/IPLS/prvo.html>

Oblak, H. (1997). Mednarodna poslovna logistika. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Potočnik, V. (1998). Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Potočnik, V. in Petrin, T. (1996). Tržne poti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Saxena, J. P. (2003). Warehouse management & inventory control. New Delphi: Vikas Publishing House.

Statistični urad Republike Slovenije. (2009). Izbrani podatki strukturne statistike podjetij po dejavnosti SKD 2008, Slovenija, 2009. Pridobljeno 1.7.2011 s svetovnega spleta: http://www.stat.si/novica_prikazi.Asp?id=4028

Statistični urad Republike Slovenije. (2010). Cestna vozila konec leta in prve registracije cestnih vozil glede na vrsto vozila, Slovenija 2010. Pridobljeno 1.7.2011 s svetovnega spleta: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3940

Tavčar, M. (1994). Management. Radovljica: Didakta.

Vukovič, G. (2006). Trženje. Celje: Visoka komercialna šola.

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem študent Visoke poslovno-tehnične fakultete v Novi Gorici in izvajam anketo o načinu nabave rezervnih delov, o preferencah pri nabavi ter o pogostosti nabave rezervnih delov po znamki in po vrsti rezervnega dela. Vsi podatki te ankete bodo uporabljeni izključno za namene diplomskega dela. Za Vaš čas in trud se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

1. Kje trenutno naročate rezervne dele za tovorna vozila izven garancijske dobe vozila?

- a) Rezervne dele naročam izključno originalne od proizvajalca vozil.
- b) Rezervne dele naročam v dogovoru s proizvajalcem, ki mi določa mesečno kvoto, ostalo naročam sam.
- c) Rezervne dele naročam neodvisno od proizvajalca vozil v skladu s tržnimi potrebami.

2. Ovrednotite pomembnost naslednjih dejavnikov pri naročanju rezervnih delov, če predpostavljate, da ste pri naročanju neodvisni od zahtev proizvajalca! (Ocenite stopnje vpliva od 1 – sploh ni pomembno – do 5 – zelo je pomembno).

Dobavni rok rezervnih delov	1 2 3 4 5
Garancija na rezervne dele	1 2 3 4 5
Cena rezervnih delov	1 2 3 4 5
Kvaliteta rezervnih delov	1 2 3 4 5
Blagovna znamka rezervnih delov	1 2 3 4 5

3. Ovrednotite morebitne težave pri nastopu na trgu podjetja, ki bi se želelo uveljaviti. (1 pomeni sploh ne vpliva, 5 pa pomeni zelo močno vpliva).

Ugodnejše garancije, ki jih nudi proizvajalec vozil za originalne dele	1 2 3 4 5
Že utečene nabavne poti rezervnih delov	1 2 3 4 5
Proizvajalci nudijo ugodnejše nakupne pogoje rezervnih delov	1 2 3 4 5
Boljša kvaliteta originalnih rezervnih delov	1 2 3 4 5
Neangažiranost servisov pri iskanju ponudb za rezervne dele	1 2 3 4 5
Morebitne sankcije proizvajalca vozil	1 2 3 4 5
Cena originalnih rezervnih delov je ugodna	1 2 3 4 5
Drugo: _____	1 2 3 4 5

4. Ovrednotite pogostost naročanja posameznih sklopov rezervnih delov. (Ocenite od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo redko, 5 pa pomeni zelo pogosto).

Karoserijski deli	1 2 3 4 5
Ogledala in svetlobna telesa	1 2 3 4 5
Motorni deli	1 2 3 4 5
Zavorni deli	1 2 3 4 5
Deli za menjalnik	1 2 3 4 5
Podvozje in transmisija	1 2 3 4 5
Kolesni deli	1 2 3 4 5
Električni deli	1 2 3 4 5
Vzmetenje	1 2 3 4 5
Drugo: _____	1 2 3 4 5

5. Ovrednotite pomembnost hitrosti dobave pri posameznih sklopih rezervnih delov. (Ocenite od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni maksimalno 1 dan, 5 pa pomeni do 5 dni ali več).

Karoserijski deli	1 2 3 4 5
Ogledala in svetlobna telesa	1 2 3 4 5
Motorni deli	1 2 3 4 5
Zavorni deli	1 2 3 4 5
Deli za menjalnik	1 2 3 4 5
Podvozje in transmisija	1 2 3 4 5
Kolesni deli	1 2 3 4 5
Električni deli	1 2 3 4 5
Vzmetenje	1 2 3 4 5
Drugo: _____	1 2 3 4 5

6. Če bi imeli možnost, bi se specializirali kot:

- a) distributerji novih motornih vozil,
- b) pooblaščen servisi,
- c) distributerji novih motornih vozil in hkrati pooblaščen serviserji,
- d) drugo _____.

7. Razvrstite naslednje proizvajalce/distributerje rezervnih delov glede na vaše preference odločanja z vrednostmi od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni vašega najmanj priljubljenega, 5 pa najbolj priljubljenega distributerja oziroma proizvajalca rezervnih delov.

Euronord	1 2 3 4 5
Ricambi Rossi	1 2 3 4 5
Diesel Technic	1 2 3 4 5
Cosibo	1 2 3 4 5
Covind	1 2 3 4 5
Originalni rezervni deli lastnega proizvajalca	1 2 3 4 5
Drugi_____	1 2 3 4 5

8. Razvrstite naslednje Slovenske prodajalce rezervnih delov za tovorna vozila glede na vaše preference odločanja z vrednostmi od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni vašega najmanj priljubljenega, 5 pa najbolj priljubljenega distributerja oziroma proizvajalca rezervnih delov.

Transfelix	1 2 3 4 5
RE.IG	1 2 3 4 5
Agofin sistemi	1 2 3 4 5
G-truck	1 2 3 4 5
Trgoavto	1 2 3 4 5
Nova nabava	1 2 3 4 5
Debria	1 2 3 4 5
Aleksander Svetelj	1 2 3 4 5
Originalni rezervni deli lastnega proizvajalca	1 2 3 4 5
Drugi_____	1 2 3 4 5

9. Blagovna znamka vozil, ki jih servisirate, distribuirate oziroma imate večinoma v vašem voznem parku:

- a) Scania
- b) Mercedes
- c) MAN
- d) Volvo
- e) Renault
- f) Iveco
- g) DAF

10. Katera je najpomembnejša dejavnost vašega podjetja:

- a) Prevozništvo
- b) Servis
- c) Trgovina
- d) Ostalo _____

11. Občina, kjer ima vaše podjetje sedež:
