



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Promet  
Modul: Logistika

## **CILJI IN RAZLOGI PRI IZBIRI ZUNANJEGA IZVAJALCA S PRIMEROM**

Mentor: Janko Pirkovič univ. dipl. ekon.  
Somentor: Robi Košir spec.  
Lektorica: Maja Pintar

Kandidat: Aleš Može

Ljubljana, maj 2009

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju g. Janku Pirkoviču in še posebej somentorju g. Robiju Koširju za pomoč in podporo pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala družini, ki mi je izkazovala v času študija moralno in psihično podporo, ter dolgoletnemu prijatelju g. Nežič Damjanu za vso inspiracijo pri nastajanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici gdč. Maji Pintar za izvrstno opravljeno delo.

## IZJAVA

»Študent Aleš Može izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Janko Pirkovič univ. dipl. ekon.

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

Dne xx.xx.xxxx

Podpis: Aleš Može

## **POVZETEK**

Temeljni cilj diplomskega dela je prikazati vse faze in postopke, ki jih mora podjetje obdelati in izpeljati, preden odda v zunanje izvajanje določeno dejavnosti. Da bi lahko te faze sistematično prikazal, sem diplomsko delo razdelil po poglavjih, ki ustrezajo posameznim fazam.

Najem logističnih storitev pomeni prenos poslovnih procesov, za katere podjetja niso dovolj usposobljena, v izvedbo specialistom. Tako imenovani zunanji izvajalec lahko prinese številne prednosti, vendar pa sta za uspeh potrebna skrbno načrtovanje in izvedba procesa. Razlog za takšne trende v gospodarstvu je predvsem rastoča kompleksnost poslovanja, tako da se podjetja raje posvečajo svoji osnovni dejavnosti, v podjetjih se vse manj ukvarjajo z dejavnostmi, ki jih ne obvladajo in jim zato povzročajo visoke stroške, če lahko to zaupajo specialistu in si s tem dolgoročno zagotovijo poslovno rast. Najem zlasti zmanjša potrebo po vlaganjih v osnovna sredstva in opremo, posredno zmanjša tudi potrebo po delovni sili. Podjetje, ki se odloči za najem, je tudi bolj prilagodljivo, se hitreje ter lažje odzove na morebitne spremembe na trgu in ima prek zunanjega izvajalca tudi olajšan dostop do novih tehnologij, ki si jih samo morda ne bi moglo privoščiti.

Naloga vodstva podjetja je, da preuči vse možnosti in načine poslovanja, ki bi omogočali izboljšanje uspešnosti poslovanja, ter jih integrira v celovito strategijo podjetja. Med te možnosti spada tudi zunanje izvajanje dejavnosti.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Zunanje izvajanje »outsourcing«
- Vitka logistika
- Vitka proizvodnja
- Single-sourcing
- Multiple-sourcing

## **ABSTRACT**

Basic purpose of this degree composition is to show all the phases and procedures that an undertaking has to handle and carry out before outsourcing a certain activity. To enable to systematically show all these phases, the degree composition is split into chapters, corresponding to each individual phase.

Hire of logistic services is assignment of business processes for which the undertakings are not qualified enough, to specialists for their execution. The so called outer executor can bring numerous advantages although the success is only due to carefull planning and execution of the operation. The reason for such trends in economy is in the increased business complexity, leaving the undertakings to their basic activities and outsourcing all those that they are not qualified enough to perform and causing them high costs only, especially if they can entrust them to specialists that can more easily ensure undertaking's long term business increase. Hiring activities decreases the necessity for investments into means of production and equipment and consequently man power as well. A hiring undertaking is also more flexible, quicker and more easily adjusting to eventual market changes and has easier access to new technologies through outer executor that otherwise could even not afford.

It is the duty of the undertaking or it's management however, to study all the possibilities and business methods that would allow better business efficiency and integrate them into the whole strategy of an undertaker. One of these also is the possibility of outsourcing of certain activities.

## **KEYWORDS**

- Outsourcing
- Lean Logistic
- Lean Production
- Single-sourcing
- Multiple-sourcing

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA .....	1
1.2	NAMEN DIPLOMSKE NALOGE.....	1
1.3	METODE RAZISKOVANJA .....	2
2	RAZLOGI ZA NAJEM ZUNANJIH STORITEV .....	3
2.1	IZHODIŠČA ZUNANJEGA IZVAJANJA (OUTSOURCING).....	3
2.2	KARAKTERISTIKA OUTSOURCINGA TER NJEGOVA DELITEV .....	4
3	POMEN VITKE LOGISTIKE V DOBAVNI VERIGI .....	5
3.1	CELOVITA OBRAVNAVA LOGISTIKE.....	7
3.2	VITKA LOGISTIKA JE OSNOVA VITKE PROIZVODNJE .....	9
4	CILJI IN RAZLOGI ZA ZUNANJO IZVEDBO VITKE LOGISTIKE .....	11
4.1	LASTNA ALI TUJA LOGISTIČNA STORITEV .....	13
4.2	SLABOSTI IN PREDNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA .....	16
5	ANALIZA STROŠKOV IN POSLOVNIH REZULTATOV .....	19
5.1	OBSTOJEČI IN PREDVIDENI STROŠKI .....	20
5.2	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	21
5.3	OSTALE FINANČNE ZADEVE.....	23
6	IZBIRANJE IN PROCES OUTSOURCINGA .....	24
6.1	DELITEV LOGISTIČNE STRATEGIJE .....	25
6.2	IZBIRA ZUNANJEGA IZVAJALCA .....	26
6.3	DOGOVOR O POGOJIH POSLOVANJA .....	28
6.4	PRENOS VIROV IN POSLOVNE POVEZAVE .....	30
7	OUTSOURCING LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI S PRIMEROM .....	31
7.1	TRENDI NA STRANI LOGISTIČNE PONUDBE .....	31
7.2	PONUDBA CELOVITIH LOGISTIČNIH STORITEV .....	32
7.3	PRIMER LOGISTIČNEGA OUTSOURCINGA V SLOVENIJI .....	35
7.3.1	PREDSTAVITEV PODJETJA DPWN-DHL-FREIGHT .....	36
7.3.2	PRIMER OUTSOURCINGA .....	39
8	ZAKLJUČEK.....	42
9	LITERATURA IN VIRI.....	43

## Kazalo slik

Slika 1:	Možnosti zunanje oskrbe .....	6
Slika 2:	Razširjena Demingova spirala .....	8
Slika 3:	Logistika - tok materiala podprt s tokom informacij .....	10
Slika 4:	Storitve, ki jih slovenska podjetja najpogosteje najemajo .....	19
Slika 5:	Načrt za določanje dejavnosti za zunanje izvajanje dejavnosti .....	23
Slika 6:	Organizacijska struktura DPWN.....	37
Slika 7:	Standardni operacijski del.....	40
Slika 8:	Premium operacijski del.....	41

# 1 UVOD

## 1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Za gibanja v svetu je značilno, da se s povečanjem razvitosti narodnih gospodarstev povečuje tudi stopnja prepletenosti gospodarskih sektorjev. Posebno mesto znotraj posameznega narodnega gospodarstva ima storitveni sektor.

Danes se vse več podjetij zaveda, da le povečanje notranje učinkovitosti zaposlenih vodi k povečanju dobička, ki je cilj vsakega poslovnega subjekta.

Logistika je poslovna funkcija, ki v večini podjetij še nima pravega pomena. Torej je funkcija, ki je še vedno na stranskem tiru. Logistika je dejavnost, ki pomembno pripomore h konkurenčnosti podjetij. In ker se je konkurenčna tekma z vstopom v EU še zaostrila, se bo logistika kot poslovna funkcija z roba vidnega polja premaknila v njegov center. Pa ne le zaradi vse ostrejšše konkurenčne tekme, tudi zaradi spoznanja, koliko logistika stane. Po raziskavah sodeč, imajo stroški logistike v skupnih stroških podjetja tretjinski delež, ter da pri tem med našimi podjetji in podjetji v logistično razvitih gospodarstvih ni razlike.

## 1.2 NAMEN DIPLOMSKE NALOGE

V zadnjem času veliko govorimo in pišemo o premagovanju težav v podjetjih in zunaj njih, ki so povezane s skladiščenjem in transportom izdelkov, z eno besedo in preprosteje povedano, z logistiko. V času, ki prihaja, pa bomo o tem govorili in predvsem pisali prav gotovo še veliko več. Razmere na trgu in zniževanje stroškov so marsikatero podjetje pripeljali do spoznanja, da je zanje ceneje, če se odpovejo lastnemu skladiščenju in prepustijo celovito logistiko za to specializiranim podjetjem. Cilj vsakega podjetja je, da svoje blago čim hitreje, varno in po primerni ceni dostavi do odjemalcev oziroma kupcev.

Zniževanje stroškov v podjetju se začne pri logistiki in v administraciji. Prva stvar pri zniževanju logističnih stroškov je, da se logistiki v podjetju prizna funkcija, kot ji gre. Vendar se bo to zgodilo šele, ko se bodo podjetja zavedala, koliko jih logistika sploh stane. Tako se menedžment ob tem sreča s težavo, da v podjetju ni kadrov, ki bi znali ugotoviti stroške logistike in nato na tej podlagi znali optimizirati logistični proces. Prvi korak pri oblikovanju učinkovitega sistema logistike je vzpostavitev sistema spremljanja logističnih stroškov. Drugi korak pa je lahko najemanje logističnih storitev, ki pa je med podjetji v Sloveniji razmeroma redek. Kot kažejo izkušnje, so mu bolj kot domača naklonjena tuja podjetja s tujim kapitalom. Poleg nižjih stroškov je za podjetje njegova prednost tudi manjše tveganje pri poslovanju. Za razmeroma skromno število podjetij, ki opravljajo logistične storitve zaupajo zunanjim izvajalcem, je krivo dejstvo, da so lastniki oz. menedžerji proizvodnih in trgovskih podjetij v Sloveniji premalo pošteni do svojih računov. Če bi le-ti sedli in resno izračunali, koliko jih stane skladišče in skladiščenje, oprema skladišč, viličarji, zemljišče, amortizacija, zaposleni, izobraževanje, vozni park itd., bi kaj hitro ugotovili, da je njihov sistem logistike daleč od ekonomsko racionalnega. Zunanji

izvajalec logistične storitve izvaja od 30–40 odstotkov ceneje, kot če to v podjetju počnejo sami. Treba je čim bolj natančno izračunati stroške logistike.

Predmet proučevanja mojega diplomskega dela predstavlja zunanje izvajanje dejavnosti. V nadaljevanju ga imenujem na kratko outsourcing oziroma proces odločanja podjetja o možnosti, da odda svojo dejavnost v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Namen preučevanja je v prvi vrsti ekonomski, saj naj bi pravilna odločitev in uporaba zunanjega izvajanja dejavnosti omogočila doseganje večje učinkovitosti poslovanja podjetja, kar posledično pomeni tudi povečanje uspešnosti poslovanja podjetja. Naloga vodstva podjetja je, da preuči vse možnosti in načine poslovanja, ki bi omogočali izboljšanje uspešnosti poslovanja, ter jih integrira v celovito strategijo podjetja. Med te možnosti spada tudi zunanje izvajanje dejavnosti.

### **1.3 METODE RAZISKOVANJA**

K diplomskemu delu sem pristopil tako, da sem podrobneje preučil strokovno literaturo o zunanjem izvajanju dejavnosti, ki je obravnavana v domači literaturi in strokovnih člankih kot v tuji strokovni literaturi. Smiselno sem povzel glavne ugotovitve in mnenja različnih avtorjev ter dodal svoj pogled na obravnavani predmet diplomskega dela. Metodologija nastajanja diplomskega dela torej vključuje zbiranje in analiziranje gradiva, povzemanje izbranih virov, opisovanje in sintezo.

Struktura diplomskega dela obsega osem poglavij. Drugo poglavje je namenjeno definiciji in značilnostim zunanjega izvajanja dejavnosti. V tretjem poglavju opisujem, katere so temeljne značilnosti vitke logistike. V četrtem poglavju navajam, kako naj se vizija in organizacijska struktura podjetja skladata z odločitvijo o zunanjem izvajanju dejavnosti. Navajam tudi, kaj so ključne konkurenčne prednosti podjetja oz. prednosti in slabosti. Peto poglavje je namenjeno analizi stroškov in poslovnih rezultatov. Opišem postopke in načine ocenjevanja obstoječih in predvidenih stroškov, merila uspešnosti poslovanja ter ostale finančne zadeve, ki prav tako vplivajo na odločitev o zunanjem izvajanju. V šestem poglavju opisujem, kako poteka izbiranje in kakšen je proces zunanjih izvajalcev. Sprva so opisane značilnosti, ki naj bi jih imel zunanji izvajalec, in nato kakšen je dogovor o pogojih poslovanja. V sedmem poglavju se dotaknem praktičnega dela outsourcinga. Predstavim, kako naj se oblikujejo logistična podjetja. Na koncu poglavja predstavim podjetje za izvajanje outsourcinga in primer zunanjega izvajanja. Diplomsko delo končam z zaključkom.

## 2 RAZLOGI ZA NAJEM ZUNANJIH STORITEV

V zadnjem desetletju je prišlo v gospodarstvu do preobrata, ki ga v teoriji in praksi imenujemo globalizacija. Prostorska dimenzija se kaže v širitvi blagovnih tokov ne le preko meja države, temveč tudi preko kontinentov v svetovnem gospodarstvu. V preteklosti je prevladovalo prepričanje, da je za povečanje učinkovitosti posameznega podjetja potrebna učinkovitost same proizvodnje, poslovanja in storitev. Kasneje je podjetje iskalo možnost za povečanje dobička in pospešitev s širjenjem posla na nova tržišča. Danes je za podjetje izziv, kako lahko pri hitro spreminjajočem se trgu, tehnološkimi in drugim spremembam ustvari in dolgoročno ohrani konkurenčnost opravljanja dejavnosti, ki so pomembne za njeno poslovanje. Temeljni cilj vsakega podjetja je, da si zagotovi trdno in stabilno konkurenčno sposobnost. Podjetja se želijo osredotočiti na opravljanje lastne strateške dejavnosti, zato iz podjetja želijo izločiti vse dejavnosti, ki jih lahko namesto njih lahko opravljajo zunanji izvajalci.

Poznamo veliko dobrih in slabih praks zunanjega izvajanja v logistiki. V tujini velika podjetja vedno najamejo zunanjega izvajalca za opravljanje storitev, medtem ko v Sloveniji to še ni praksa. Tako pri nas v večini ni veliko primerov z zunanjim izvajanjem, morda le pri podjetjih, kjer prevladuje tuj kapital in tuji lastniki. So primeri v Sloveniji, ko so podjetja vložila leta v pripravo na zunanjega izvajalca logistike, potem pa so se direktorji ali predsedniki družb premislili. Poglavitni razlog je, da se podjetja bojijo izgube nadzora nad skladiščenjem in izgube logistične verige dobave blaga. Medtem ko se v tujini veliko podjetij poslužuje zunanjih izvajalcev logistike v različnih industrijskih panogah: od avtomobilske industrije, farmacije, visoke tehnologije in druge. Tukaj lahko najdemo veliko dobrih praks za zunanje izvajanje logistike.

### 2.1 IZHODIŠČA ZUNANJEGA IZVAJANJA (OUTSOURCING)

Zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, ki jih je pospešil razvoj informacijske tehnologije, osredotočenje na ključne zmožnosti ter ostale novosti, lahko notranje izvajanje dejavnosti postane dražje od zunanje oskrbe – outsourcinga (Šink, 2002, str. 393). Izraz outsourcing izvira iz ameriške angleščine in je skovanka iz besedne zveze »outside resource using« in pomeni uporabo zunanjih virov. Posamezni avtorji pojem različno pojmujejo, razlike pa se pojavljajo glede na aktivnosti, katere vključujejo in v kolikšnem obsegu. Nekateri zajemajo aktivnosti, ki se nanašajo na informacijsko tehnologijo. Drugi outsourcing pojmujejo širše kot zanašanje na vire izven podjetja, ki izvajajo predvsem storitvene dejavnosti, ki vplivajo na povečanje dodane vrednosti podjetja. Kar nekaj definicij ne poudarja strateškega pomena.

Gilley podaja definicijo, ki pojma ne obravnava le kot najem zunanjih izvajalcev, temveč kot strateško odločitev vodstva, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja kot celote.

Outsourcing po Boonu in Kurtzu pomeni, da podjetje »da v zakup« eno ali več svojih notranjih dejavnosti nekemu drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec in lahko te dejavnosti izvaja na visoki kakovostni ravni (Šink, 1999, str. 16).

Velikokrat se je izkazalo, da podjetje, ki opravlja preveč dejavnosti, ne more biti najboljše na vseh področjih delovanja. S tem ne dosegajo kakovosti in učinkovitosti zunanjih izvajalcev, ki so specializirani za opravljanje določenih dejavnosti.

## 2.2 KARAKTERISTIKA OUTSOURCINGA TER NJEGOVA DELITEV

Outsourcing je pogodbeni prenos odgovornosti za izvajanja dejavnosti, ki se pojavlja v sklopu podjetja, na tretjo stranko. Podjetje se lahko odloči za prenos posamezne naloge znotraj dejavnosti ali za celotno dejavnost.

Strokovnjaki so koncept zunanje oskrbe zasnovali na temelju zakonitosti uspešnega poslovanja »naredi ali kupi«. Podjetje se osredotoči na proizvodno izdelkov / storitev ali izvaja poslovne aktivnosti, v katerih ima konkurenčne prednosti, z zunanjo oskrbo pa želi povečati svojo dolgoročno uspešnost (Ogorelc, 2004, str. 307).

Če ima podjetje za zunanjo oskrbo ene dejavnosti zgolj enega izvajalca, govorimo o »single-sourcingu«, če jih je več pa o »multiple-sourcingu«. Podjetje se odloči le za enega izvajalca:

v času globalnega prenavljanja podjetja

- če želi podjetje doseči pri zunanjem izvajalcu bistveno nižjo ceno. S tem dobi zunanji izvajalec občutek posebnega statusa za izvajanje naloge.
- ko je čas bistvena sestavina, saj so pogajanja z več zunanjimi izvajalci dolgotrajna.
- ko je doslednost upravljanja informacij bistvenega pomena.

Prednost »multiple-sourcinga« je predvsem v tem, da lahko podjetje izbere najboljšega dobavitelja, ki je specialist za posamezno nalogo. Tudi ta način izbire ima slabosti:

- težavnost upravljanja več pogodbenih razmerij,
- dodatni stroški, saj z upravljanjem več razmerij le-ta stanejo dvakrat toliko kot zgolj upravljanje enega,
- dodatni stroški zaradi večjega števila zaposlenih, ki so potrebni za upravljanje pogodbenega razmerja.

Možno je tudi koriščenje obeh modelov. V tem primeru se pogodba sklene z glavnim izvajalcem, ta pa ima podizvajalce. V tem primeru se breme upravljanja razmerij glavnega zunanjega izvajalca prenese nazaj na naročnika (Outsourcing in the FTSE 1000. Episode Three, 2001).

Pri razvoju outsourcinga je potrebno omeniti, da ga ločimo na:

- Tradicionalni outsourcing; ki se osredotoči, da iz podjetja izloči enostavne in ne bistvene dejavnosti, da se lahko nato osredotoči na opravljanje osnovne dejavnosti. S tem podjetje zniža stroške izvajanja nedonosnih funkcij ter prenaša odgovornost na zunanjega izvajalca.

- Transformacijski outsourcing; kjer zunanji izvajalec izboljšuje celoten sistem z vzpodbujanjem nenehnih sprememb kot dolgoročni partner, s čimer se dosega večja operativna učinkovitost.

Razlika je v tem, da tradicionalni outsourcing temelji na opravljanju enakih stvari bolj in z nižjimi stroški. Bolj je zasnovan statično in dolgoročno nespremenljivo. Medtem ko transformacijski outsourcing temelji na spremembi poslovanja in na spremembi mišljenja vodstva podjetja ter nenehnem prilagajanju potrebam in spremembam trga.

### 3 POMEN VITKE LOGISTIKE V DOBAVNI VERIGI

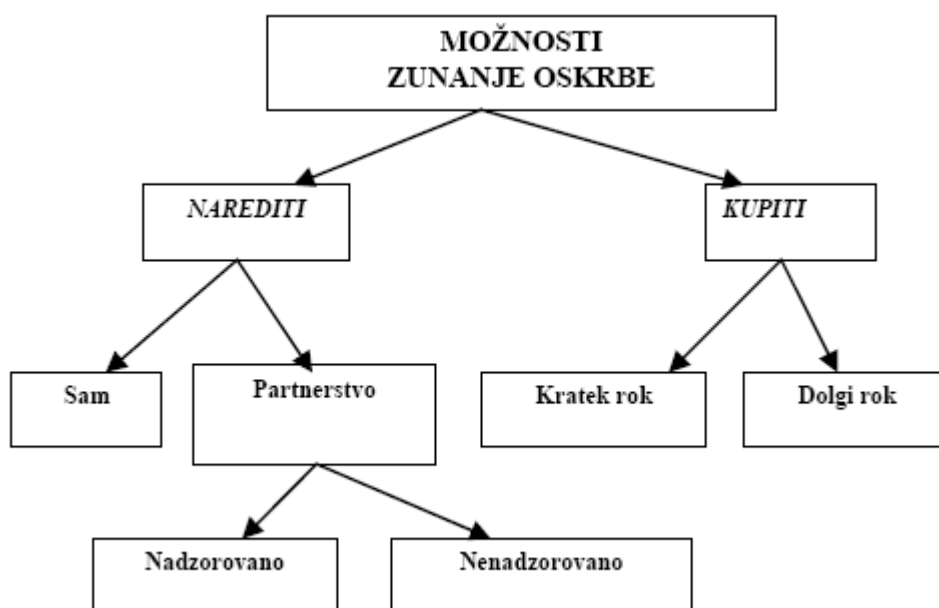
Preveč posplošeno je mnenje, da so logistične dejavnosti in procesi že sami po sebi potrata. To izhaja iz prepričanja, da so skladiščenje, transport in ravnanje z materialom ter sredstvi dejavnosti, ki so samo strošek in ne prinašajo nobene dodane vrednosti. Če jemljemo dodano vrednost na splošno kot povečanje ali izboljšanje vrednosti, cene, funkcionalnosti in uporabnosti, potem to ne drži. Kakšno vrednost ima na primer izdelek, ki je v skladišču dobavitelja, in ne na proizvodni liniji uporabnika ali na polici v trgovini? Koliko je rezalno orodje uporabno v skladišču in koliko med obdelavo na rezalnem stroju? Če je logistika res zgolj strošek, zakaj gradimo sodobna skladišča za vhodni material in sestavne dele ter izhodna skladišča izdelkov, transportne linije in sisteme, distribucijske centre in robotizirano ravnanje z materialom in izdelki ter podobno? Verjetno zato, ker tok materiala ni možen brez transporta, skladiščenja in ravnanja z materialom in izdelki. Po drugi strani pa drži, da so organizacija, načrtovanje, izvedba in analiza toka materiala, sredstev in informacij tako zapleteni, da bi nanje najraje kar pozabili oziroma jih ukinili. Kako bi bilo lepo in enostavno, če bi surovec kar sam prišel na obdelovalni stroj in po končani obdelavi neposredno na mesto sestavljanja, izdelek pa bi sam skočil v škatlo in se znašel na polici trgovine oziroma pri uporabniku. Seveda to še ni mogoče in dvomimo lahko da kdaj bo.

Vsekakor postaja proizvodna logistika, z razvojem sodobnih, dragih in zmeraj bolj učinkovitih izdelovalnih tehnologij in sistemov, bistven, če ne kar največji vir potrat. Pri tem je treba poudariti, da to izvira predvsem iz vse večjega zavedanja njene pomembnosti in da so te potrate predvsem izziv, priložnost ter vir skritih zmogljivosti. Zato je logistične procese in tehnologije treba čim bolje voditi in upravljati, pri čemer so avtomatizacija, informatizacija in standardizacija na področju logistike, poleg učinkovitega in s sodobnimi orodji podprtega načrtovanja, ključni dejavniki, ki bodo pomagali, da postane logistika iz potrate osnovni in ne samo podporni proces v proizvodnem in storitvenem podjetju.

V Sloveniji primanjkuje strokovnjakov za logistiko. Outsourcing se v Sloveniji, izjema so le nekatera področja – za katera pa ne moremo reči, da gre za outsourcing v pravem pomenu besede, saj se podjetja večinoma odločajo na primer za zunanji transport zaradi omejenih finančnih možnosti in ne zato, ker bi bila to zanje najboljša rešitev – še ni uveljavil, kot je značilno za najbolj razvite evropske in svetovne države (Morozov, 2004, str. 106).

Najpomembnejši dejavniki, ki po rezultatih ankete odločajo o načinu izvajanja logističnih storitev (razvrščeni od najpomembnejšega do najmanj pomembnega), so nižji stroški, boljši servis, izkoristek vozil in skladišča, skrb manj v podjetju, večja osredotočenost na osnovno dejavnost, zunanji partner lahko deluje z manjšim donosom, ni potrebe po novih naložbah v logistično opremo, možnost prekinitve odnosov z zunanjim izvajalcem, varovanje poslovnih skrivnosti in prevelika odvisnost od zunanjega partnerja.

**Slika 1: Možnosti zunanje oskrbe**



Vir : Rebernik, 1998, str. 81.

Pri outsourcingu ni enotne formule, zato je treba natančno pretehtati, katere dejavnosti bo podjetje preneslo na zunanje izvajalce. Vsekakor je treba pri zunanjem izvajanju logistike pridobiti večje število ponudb, jasno določiti cilje, ki naj bi jih zunanje izvajanje prineslo, ustrezno oblikovati pogodbo v vseh obdobjih izvajanja outsourcinga, opredeliti odgovornost in način poročanja ter vzpostaviti ustrezno komunikacijo in stalen nadzor nad zunanjimi izvajalci, ki tudi teoretično gledano ne morejo poznati poslovanja podjetja tako dobro kot zaposleni v podjetju.

Ker se slovenska podjetja pri logistiki odločajo predvsem za outsourcing pri transportu in razvozu blaga, bomo podrobneje obravnavali to področje, ki ima običajno med vsemi logističnimi stroški največji delež. Hkrati so prav pri transportu tudi največje možnosti za zniževanje skupnih stroškov logistike. Podjetja čedalje bolj prenašajo svojo transportno dejavnost na zunanje izvajalce, pri čemer pa so le redka, ki upravljanje celotnega transporta zaupajo le enemu izvajalcu. Preden podjetje delno ali v celoti izloči svoj transport, mora skrbno pretehtati številne dejavnike. Najprej je treba narediti analizo stroškov notranjega in zunanjega transporta, kasneje pa premisliti o še drugih dejavnikih.

Globalizacija torej povečuje pomen logističnih storitev in znanja s področja mednarodne podjetniške logistike. Prav pomanjkanje logističnega znanja in izkušenj pri mednarodnem trgovanju je pogost razlog, da podjetja najamejo zunanje logistično podjetje. Uspešen »outsourcing« v podjetniški logistiki zahteva (Ogorelc, 2001, str. 454):

- povezovanje koncepta zunanjega oskrbovanja s temeljno strategijo podjetja,
- ocenjevanje in izbiro zunanjih izvajalcev,
- pogajanja med naročnikom in zunanjim izvajalcem,
- možnost nadzora izvajanja aktivnosti zunanjega izvajalca.

### 3.1 CELOVITA OBRAVNAVA LOGISTIKE

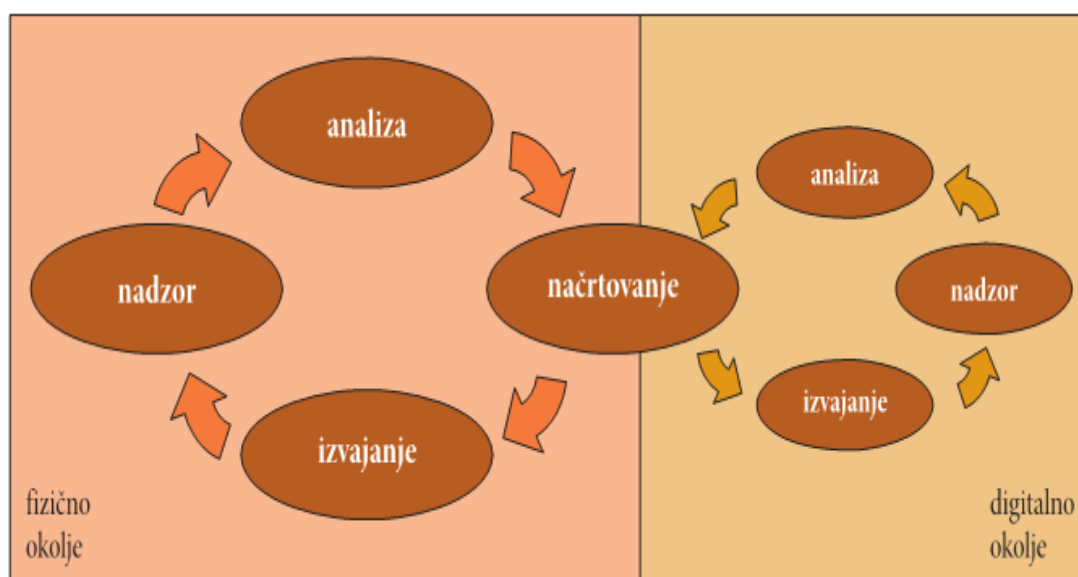
In kako se podjetja spopadajo z logističnimi izzivi? Veliko podjetij vidi rešitev povezovanja in optimizacije logističnih tokov v podjetju že z uvedbo poslovnih informacijskih sistemov oziroma celovitih rešitev (ERP – enterprise resource planning), proizvodnih informacijskih sistemov (MES – manufacturing execution system), informacijskih sistemov za vodenje skladišč ter distribucijskih centrov in v zadnjem času tudi vse pogostejše naprednih sistemov za načrtovanje in razporejanje (APS – advanced planning and scheduling). Pri informatizaciji poslovanja navzven podjetja uporabljajo informacijske rešitve, združene v sisteme za upravljanje odnosov s strankami (CRM – customer relationship management) in upravljanje oskrbovalne verige (SCM – supply chain management). Poleg razvoja in uvajanja informacijske podpore, upravljanja in vodenja logističnih procesov in sistemov pa podjetja vlagajo tudi v avtomatizacijo in standardizacijo, saj so ugotovila, da lahko s tem bistveno izboljšajo učinkovitost posameznih logističnih procesov in celotnega proizvodnega sistema. Cilji uvajanja manipulatorjev, robotov, avtomatskih skladišč, samodejno vodenih vozil, paletnih transportnih trakov, sistemov za samodejni zajem podatkov in sledljivost izdelkom, črtne kode, RFID in drugih sodobnih sistemov ter tehnologij za avtomatizacijo in informatizacijo proizvodnje so med drugim zagotavljanje ustrezne kakovosti in skrajševanje časov logističnih procesov ter razbremenitev sistema človekovega vpliva. Učinkovitost avtomatizacije in informatizacije sta zelo odvisni od enotnosti, povezljivosti in združljivosti opreme, postopkov in podatkov. Tako je standardizacija na primer transportnih sredstev, transportnih enot, embalaže, označevanja, komunikacijskih protokolov, dokumentov in zapisa podatkov izjemno pomembna in lahko bistveno vpliva na učinkovitost logističnih procesov in storitev. Kljub informacijski podpori in avtomatizaciji pa večina proizvodnih podjetij v praksi ne dosega pričakovanih rezultatov, saj produktivnost ne dosega želene, dejanska zmogljivost je manjša od načrtovane, skupna učinkovitost je premajhna, kakovost ne dosega zahtevane in stroški so preveliki.

Podjetja za reševanje teh izzivov uporabljajo številne menedžerske pristope in metode, nekatera pa so spoznala, da je pot za povečevanje kakovosti in produktivnosti tudi podrobnejša in celovitejša obravnava logistike. Tako so podjetja, ki se resno zavedajo zmožnosti in pomembnosti logistike, že oblikovala oddelke, ki je pristojen in odgovoren zanj ter se načrtno ukvarja s to problematiko. Namen in cilj oddelka logistike je predvsem povezati vse logistične procese, ki so pogosto ločeni in razmeroma samostojno obravnavani v nabavi, prodaji in običajno tudi

v proizvodnji. S tem dosežejo združevalne učinke, saj se logistične procese obravnava enotno na ravni celotnega podjetja, pa tudi povezovalne učinke, saj je to dobra osnova za uspešno sodelovanje med podjetji.

Stalne spremembe zahtevajo stalne izboljšave. V upravljanju s kakovostjo je dobro znan Demingov krog, bolje rečeno spirala, ki je koristen okvir za doseganje stalnih izboljšav. Sestavljajo ga štiri koraki nenehnega ciklusa izboljševanja. Prvi korak je načrtovanje oziroma izdelava načrta ukrepov izboljšav. Sledita mu: izvajanje ukrepov glede na pripravljen načrt in spremljanje njihovih učinkov. Pri slednjem so zelo uporabni sistemi za zajem, obdelavo in prikaz podatkov v obliki ključnih kazalnikov učinkovitosti. Zadnji korak je analiza ključnih kazalnikov in drugih podatkov, odkrivanje ozkih grl in nepotrebnih zmogljivosti ter določitev prednostnih priložnosti za nadaljnje izboljšanje učinkovitosti. S tem lahko stopimo v nov ciklus procesa stalnega izboljševanja. Pomembna lastnost omenjenih metod, tehnologij in orodij, vključno z Demingovo spiralo, je, da so rezultati ukrepov vidni šele čez nekaj časa. To pomeni, da pri vse krajših odzivnih časih in vse pogostejših spremembah ter novih pogojih, ki zahtevajo hitra in učinkovita prilagajanja, posameznih ukrepov ne moremo dovolj zanesljivo ovrednotiti in tako oceniti njihovih resničnih koristi. Zato bi bilo treba spirali dodati še eno zanko, ki omogoča vnaprejšnje preverjanje učinkovitosti posameznih ukrepov, in s tem bolj ciljno in tudi učinkovito delovanje sistema stalnih izboljšav, pa tudi operativnega vodenja proizvodnje.

**Slika 2: Razširjena Demingova spirala**



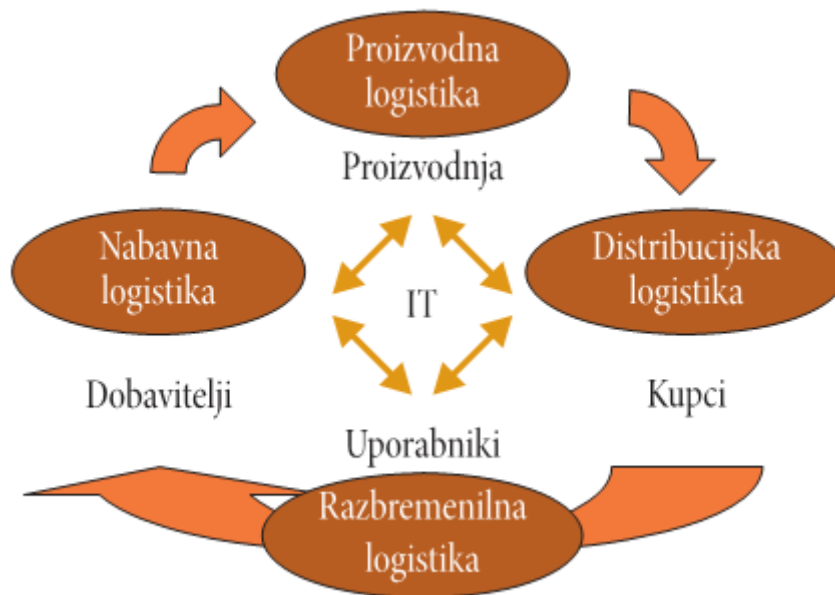
Vir: IRT 3000.

## 3.2 VITKA LOGISTIKA JE OSNOVA VITKE PROIZVODNJE

Vitka proizvodnja oziroma vitko podjetje je že nekaj časa v ospredju razprav o učinkovitosti poslovanja proizvodnih podjetij. Delovanje brez potrat, se pravi brez nepotrebnega in nekoristnega dela ter porabe materiala in sredstev, je vsekakor razumljiv cilj vsakomur, ki želi biti boljši in uspešnejši od tekmecev. Vitka proizvodnja je splošna filozofija upravljanj procesov, ki pomaga izboljšati celotne vrednosti ključnih kazalnikov učinkovitosti (KPI – Key Performance Indicator). Za mnoge pomeni vitka logistika niz orodij za odkrivanje in stalno odpravljanje potrat, izboljšanje kakovosti, skrajševanje proizvodnih časov in zmanjševanje stroškov.

Vitka proizvodnja, ki izvira predvsem iz Toyotinega proizvodnega sistema (TPS – Toyota Production System) oziroma Toyotine filozofije, je organiziranje proizvodnje in logistike, vključno z medsebojnim vplivanjem dobaviteljev in kupcev, podprta je z različnimi orodji, med katerimi sta najbolj znani stalno izboljševanje procesov (kaizen) in odpravljanje napak (poka-yoke). Drugi Toyotin pristop vitkosti pa je osredotočen na enakomeren tok dela skozi sistem, na osnovi izravnavanja proizvodnje glede na količino ali izdelke in način vodenja proizvodnje z vlečenjem (kanban). Prednost pristopa enakomernega toka dela je, da naravno zajame celoten proizvodni sistem, pri tem pa odkriva obstoječe probleme kakovosti in s tem prispeva k zmanjšanju potrat.

Za izboljšanje kakovosti, produktivnosti in učinkovitosti proizvodnje so se razvila in se koristno uporabljajo tudi druga orodja, metode, tehnike in strategije, kot so 6 sigma, 5 S, 20 ključev, celovito upravljanje produktivnosti (Total Productive Maintenance), SMED, JIT (Just in Time) in JIS (Just in Sequence). Seveda pa je učinke uporabljenih metod in orodij treba tudi ustrezno meriti in ovrednotiti. Za ustrezno analizo uspešnosti poslovanja in učinkovito vodenje podjetja so potrebni sprotni podatki o dejanskem stanju in zgodovini delovanja proizvodnega sistema. Sodobni sistemi za spremljanje proizvodnje, sledenje izdelkom in kontrolo kakovosti zagotavljajo vedno več podatkov, na osnovi katerih se izluščijo kakovostne ocene o delovanju sistemov v obliki ključnih kazalnikov učinkovitosti. Pravilno izbrani ključni kazalniki, ki temeljijo na resničnih, točnih in natančnih podatkih, omogočajo enostaven vpogled v učinkovitost, kakovost in produktivnost proizvodnje. Z njimi se lahko odločamo za ukrepe, za njihovo povečanje oziroma izboljšanje. Med ključnimi kazalniki učinkovitosti proizvodnje so poleg kakovosti pomembne predvsem produktivnost, pretočnost in skupna učinkovitost, ki so precej odvisne tudi od toka materiala in sredstev, se pravi od logistike. Vsekakor velja, da boljši bodo ti kazalniki, bolj vitka bo proizvodnja.

**Slika 3: Logistika - tok materiala podprt s tokom informacij**

Vir: IRT 3000.

Opredeliti rojstvo ali mejnike vitke proizvodnje v Sloveniji je zelo težko, ker se temu do izpred nekaj let ni posvečalo posebne pozornosti. Morda se s to trditvijo ne bi strinjali vsi, ker se je s pojavom industrije, v takrat še skupni državi Jugoslaviji, razvijala tudi znanost in organizacija dela. Napredek je bil počasen in daleč od načel vitke proizvodnje, ki jih je takrat poznala japonska industrija. Razlike so seveda prisotne še danes, pa vseeno lahko rečemo, da smo bližje bistvu. Pojem vitke organizacije pri nas se je začel resneje pojavljati po letu 1980 in predvsem 1986, ko je bil izdan priročnik avtorja Shigeo Shingo, pod naslovom »Nova japonska proizvodna filozofija«. Tega je v srbski jezik prevedel Milan Nonković, strokovnjak na področju racionalizacije dela, in izdal Jugoslovanski zavod za produktivnost dela iz Beograda. To je bil razlog, da se je pričelo obširneje pisati in govoriti o pojmu vitke proizvodnje, razkorak do implementacije v praksi pa je bil še vedno velik.

Prva konkretna in širše zastavljena aktivnost vzpostavljanja vitkih proizvodnih procesov v Sloveniji je bila izvedba nacionalnega projekta uvajanja metode 20 ključev. V letih 2000–2005 so v režiji Ministrstva za gospodarstvo potekale mnoge aktivnosti, s ciljem razširjanja te metode v naši proizvodni industriji. Projekt je postopoma usahnil, saj trenutno skoraj ni podjetja, kjer bi ta sistem še živel. V določenih podjetjih se samoiniciativno izvajajo le še posamične komponente tega pristopa in še te bi lahko prešteli na prste ene roke. O vzrokih ali razlogih, zakaj je načeloma uspešna metoda tako klavarno končala, bi se dalo razpravljati.

Na srečo so na obzorju nove aktivnosti, ki stremijo k ponovni obuditvi »lean« filozofije. Potrebno je omeniti, da je bil v začetku letošnjega marca na Gospodarski zbornice Slovenije, v režiji g. dr. Petra Metlikoviča, organiziran posvet na temo vitke

organizacije z aktualnim naslovom: Kako se prilagoditi novim razmeram? Iz predstavljenih vsebin je bilo zaznati, da imamo solidno osnovo in se zavedamo nujnosti vitke organizacije za doseganje boljše konkurenčnosti gospodarstva. Obenem se je pokazala koristnost in potreba po tovrstnih srečanjih, saj so se porodila mnoga vprašanja o: metodologiji, dojetanju »lean« filozofije, povezovanju, prenašanju dobrih praks, vključevanju vodilnih ... Na srečo ni ostalo le pri posvetu in besedah, saj že tečejo nadaljnje aktivnosti, ki lahko pomenijo zasuk v pozitivno smer.

Dejstvo je, da imamo v Sloveniji mnogo »manjših« podjetij, ki sama težko razvijajo sisteme vitke proizvodnje, zato bi bilo še toliko bolje vzpostaviti nek širši nacionalni program razvoja. To zagovarjam iz stališča in izkušenj, ki jih imamo v Revozu. Zahvaljujoč vključenosti v širši Renaultov sistem proizvodnje, imamo možnost pridobivanja znanja in izkušenj ter celo sooblikovanja standardnega sistema proizvodnje, ki je zelo podoben primeru TPS. Sadovi tako organiziranega sistema so že vidni. Od leta 2000, po združitvi s koncernom Nissan, ko se je sistem začel vzpostavljati, je uspelo Renaultovim tovarnam izboljšati produktivnost v povprečju za 25 %. Renault je sledil njihovi proizvodni filozofiji, ki se imenuje NISSAN PRODUCTION WAY in to dokazuje, da ni potrebno biti Japonec, da vitka proizvodnja lahko zaživi.

Logistika je včasih veljala le za pomembno komponento industrijskega in ekonomskega sveta, a je šele v zadnjem času postala pomembna dejavnost s primarnim pomenom v gospodarskem in prometnem sistemu. Vzrok te zakasnelosti je verjetno v sami naravi distribucije. Logistika je sestavljena dejavnost, na katere so vezane mnoge podfunkcije gospodarskega sistema, izmed katerih bi lahko vsaka bila obravnavana kot samostojna dejavnost upravljanja. Danes tako akademski kot ekonomski svet priznava, da je potrebno gledati na logistiko kot gospodarsko dejavnost in jo obravnavati kot skupek dejavnosti in medsebojnih vplivov, ker le tako lahko upoštevamo tudi odnose med gospodarskimi panogami in njihovo medsebojno delovanje.

## **4 CILJI IN RAZLOGI ZA ZUNANJO IZVEDBO VITKE LOGISTIKE**

V nekaj zadnjih letih veliko govorimo in pišemo o premagovanju težav v podjetjih in zunaj njih, ki so povezane s skladiščenjem in transportom izdelkov, z eno besedo in preprosteje povedano o logistiki. V času, ki prihaja, pa bomo o tem govorili in predvsem pisali prav gotovo še veliko več. Razmere na trgu in zniževanje stroškov so marsikatero podjetje pripeljali do spoznanja, da je zanje ceneje, če se odpovejo lastnemu skladišču in če to dejavnost oziroma celovito logistiko prepustijo za to specializiranim podjetjem. Cilj vsakega podjetja je, da svoje blago čim hitreje, varno, po primerni ceni in na primeren način dostavi do odjemalcev oziroma kupcev.

Zdaj se veliko podjetij odloča, da nekatere aktivnosti izločijo iz svojega poslovanja in najamejo specialiste. Podjetje bi moralo pred takšno odločitvijo najprej določiti svojo osnovno dejavnost in angažirati vse zmogljivosti za delo pri teh aktivnostih, nato pa izločiti vse druge dejavnosti, za katere ugotavljajo, da niso strateške ali nimajo

dovolj zmogljivosti za tako izvajanje. To pomeni tiste aktivnosti, s katerimi bodo lahko dosegali želeno dodano vrednost za svojo stranko.

Prepričanje, da bo kriza v podjetju izginila sama po sebi, je lahko usodno nevarno. Glede na različne vzroke, ki so privedle do krize v podjetju, vrsto krize, razpoložljiva sredstva in posebnosti podjetja za zdravljenje krize, ni mogoče uporabiti nekega splošnega modela, koncepta ali metode (Dubrovski, 2004, str. 93). Še preden se podjetje loti zdravljenja krize, mora obvezno proučiti in ugotoviti vplivnost vzrokov na njen nastanek, saj drugače ne bo mogoče doseči zelenega učinka.

Podjetje se mora odločiti za lastne ali tuje logistične storitve. V procesu dolgoročnega planiranja zmogljivosti logističnih elementov je treba opredeliti temeljne variante. Te zajemajo (Logožar, 2004, str. 210):

- izključna uporaba lastnih logističnih naprav ali / in storitev,
- izključna uporaba tujih logističnih naprav ali / in storitev,
- sočasna uporaba lastnih in tujih logističnih naprav.

Odločitev o izboru ene od variant je zelo pomembna. Vsaka ima prednosti in pomanjkljivosti. Tako se podjetja za zunanje izvajanje odločajo iz različnih razlogov. Med pomembnejšimi so:

- zniževanje stroškov v podjetju,
- pomanjkanja tehnološkega znanja in kadra,
- prenašanja znanja za določena zapletena opravila,
- želja po motiviranju sodelavcev, da nenehno izboljšujejo poslovni proces znotraj podjetja.

Z zunanjim izvajanjem želimo znižati stroške, ki so obseg večje ekonomije in izkoristiti prednosti, ki temeljijo na specializaciji zunanjega izvajalca. Podjetja si pri zunanji logistični oskrbi najpogosteje zastavijo naslednje cilje:

- znižati logistične stroške,
- izboljšati kakovost logističnih dejavnosti,
- pridobiti kakovostne vire storitev specialističnih logističnih podjetij,
- pridobiti nove ideje in tehnologije (logistični know – how).

Zaradi specializacije lahko ponudijo zunanji logistični izvajalci kakovostno izvedbo logističnih storitev. Le-ti imajo izkušnje in tehnologijo za izvajanje storitev. Pridobili so jih v sodelovanju z drugimi podjetji. Gre za strokovna znanja, ki vključujejo izkušnje, spretnosti, poznavanja tehnik in tehnologij ter metod izvajanja logistike (Ogorelc, 2004, str. 311).

Zdravljenje krize pride v poštev takrat, ko je kriza že nastala, krizo pa še vedno ocenjujemo kot obvladljivo. Kriza je lahko nastala, kot rečeno, ko je bilo preventivno delovanje neuspešno ali zanemarjeno ali pa so nastopili zunanji nepredvideni neugodni dogodki.

## 4.1 LASTNA ALI TUJA LOGISTIČNA STORITEV

Najem logističnih storitev pomeni dejansko isto kot logistika tretjih oseb (3PL – Third party Logistics) in je definiran kot opravljanje niza (sklopa) multiplih logističnih storitev, ki jih opravlja zunanji izvajalec na podlagi najemne pogodbe. Tako imenovani "outsourcing" lahko prinese številne prednosti, vendar pa sta za uspeh potrebna skrbno načrtovanje in izvedba procesa.

Outsourcing logističnih storitev je v zadnjem času postal za podjetja največja alternativa tradicionalnim vertikalnim integracijam med podjetji. Čedalje hitrejša rast najemnih razmerij (outsourcing relationships) je pripomogla k razvoju vse bolj prilagodljivih organizacij, ki se osredotočajo na lasten temeljni poslovni proces in ključne aktivnosti, hkrati pa se odločajo za najem logističnih storitev, kar vodi v dolgoročno poslovna razmerja, ki praviloma prinašajo pozitivne rezultate za oba partnerja.

Najem zlasti zmanjša potrebo po vlaganjih v osnovna sredstva in opremo, posredno se zmanjša tudi potreba po delovni sili. Podjetje, ki se odloči za najem, je tudi bolj prilagodljivo, se hitreje ter lažje odzove na morebitne spremembe na trgu in ima prek zunanjega izvajalca tudi olajšan dostop do novih tehnologij, ki si jih samo morda ne bi moglo privoščiti. Podjetje najame storitve zgolj v obsegu, kot jih dejansko potrebuje, tako da nima težav z neizkoriščenostjo zmogljivosti, kar pa se lahko zgodi, če podjetje izvaja logistične aktivnosti zgolj z lastnimi osnovnimi sredstvi oz. kaj se zgodi na primer, ko upade povpraševanje po njihovih proizvodih ali storitvah. Pomembna prednost je tudi ta, da se pri najemu večina fiksnih stroškov spremeni v variabilne. Ob pravilni koordinaciji načrta proizvodnje in terminov odpošiljanja se zmanjša obseg zalog in tako izboljša koeficient obračanja zalog, kar se kaže tudi v krajših pretočnih časih, manj je poškodb blaga in tudi "papirnatega dela". Podjetje se je sposobno hitro odzvati na spremembe na področju proizvodnje, trženja in distribucije in tudi lažje izboljša pravočasno dobavo (on-time delivery).

Najemniki logističnih storitev se običajno strinjajo, da je za podjetje s stroškovnega vidika ugodneje, da se odloči za najem storitev specializiranega ponudnika, ki je z lastnimi sredstvi ter znanjem in izkušnjami zagotovo učinkovitejši in uspešnejši pri reševanju logističnih problemov, kot bi bilo na primer samo proizvodno podjetje. Če se podjetje odloči za ponudnika s celostno ponudbo, zniža tudi stroške koordinacije, ki jih je imelo prej, ko je bila potrebna koordinacija med posameznimi logističnimi podsistemi. Tako se koordinacija omeji zgolj na eno točko.

Na drugi strani pa ni redek pojav, ko se izkaže, da je bil najem logističnih storitev za podjetje napačen korak, ki je pripeljal do nasprotnih rezultatov od pričakovanih. Največkrat so takšna neuspešna najemna razmerja posledica nejasnih ciljev in nerealističnih pričakovanj, predvsem pri najemniku storitev. Posebno pozornost je treba nameniti odzivu organizacije in zaposlenih na navzočnost zunanjega izvajalca. Podjetja se velikokrat srečajo s premajhno podporo ali celo nezaupanjem vodstva podjetja, ki ne verjame, da bi lahko kdo od zunaj opravljal določeno aktivnost bolje kot njihovi zaposleni. Zaposleni, ki se v tistem trenutku počutijo ogrožene, pa tudi na vse možne načine poskušajo onesposobiti zunanjega izvajalca pri izvajanju nalog. Negativni rezultati najema logističnih storitev so lahko tudi posledica določenih pomanjkljivosti ali nedorečenosti v sami najemni pogodbi. Med negativne rezultate

takšnih neuspešnih najemnih razmerij lahko prištejemo še povečane administrativne stroške, negotovost ter konfliktnost ciljev ponudnika in najemnika storitev.

Če bi bil torej trg popolnoma zanesljiv in učinkovit, bi podjetja najemala vse aktivnosti razen tistih, v katerih jim uspeva dosegati konkurenčne prednosti. Žal pa ni tako, saj je na obeh straneh, tako pri najemniku kot izvajalcu vedno nekaj tveganja glede cene (stroškov), kakovosti in časa. Pri najemanju so vedno prisotni transakcijski stroški iskanja izvajalca, stroški sklepanja pogodb in nadzora najemnega razmerja in morebitnega vnovičnega iskanja izvajalca, v primeru nezadovoljstva s starim partnerjem. Ti stroški lahko celo presežejo stroške, ki bi jih podjetje imelo, če bi aktivnost opravljalo samo. Zato mora vodstvo podjetja pred odločitvijo za poslovni najem pretehtati vse dejavnike in odgovoriti na naslednja vprašanja. Prvič, kakšna je možnost, da bi v določeni dejavnosti lahko dosegli konkurenčno prednost? Drugič, kakšna je morebitna ranljivost podjetja pri uspešnem izvajanju dejavnosti? Tretjič, kaj lahko naredimo, da bi pravočasno opazili morebitne nepravilnosti pri izvajanju?

Pozitivnih rezultatov uspešnih najemnih razmerij je kar nekaj, poudariti pa je treba, da sama odločitev o najemu še ne pomeni, da bo do teh rezultatov tudi dejansko prišlo. Takšne rezultate lahko podjetje pričakuje le, če je skrbno načrtovalo in izvedlo proces ugotavljanja logističnih potreb, vrednotenja logističnih ponudnikov, izbire ponudnika in tudi nadzora izvajanja aktivnosti zunanjega izvajalca.

Razvoj novih tehnologij na vseh področjih gospodarstva je izjemno hiter. Nič drugače ni pri transportu blaga in logistiki. Stranke si želijo imeti dostavo blaga z večjo frekvenco, za to pa je potem potrebno večje število cestnih prevoznih sredstev, še posebno v večjih urbanih središčih. Zmogljivost tovornih vozil se manjša in tako odgovarja zahtevam po hitrejši dostavi blaga do končnega uporabnika ali kupca. Velika tovorna vozila se preusmerjajo na kompletne naklade, ki jih opravljajo med posameznimi distribucijskimi centri ali pristanišči. Vzporedno se spreminja sestava voznega parka, še posebno v EU, kjer je čedalje več blaga v zabojnikih, temu primerno pa so opremljena tovorna vozila, ki lahko prevažajo zabojnike. Logistika prinaša velike prihranke pri poslovanju, kljub močni angažiranosti politike, da se del tovora preusmeri na železnico, trend prevoza blaga po cesti močno narašča in nič ne kaže, da se bo znižal. Hkrati se spreminja tudi strategija skladiščenja blaga. Raven zalog se znižuje, zato se uveljavlja načelo ob pravem času, podjetja vlagajo veliko sredstev v nove informacijske sisteme, ki omogočajo pravočasno in natančno načrtovanje sredstev za optimalno proizvodnjo. Tako se izognejo nepotrebnim stroškom zaradi napačnih in nepopolnih informacij o stanju zalog ter se rešijo nezanesljivih dobaviteljev.

Razmahnila se je uporaba elektronskega poslovanja, ki omogoča spremembe v upravljanju oskrbovalnih verig med podjetji. Proizvajalci, distributerji in trgovci si izmenjujejo logistične informacije tako, da dajo svojim dobaviteljem, kupcem in porabnikom možnost nepretrganega (on-line) dostopa do njihovega sistema vodenja oskrbovalne verige. Poleg tega se je v industriji močno povečala uporaba razpoložljivih oskrbovalnih verig, ki se medsebojno povezujejo in si izmenjujejo podatke v realnem času. Gre za tako imenovano bussiness to bussiness (B2B) povezovanje, ki omogoča, da se specializirane storitve izločijo iz verige kot na primer upravljanje blaga. Takšen način dela prinaša velike prihranke pri poslovanju.

Temu primerno se moramo obnašati tudi pri nas tako v podjetjih, ki so naravnana v proizvodne dejavnosti, kot v podjetjih, kjer se ukvarjajo s storitvami, med katere sodi tudi logistika. Pri razpravljanju o izločitvi logističnih storitev lahko trdimo, da je paleta možnih storitev, ki jih izvajajo zunanji dobavitelji, dokaj raznovrstna. Transport blaga in skladiščenje sta že nekaj časa razširjeni logistični storitvi, ki se lahko izvajata zunaj podjetja. Tovrstne storitve so se izvajale skupaj z obvladovanjem carinske dokumentacije, ki spremlja blago. V zadnjih nekaj letih so se nekatere večje špediterske hiše preoblikovale tako, da ponujajo in izvajajo tudi druge logistične storitve, kot na primer končno sestavljanje, vodenje stanja zalog v skladišču, etiketiranje izdelkov in paketov, sledenje blaga skozi del oskrbovalne verige ali skozi celotno verigo, planiranje in izvedba naročil, povratna logistika, ki rešuje vprašanja porabljenih izdelkov in odpadne embalaže v oskrbovalni verigi.

Nekateri strokovnjaki svetujejo, da je za podjetja boljša odločitev, da najamejo zunanjega specialista, ki bo sposoben izvajati skupek želenih logističnih storitev, kot pa da se z vsakim izvajalcem posebej dogovarjajo in sklepajo pogodbe. Gre za to, da takšen skupek storitev zahteva od izvajalca posebne veščine in znanje, fizična (vozila, skladišča, oprema) in finančna sredstva ter ustrezno informacijsko tehnologijo. Zato bo lahko zunanji izvajalec opravil cenovno ugodno storitev na račun ekonomije obsega, saj bo združeval enake ali podobne storitve različnih strank, na primer prevoz bele tehnike za različne izdelovalce.

Podjetja se vse pogosteje odločajo, da bodo logistične storitve zaupala zunanjim specialistom na tem področju. To se dogaja predvsem v velikih podjetjih, ki delujejo na mednarodnih trgih, kjer so zahteve po zanesljivosti izvajanja oskrbovalnih verig izjemno visoke. Ta podjetja so hitro ugotovila, da logistika ni njihova osnovna dejavnost in je ne zmorejo opravljati na tako visoki ravni, kot jo lahko izvajajo za to specializirana podjetja. Ocenila so, da nimajo dovolj znanja (izkušnje, kadri) in sredstev (investicije v vozila, skladišča, IT), da bi razvijala lastno logistiko. Seveda odločitev vodstva podjetja, da se logistika ali del logističnih storitev izloči iz dejavnosti podjetja, ni preprosta. Odvisna je od stroškov za izločitev storitve, usposobljenosti vodstva podjetja ter znanja v podjetju, da se izločitev izpelje tudi v praksi (pogajanja, koordinacije). Odločitev je lažja, če so stroški zunanjega izvajalca logističnih storitev nižji od stroškov za angažiranje lastnega dela in sredstev. V nasprotnem primeru izločitve verjetno ne bo. Velja ugotovitev, da je na primer cestni transport iz velike večine proizvodnih podjetij izločen, razen v nekaterih farmacevtskih družbah in distributerskih podjetjih.

Pri izločanju skladiščne dejavnosti v Sloveniji ugotavljamo, da bodo v prihodnje podobne razmere kakor v cestnem transportu. Večja podjetja se ne bodo več odločala za investicije v lastna skladišča, saj bodo skušala zniževati raven zalog tako na dobavni kot na odpremi strani, poleg tega svojih sredstev ne bodo zamrznila v skladiščni infrastrukturi, temveč bodo vlagala v svoj lasten razvoj in povečevala prilagodljivost zahtevam na trgu.

Kdaj in kaj izločiti iz podjetja? Tradicionalno se večina podjetij odloča o svojem poslovanju tako, da bodo sami izvajali širok spekter aktivnosti, ki ne sodijo v njihov ozek krog dejavnosti. To pomeni povečanje števila zaposlenih in porabe sredstev za izvajanje vseh potrebnih aktivnosti (oglaševanje, računovodstvo, raziskave in razvoj, IT, transport, skladiščenje, tržne raziskave, vzdrževanje, popravila, varovanje itd.),

kar povzroča razvoj velike in razvejene organizacije, ki mora biti sposobna z lastnimi sredstvi vzdrževati vse prej omenjene aktivnosti. Zdaj pa se veliko podjetij odloča, da nekatere aktivnosti izločijo iz svojega poslovanja in najamejo specialiste. Podjetje bi moralo pred takšno odločitvijo najprej določiti svojo osnovno dejavnost in angažirati vse zmogljivosti za delo pri teh aktivnostih, nato pa bi moralo izločiti vse druge dejavnosti, za katere ugotavlja, da niso strateške ali zanje nima dovolj zmogljivosti.

V prihodnje se od specialistov za logistiko pričakuje, da bodo prevzela celotno dobavno verigo nekega podjetja, jo uspešno vodila in zanjo tudi odgovarjala. Sodelovanje bo teklo na podlagi dolgoročnih pogodb in partnerstva. Podjetja, ki izvajajo logistične storitve, si bodo morala v prihodnje zaslužiti zaupanje strank s povečanjem nadzora nad izvajanjem svoje logistične storitve ter z večjo inventivnostjo pri iskanju novih zamisli in rešitev za stranko.

## 4.2 SLABOSTI IN PREDNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA

V Sloveniji v podjetjih bolj poredko izkoriščajo outsourcing pri skladiščnih storitvah, izvajanju in upravljanju naročil, etiketiranju, paletilizaciji, kontejnerizaciji, pakiranju in prepakiranju ter nadzoru kakovosti in testiranju blaga, pogostejše pa je pri najemanju transportnih storitev. Na kaj morajo biti pri tem pozorni in kakšne so izkušnje tistih, ki takšne storitve ponujajo, a tudi tistih, ki jih najemajo?

V Sloveniji primanjkuje strokovnjakov za logistiko. Outsourcing se v Sloveniji, izjema so le nekatera področja – za katere pa ne moremo reči, da gre za outsourcing v pravem pomenu besede, saj se podjetja večinoma odločajo na primer za zunanji transport zaradi omejenih finančnih možnosti in ne zato, ker bi bila to zanje najboljša rešitev – še ni uveljavil, kot je značilno za najbolj razvite evropske in svetovne države.

Najpomembnejši dejavniki, ki po rezultatih ankete odločajo o načinu izvajanja logističnih storitev, so: nižji stroški, boljši servis, izkoristek vozil in skladišča, skrb manj v podjetju, večja osredotočenost na osnovno dejavnost, zunanji partner lahko deluje z manjšim donosom, ni potrebe po novih naložbah v logistično opremo, možnost prekinitve odnosov z zunanjim izvajalcem, varovanje poslovnih skrivnosti in prevelika odvisnost od zunanjega partnerja. Srčika outsourcinga je torej v zniževanju stroškov, osredotočanju na temeljni poslovni proces, sprostitvi notranjih virov za druge namene, prenosu tveganja na druge poslovne subjekte, povečanju prožnosti in podobno.

Na drugi strani obstajajo razlogi, ki govorijo proti takim možnostim, kot so na primer izguba delovnih mest, sprememba razmer za poslovanje, razkrivanje poslovnih skrivnosti, vprašljiva kakovost izvajanja storitev, odvisnost od drugih, nezadosten nadzor in podobno. Pri outsourcingu ni enotne formule, zato je treba natančno pretehtati, katere dejavnosti bo podjetje preneslo na zunanje izvajalce. Vsekakor je treba pri zunanjem izvajanju logistike pridobiti večje število ponudb, jasno določiti cilje, ki naj bi jih prinesel outsourcing, ustrezno oblikovati pogodbo v vseh obdobjih zunanjega izvajanja, opredeliti odgovornost in način poročanja ter vzpostaviti

ustrezno komunikacijo in stalen nadzor nad zunanjimi izvajalci, ki tudi teoretično gledano ne morejo poznati poslovanja podjetja tako dobro kot zaposleni v podjetju.

Ker se slovenska podjetja pri logistiki odločajo predvsem za outsourcing pri transportu in razvozu blaga, bomo podrobneje obravnavali to področje, ki ima običajno med vsemi logističnimi stroški največji delež. Hkrati so prav pri transportu tudi največje možnosti za zniževanje skupnih stroškov logistike. A ni dovolj primerjati samo stroške.

Podjetja čedalje bolj prenašajo svojo transportno dejavnost na zunanje izvajalce, pri čemer pa so le redka, ki upravljanje celotnega transporta zaupajo le enemu izvajalcu. Preden podjetje delno ali v celoti izloči svoj transport, mora skrbno pretehtati številne dejavnike. Najprej je treba narediti analizo stroškov notranjega in zunanjega transporta, kasneje pa premisliti o še drugih dejavnikih. Za vsako vozilo je smiselno izračunati celotne stroške, ki se delijo na fiksne in variabilne. Med fiksne uvrščamo zavarovanje, amortizacijo in registracijo vozila, bruto plačo voznika, stroške za cestnino, režijo disponiranja vozil in podobno. Med variabilne stroške pa spadajo stroški za gorivo, olje, avtoplašče, zračnice, nadomestne dele, servise, popravila, dnevnice ipd. Povprečni strošek na vozilo je razmerje med celotnimi stroški vseh vozil in številom vozil, ki so v lasti podjetja. Za primerjavo med stroški lastnega in tujega transporta je treba tudi izračunati lastno ceno, ki jo podjetje dosega pri transportu. Gre za razmerje med povprečnimi stroški na vozilo in povprečno prevoženimi kilometri na vozilo. Dober kazalec, ali je vozilo smiselno najemati, je tudi povprečni strošek na vozilo glede na dnevno prevožene kilometre, ki ga dobimo kot zmnožek med lastno ceno in povprečno prevoženimi kilometri.

Ali je mogoče zaupati zunanjemu izvajalcu? Čeprav sta izračunana lastna ceno in povprečni strošek na vozilo glede na dnevno prevožene kilometre lahko nižja pri lastnih prevozi v primerjavi s prevozi drugih transportnih podjetij, to še ne pomeni, da ni treba upoštevati drugih stvari pri sprejetju končne odločitve. Podjetje ima lahko zastarel vozni park, kar bi pomenilo, da bi bila potrebna velika vlaganja v nakup novih vozil. Pomembna je tudi donosnost investiranih sredstev in čas vračanja sredstev, poleg tega pa je investirani kapital v vozila oportunitetni strošek pri vezavi teh sredstev, ki bi jih podjetje lahko vložilo drugam.

Drugo, kar je za outsourcing v transportni dejavnosti, je to, da se vsi fiksni stroški spremenijo v variabilne, to pa pomeni, da podjetje pri zunanjem transportu plača le strošek opravljenega prevoza, ne bremenijo pa ga več drugi stroški, ki nastajajo tudi, ko vozila stojijo. Poleg tega, da je zunanje izvajanje lahko boljše glede stroškov, pogostokrat specializirana logistična podjetja delujejo tudi bolj produktivno in učinkovito ter tako zagotavljajo tako imenovane rešitve dobim - dobiš (win - win).

Razlogi, ki poleg cene storitve govorijo proti najemanju zunanjega transporta, so: zniževanje kakovosti, odsotnost neposrednega stika s kupci, velika odvisnost od zunanjega izvajalca, preobražanje ali odpuščanje zaposlenih, razni strateški razlogi in podobno. Pri sprejetju odločitve, ali prenesti transport na zunanjega izvajalca ali ga izvajati v podjetju, je treba natančno definirati poslovne cilje in pričakovanja, ki morajo biti realna. Poleg tega je treba določiti ljudi, ki bodo sodelovali z zunanjim izvajalcem, saj se zunanji izvajalec ne more tako seznaniti s poslovanjem podjetja, kot se lahko zaposleni v podjetju.

Sistemi sledenja odpravljajo nekatere slabosti. Nekatere slabosti, s katerimi se podjetja srečujejo pri nadzoru kakovosti opravljenih storitev in nemalokrat pomankljivimi izračuni stroškov za transport, se lahko odpravijo z uporabo sistemov sledenja. Podjetje lahko tako natančno ugotovi, kakšen je strošek za prevoženi kilometer, kakšno je razmerje med polnimi in praznimi vožnjami, in si tako pridobi pomembno pogajalsko izhodišče. Poleg tega lahko podjetje zahteva dostop do tovrstnih podatkov svojega podizvajalca, kar mu omogoča, da se z njim dogovori za maržo na transparentni podlagi. Preglednost in natančnost podatkov o tovoru, pa tudi možnost računalniškega sledenja, prinašata podjetjem, ki najemajo podizvajalce za opravljanje transportno-logističnih storitev, pomembne informacije za načrtovanje svojih logističnih procesov. Hkrati je to tudi konkurenčna prednost za pogodbene izvajalce prevozov, saj lahko naročnik prevoza prek spleta spremlja svoj tovor in tako prilagaja ter racionalizira svoj transport.

Pri odločitvi za outsourcing je treba pridobiti večje število ponudb, jasno določiti cilje, ustrezno oblikovati pogodbo o izvajanju outsourcinga, opredeliti odgovornost in način poročanja ter vzpostaviti ustrezno komunikacijo in stalen nadzor nad zunanjimi izvajalci.

#### TRDITEV 1:

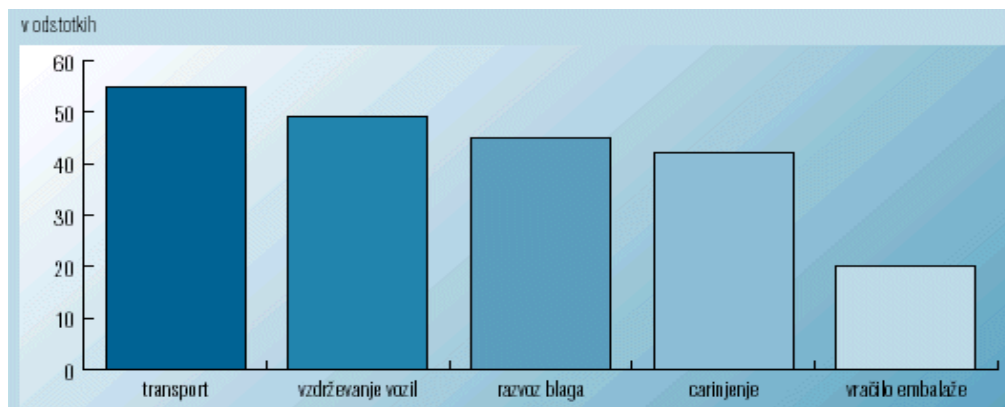
Zakaj so slovenska podjetja za outsourcing:

- nižji stroški,
- boljši servis,
- boljši izkoristek vozil,
- skrb manj v podjetju,
- večja osredotočenost na osnovno dejavnost,
- zunanji partner lahko deluje z manjšim donosom,
- ni potrebe po novih naložbah v logistično opremo,
- možnost prekinitve odnosov z zunanjim izvajalcem.

#### TRDITEV 2:

Zakaj so slovenska podjetja proti outsourcingu:

- izguba delovnih mest,
- sprememba razmer za poslovanje,
- razkrivanje ali varovanje poslovnih skrivnosti,
- vprašljiva kakovost izvajanja storitev,
- odvisnost od zunanjega partnerja,
- nezadosten nadzor in podobno.

**Slika 4: Storitve, ki jih slovenska podjetja najpogosteje najemajo**

Vir: Morozov, 2004.

## 5 ANALIZA STROŠKOV IN POSLOVNIH REZULTATOV

Ključ do uspešne odločitve glede zunanjega izvajanja dejavnosti je natančna analiza stroškov in koristi. Upoštevati je potrebno vse neposredne in posredne stroške kot tudi oportunitetne stroške. Potrebno je izvesti analizo obstoječih stroškov in napoved prihodnjih stroškov ter narediti primerjavo. Garaventa meni, da mora biti podjetje pozorno tudi na t. i. skrite stroške, ki jih je težje identificirati in lahko zmanjšujejo, če ne celo izničijo pozitiven vpliv zunanjega izvajanja. Med te spadajo npr.: transakcijski stroški, stroški izbire zunanjega izvajalca, stroški prodaje ipd.

V fazi načrtovanja projektna skupina skupaj z vodstvom podjetja določi ključne in neključne dejavnosti. Izbrane ključne dejavnosti je potrebno ovrednotiti in jih stroškovno analizirati. Ti dobljeni rezultati se nato primerjajo z možnostjo, da se te ključne dejavnosti oddajo v zunanje izvajanje. Če podjetje opravlja dejavnost enako uspešno, kot bi to izvedel zunanji izvajalec, potem se ta dejavnost ne odda v zunanje izvajanje. Večina podjetij predvideva, da je bolje, da se dejavnosti, ki se že od nekdanj izvajajo znotraj podjetja, ne oddajo v zunanje izvajanje. Vendar ni tako. Za nekatera podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, se je izkazalo, da je kakovost njihovega izvajanja nekaterih notranjih dejavnosti zelo nizka, pa tudi kazalci uspešnosti so izredno slabi nasproti tistim podjetjem, ki so te dejavnosti oddala v zunanje izvajanje (McIvor, 2000, str. 30–31).

Rezultati podrobne analize stroškov in poslovnih rezultatov v primeru notranjega izvajanja dejavnosti in v primeru zunanjega izvajanja dejavnosti povedo, ali zunanje izvajanje dejavnosti pripomore k uresničevanju ciljev podjetja ali ne. Lahko se izkaže, da je zunanje izvajanje dejavnosti dražje in zahteva več časa, toda še vedno lahko predstavlja najboljšo rešitev za uresničevanje potreb podjetja.

## 5.1 OBSTOJEČI IN PREDVIDENI STROŠKI

Merjenje obstoječih stroškov je pomembno zaradi lažjega razumevanja, kako se ti stroški spreminjajo oziroma odzovejo na spremembe poslovanja v prihodnosti ter na odločitve o morebitnem zunanjem izvajanju dejavnosti. Kasneje bodo te pridobljene informacije skupaj s cenovnimi ponudbami zunanjih izvajalcev pripomogle k ugotovitvi, ali je odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti za podjetje finančno smiselna.

Projektna skupina sprva analizira aktivnosti posamezne funkcije ter kako se te aktivnosti vključujejo v celoten proces poslovanja. S tem pridobi informacijo o pomembnosti posamezne aktivnosti v celotnem poslovanju podjetja. Finančni podatki o posameznih stroških so na voljo vsak mesec. Na primer: koliko so znašale plače in razni dodatki, koliko so znašali stroški službenih potovanj, stroški zalog itd. Ti podatki so primerni za primerjavo, ali je podjetje doseglo tako stopnjo stroškov, kot je načrtovalo. Ne povedo pa dovolj o sami naravi posamezne funkcije ter o sami sestavi stroškov, ki bi pripomogli k odločitvi podjetja o zunanjem izvajanju. Zato je prva naloga projektne skupine, da funkcije razdeli na posamezne aktivnosti ter z ABC-metodo oziroma sistemom SAPP razdeli stroške na posamezne aktivnosti. Pri tem bo projektna skupina potrebovala: finančne podatke zadnjih dvanajstih mesecev, ki kažejo celotne stroške funkcije, pomoč finančnega osebja, ki pozna sistem SAPP, ter pomoč glavnih zaposlenih na funkcijah, ki se bodo obravnavale (Greaver, 1999, str. 129–135).

S pomočjo sistema SAPP projektna skupina lahko ugotovi, katere aktivnosti povzročajo preveč stroškov za podjetje. Informacije, pridobljene iz te analize, pripomorejo k odločitvi projektne skupine o tem, katera področja je potrebno takoj odpraviti in katera je potrebno racionalizirati.

Poleg obstoječih stroškov mora projektna skupina oceniti tudi prihodnje stroške aktivnosti in morebitne investicije v aktivnosti na podlagi različnih napovedi, recimo: v prihodnosti lahko pride do povečanja obsega poslovanja, do sprememb stroškov dela, do uporabe nove tehnologije itd. Predvidevanje prihodnjih poslovnih stroškov vsebuje tri faze (Greaver, 1999, str. 136):

- opredelitev predpostavk in napovedi za prihodnost (različne obsege proizvodnje, inflacijske stopnje, obrestne mere, število lokacij itd.),
- določitev povzročiteljev stroškov za posamezno aktivnost,
- uporaba predpostavk, napovedi za prihodnost in stroškovnih mer za predvidevanje.

Pri določitvi povzročiteljev stroškov projektna skupina uporablja ABM-metodo. ABM-metoda je sorodna SAPP-sistemu, saj se oba osredotočata na aktivnosti. SAPP-sistem je usmerjen na izboljšanje stroškovnih informacij, s pomočjo katerih lahko določimo stroške posameznemu izdelku ali storitvi, kupcu, pogodbi itd. ABM-metoda pa je osredotočena na izboljšanje ravni stroškov, na povzročitelje stroškov in na merila uspešnosti, z namenom izboljšati uspešnost poslovanja. Z njeno pomočjo projektna skupina lahko izkorenini birokratske aktivnosti in tiste aktivnosti, ki ne prispevajo k povečanju dodane vrednosti (Greaver, 1999, str. 137–138).

Projektna skupina vse pridobljene informacije o obstoječih in prihodnjih stroških ter informacije o morebitnih investicijah sedaj lahko primerja z želeno ravno stroškov, ki jo podjetje želi doseči in je določena v letnem proračunu podjetja, s sorodnimi aktivnostmi drugih podjetij ter s cenovnimi ponudbami, ki so jih ponudili potencialni zunanji izvajalci. Primerjanje s sorodnimi aktivnostmi drugih podjetij definiramo kot benchmarking. Benchmarking je proces, ki temelji na zbiranju informacij iz zunanjih virov, s katerimi je omogočena osnova za merjenje obstoječega poslovanja z nekimi sodili – kazalci uspešnosti. Je sredstvo za pridobivanje informacij, potrebnih za podporo procesu stalnega izboljšanja poslovanja in pridobivanja konkurenčne prednosti (Pučko, 2001, str. 307). S pomočjo benchmarkinga podjetje pridobi dragocene informacije, kot npr. kaj iskati pri zunanjih izvajalcih, kako ravnati v odnosu z zunanjimi izvajalci, na katere pasti paziti pri procesu zunanjega izvajanja dejavnosti itd. (Greaver, 1999, str. 140).

Tudi ponudbe zunanjih izvajalcev je lažje oceniti s pomočjo pridobljenih informacij. V veliko pomoč so predvsem na področju bodočih investicij. Projektna skupina ima namreč možnost, da na predstavitvah zunanjih izvajalcev povpraša, kakšni so njihovi načrti glede investiranja v dejavnosti, ki se bo oddala v zunanje izvajanje. Če po naključju pride do velikih razhajanj med ponudbami zunanjih izvajalcev in obstoječimi ugotovitvami projektne skupine, je podjetje prisiljeno pridobiti pomoč zunanjega specialista, ki pomaga pri ponovnem ovrednotenju in ocenjevanju stroškov, določanju cen, ocenjevanju morebitnih prihodnjih investicij itd. (Greaver, 1999, str. 140–141).

## 5.2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Poleg analize obstoječih in predvidenih stroškov mora podjetje analizirati tudi trenutno uspešnost in pričakovano uspešnost poslovanja. Merila uspešnosti se med seboj razlikujejo glede na tip organizacije. Vendar pa obstajajo neka splošna merila za vse tipe organizacij. Ta merila so naslednja (Greaver, 1999, str. 146):

- produktivnost: merjenje inputov / outputov;
- kvaliteta: merjenje odpadkov, napak in prenov;
- pravočasnost: doseganje rokov;
- poslovni cikel: merjenje časa od začetka procesa do konca v minutah, urah, dnevih itd.;
- izkoriščanje zmogljivosti: merjenje časa, vloženega v določeno aktivnost / skupen razpoložljiv čas;
- kreativnost: merjenje št. novih idej, proizvodov, odkritij itd.;
- output: merjenje rezultatov aktivnosti;
- finance: merjenje različnih finančnih kazalcev, npr. neto prihodki, dodana vrednost, predračuni, dobiček na delnico.

Uspešnost poslovanja se ugotavlja za tista področja, ki so direktno povezana z razlogom za zunanje izvajanje dejavnosti. Na primer: če se je podjetje odločilo, da odda v zunanje izvajanje dejavnost zaradi izboljšanja kakovosti in skrajšanja poslovnega cikla, naj projektna skupina torej meri odpadke in napake ter čas, ki je potreben za izvedbo te dejavnosti. Seveda je veliko meril, s katerimi bi projektna skupina lahko ugotavljala uspešnost, vendar se mora odločiti za tiste, ki so najboljše

kazalci uspešnosti poslovanja. Po opravljenih meritvah je potrebno oceniti, kako dejavniki, ki so predmet ocenjevanja, vplivajo na celotne stroške in dobiček podjetja.

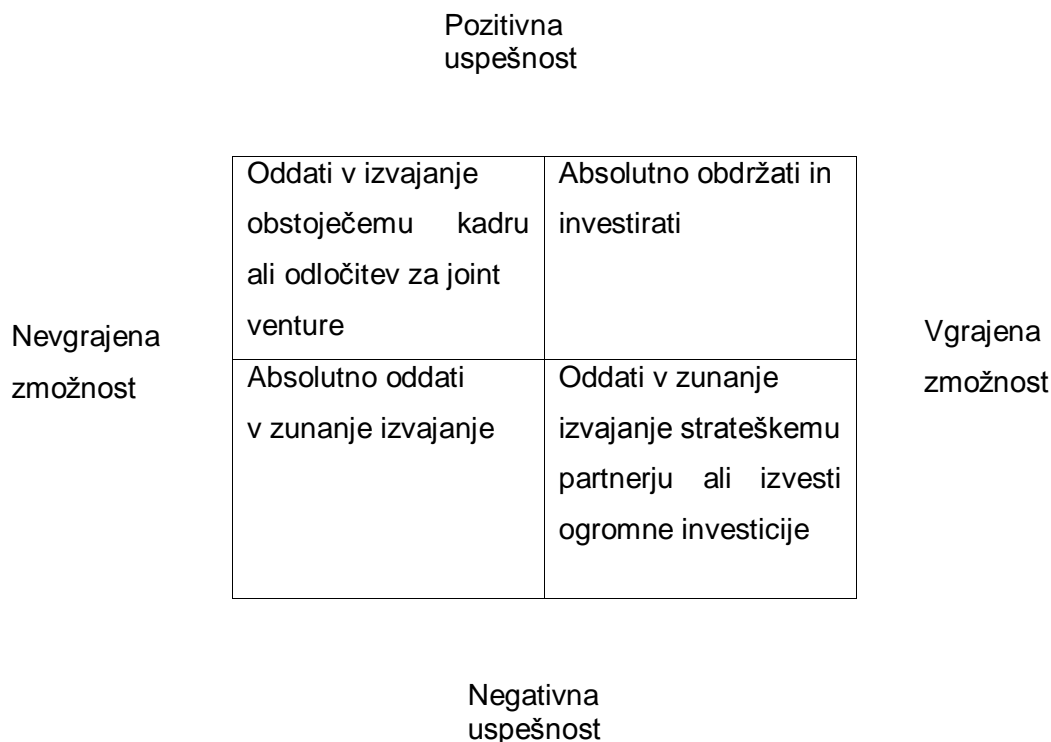
Ugotovljena trenutna uspešnost poslovanja predstavlja podlago za napoved prihodnje pričakovane uspešnosti. Pri tem je potrebno odgovoriti na nekaj vprašanj, in sicer, kateri dejavniki vplivajo na prihodnjo uspešnost, kakšna je kontrola nad temi dejavniki, ali se bo uspešnost povečala ali zmanjšala, kakšne nadaljnje investicije bodo potrebne za izboljšanje uspešnosti (oprema, reorganizacija, boljši kadri). Za napoved prihodnjega poslovanja se lahko uporablja različne napovedi. Recimo, če podjetje uporabi napoved rasti, s tem predvideva, da se bo poslovanje povečalo za npr. 25 %. Pri tem podjetje zanima, kako ta rast vpliva na tiste dejavnike, ki so bili predmet ocenjevanja. Tako podjetje s pomočjo predvidevanja in načrtovanja na podlagi trenutne uspešnosti dobi načrtovano uspešnost poslovanja (Greaver, 1999, str. 146–148).

Informacije o trenutni in načrtovani uspešnosti poslovanja omogočajo podjetju, da opravi različne primerjave (McIvor, 2000, str. 31):

- primerjave z zeleno uspešnostjo podjetja ali z določenimi standardi,
- primerjave z drugimi podobnim aktivnostmi podjetij in uspešnostjo drugih podjetij,
- primerjava z obljubljeno uspešnostjo izvajanja dejavnosti zunanjega izvajalca, ki je bila navedena v njegovi ponudbi za zunanje izvajanje dejavnosti.

Ko so ugotovljeni obstoječi in predvideni stroški ter trenutna in načrtovana uspešnost, lahko podjetje določi, katere dejavnosti oziroma aktivnosti bi lahko bile oddane v zunanje izvajanje in katere naj bi ostale v podjetju. Recimo dejavnost ali aktivnost, ki dosega slabo uspešnost in povzroča visoke stroške, bo oddana v zunanje izvajanje prej kot tista, ki dosega dobro uspešnost in nizke stroške.

Slika 5 lepo kaže, na kakšen način se podjetje odloča za oddajo dejavnosti v zunanje izvajanje. Odloča se na podlagi uspešnosti poslovanja ter na podlagi tega, kako je zmožnost vpeta v samo podjetje. Vpeto oziroma vgrajeno zmožnost podjetja, ki dosega pozitivno uspešnost, je priporočljivo obdržati ter vanjo investirati, saj se pričakuje, da bo ta zmožnost pripomogla k povečanju celotne uspešnosti poslovanja podjetja. Vgrajeno zmožnost, ki dosega negativno uspešnost, podjetje ponavadi odda v zunanje izvajanje, lahko pa se odloči za velike investicije, kar pa utegne biti zelo tvegano. Po drugi strani je absolutno potrebno oddati v zunanje izvajanje zmožnost, ki ni vgrajena in dosega negativno uspešnost. Za tako zmožnost ni nobenih razlogov, da bi se obdržala v podjetju. V primeru nevgrajene zmožnosti, ki dosega pozitivno uspešnost, pa poleg oddaje v zunanje izvajanje obstaja možnost skupnih vlaganj z drugim podjetjem.

**Slika 5: Načrt za določanje dejavnosti za zunanje izvajanje dejavnosti**

Vir: Greaver, 1999, str. 153.

### 5.3 OSTALE FINANČNE ZADEVE

Poleg analize stroškov in uspešnosti se mora podjetje osredotočiti tudi na svoje premoženje, kot so objekti, oprema, tehnologija itd. Za vsak del premoženja je potrebno ugotoviti, ali pripada dejavnosti, ki se bo oddala v zunanje izvajanje, ali ne. Pri tem se pojavijo vprašanja: ali gre za del premoženja, ki je direktno vezan na oddano dejavnost, ali se uporablja tudi pri drugih aktivnostih, ali naj se premoženje proda ali da v najem zunanjemu izvajalcu, kakšna je njihova tržna cena itd. (Greaver, 1999, str. 156–157). Poznavanje tržne vrednosti vsakega dela premoženja, ki se bo preneslo k zunanjemu izvajalcu, je zelo pomembno, saj to zagotavlja, da bo podjetje dobilo ustrezno plačilo za preneseno premoženje. Tržna vrednost premoženja je odvisna od: tržnega povpraševanja, stroškov nadomestila, preostale vrednosti, preostale življenjske dobe premoženja, pogojev prenosa itd. Če premoženje, ki je predmet prenosa, predstavlja pomembno korist pri procesu zunanjega izvajanja dejavnosti, potem bo podjetje hotelo samo določiti vrednost plačila. V nasprotnem primeru, ko to premoženje ne predstavlja velike pomembnosti pri samem procesu zunanjega izvajanja, pa se bo cena premoženja določila na trgu.

Podjetje pričakuje, da se bo z zunanjim izvajanjem dejavnosti znebil določenih stroškov. Vendar ni nujno tako. Določeni stroški s procesom zunanjega izvajanja ne izginejo. To so (Greaver, 1999, str. 162):

- neuporabljen del objektov oziroma prostorov podjetja,

- neuporabljen del opreme (proizvodnja, logistika, računalniki),
- neizrabljen menedžerski potencial,
- stroški investiranega kapitala v kapacitete, ki ne bodo izrabljene itd.

Določeni stroški pa se pojavijo s procesom zunanjega izvajanja. Ponavadi so ti stroški skriti, vendar pa imajo pomemben vpliv na celotne stroške. Delimo jih na enkratne in ponavljajoče se (Greaver, 1999, str. 163–164):

1. Enkratni stroški so:

- odpravnina in ostala podpora (npr. če zunanji izvajalec ne bo zaposlil zaposlenih iz podjetja),
- transakcijski stroški produkcijskih faktorjev (npr. prenos opreme in tehnologije k zunanjemu izvajalcu),
- stroški usposabljanja (npr. podjetje izobražuje zunanjega izvajalca za delo na strojih, računalniških programih).

2. Ponavljajoči se stroški so:

- stroški izobraževanja (v primeru prihodnjih sprememb),
- stroški zalog, dodatni stroški z upravljanjem materiala in njegovim skladiščenjem (npr. od mesta nalaganja do prevzema, skladiščenja do oddaje v proizvodnjo),
- dodatno urejanje dokumentov (npr. vodenje računov zunanjega izvajalca),
- stroški dolgih telefonskih klicev,
- upravljanje odnosa z zunanjim izvajalcem itd.

Podjetje mora oboje stroške, tiste, ki se dodatno pojavijo in so ponavadi skriti, in tiste, ki z zunanjim izvajanjem dejavnosti ne izginejo, oceniti in jih prav tako upoštevati pri odločitvi za zunanje izvajanje.

Šele ko analiza pokaže, da bo imelo zunanje izvajanje pozitiven vpliv na finančno poslovanje podjetja, je smiselno začeti z izbiranjem zunanjih izvajalcev. Glede na to, da se razmere na trgu neprestano spreminjajo, je nujno, da v podjetju vsakih nekaj let ovrednotijo odločitve o zunanjem izvajanju in ugotovijo, ali je ta še zmeraj najboljša rešitev.

## 6 IZBIRANJE IN PROCES OUTSOURCINGA

Proces zunanje oskrbe se začne s strateško analizo glave dejavnosti družbe in se zaključuje z vzpostavitvijo partnerske zveze z izvajalcem. V vsaki fazi se izvede več aktivnosti, ki so povezane s kazalci določil pogodbenega odnosa. Celoten proces zagotavlja realen okvir izvedbe izločanja dejavnosti.

Proces outsourcinga se po Greaverju (Greaver, 199, str. 17–32) razdeli na sedem faz:

1. Načrtovanje; V prvi fazi je potrebno oblikovati posebno projektno skupino, ki določi cilj zunanjega izvajanja dejavnosti, plan aktivnosti, roke za izvedbo,

- opredeli odgovornosti posameznikov ter obvešča zaposlene o odločitvah glede zunanje oskrbe.
2. Preučevanje strateških implikacij; V tej fazi se mora vodstvo podjetja odločiti, ali se odločitve o outsourcingu skladajo z vizijo, strategijo podjetja, organizacijo podjetja ter konkurenčnimi prednostmi podjetja.
  3. Analiza stroškov in poslovnih rezultatov; Projektna skupina analizira obstoječe stroške podjetja in jih primerja s stroški in ponodbami zunanjih izvajalcev. Ugotoviti mora, kateri stroški bi se zmanjšali oz. bi izginili ter kateri bi se pojavili z outsourcingom. Zelo pomembna je tudi analiza tekočega poslovanja, ki bo po uvedbi zunanje oskrbe omogočala primerjavo doseženih rezultatov.
  4. Izbira zunanjih izvajalcev; Najprej je potrebno postaviti kriterije za izbiro ustreznih zunanjih izvajalcev, ki temeljijo na razlogih za uvedbo zunanje oskrbe. Sledi iskanje ustreznih izvajalcev, pri čemer si podjetje pomaga z oglasi in priporočili poslovnih partnerjev ipd. Na podlagi zbranih informacij podjetje pošlje razpis za ponudbo potencialnim izvajalcem, nato pa na podlagi prijetih ponudb sprejme odločitev.
  5. Pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja; Za uspešno izvedbo outsourcinga je potrebna jasno oblikovana pogodba o medsebojnih odnosih. Podjetje se mora osredotočiti predvsem na obseg opravljanja storitev, raven kakovosti, vprašanja v zvezi z vodenjem in zagotavljanjem potrebnih virov, cene, možne odmike, prenehanje pogodbe, kazni ipd. Pri tem pa mora podjetje predvideti tudi najbolj pesimističen scenarij in skupaj z zunanjim izvajalcem sestaviti okvirni načrt ukrepanj, če bi prišlo do njegove uresničitve.
  6. Prenos virov; Po sklenjeni pogodbi je potrebno opraviti prenos virov na zunanjega izvajalca, zaradi česar se ponavadi pojavi presežek delovne sile. Zato je potrebno s temi zaposlenimi skleniti dogovor ali jih prezaposliti v podjetju ali jih zaposliti pri zunanjem izvajalcu.
  7. Ravnanje odnosov z zunanjimi izvajalci; Outsourcing pomeni novo obliko odnosov, zato je potrebno vzpostaviti drugačne medsebojne odnose, ki temeljijo na odprti komunikaciji, medsebojnem zaupanju, predanosti in želji po uspehu.

## 6.1 DELITEV LOGISTIČNE STRATEGIJE

Sodobna dogajanja v mednarodni menjavi in preučevanje konkurenčnosti vedno bolj poudarjata pomen prenosa funkcije ali aktivnosti izven podjetja. Posamezno funkcijo lahko prevzame drugo podjetje, ki jo opravlja kakovostnejše, hitreje in cenejše.

Pri strateškem razvojnem pogodbenem sodelovanju podizvajalci razpolagajo s pomembnimi potenciali za ustvarjanje vrednosti za glavnega pogodbenika, zato so vključeni v njegovo dolgoročno načrtovanje. Pri pogodbenem sodelovanju na osnovi določenega partnerstva pa gre za močno medsebojno strateško odvisnost in povezanost ter soustvarjanje vrednosti, zato je podizvajalec v celoti vključen v razvojno-raziskovalne aktivnosti glavnega pogodbenika (Dubrovski, 2004, str 106). Outsourcing je zato lahko:

- samostojna pogodbeno metoda ali
- del strateške povezave.

Podjetja so prisiljena preučiti in na novo oblikovati lastno logistično strategijo. Le z ustrezno usklajenostjo vseh materialnih in z njimi povezanih informacijskih tokov, s pravim angažiranjem lastnih in tujih zmogljivosti, s povečanjem prilagodljivosti spremenjenim zahtevam, s preglednostjo celotne oskrbovalne verige bodo zmoгла zagotoviti svojo konkurenčno prednost.

Logistične strategije so (Zekić, 2000, str 98):

- Strategija zniževanja logističnih stroškov; ob nespremenjeni kvaliteti logistične storitve. Temeljni motiv je maksimiranje dobička podjetja. Racionalizacija se poskuša ustvariti z analizo vseh komponent podjetniške logistike, ob nespremenjeni kvaliteti logistične storitve.
- Strategija zmanjševanja stroškov kapitala; preučujejo se možnosti zmanjševanja investicij v logistiko podjetja, z namenom da se skupno izvajanje logistične aktivnosti prenese na specializirane logistične izvajalce. To je možno samo na področju zunanje logistike podjetja ter v fazi začetnega logističnega razvoja.
- Strategija izboljšanja kvalitete logistične storitve; možna je le ob nespremenjeni višini logističnih stroškov.

Neodvisna podjetja kombinirajo omenjene strategije tako, da poskušajo ustvariti povečano kvaliteto logističnih storitev ob istočasnem zmanjševanju logističnih stroškov.

## 6.2 IZBIRA ZUNANJEGA IZVAJALCA

Izbiranje zunanjega izvajalca je eden izmed ključnih dejavnikov zunanje oskrbe in predstavlja kritičen element uspeha projekta, zato je potrebno narediti temeljito analizo med potencialnimi partnerji in izbrati tistega, ki najbolje izpolnjuje zahteve podjetja.

Ko se podjetje odloči za outsourcing, mora hkrati določiti optimalno stopnjo zunanje oskrbe – ali bo vključeval celotno dejavnost, ki je predmet zunanje oskrbe, ali samo nekaj delov omenjenih dejavnosti (Šink, 1998, str. 24).

V projektno skupino podjetje ponavadi vključi tri izkušene ljudi. Projektno skupino sestavlja: vodja projekta, svetovalec s področja prodaje in tehnični svetovalec. Vodja projekta bedi nad projektom skozi ves življenjski cikel. Opredeliti mora potrebo podjetja po zunanjem izvajanju, definirati razloge, zakaj podjetje išče zunanjega partnerja, oceniti stroške notranjega izvajanja dejavnosti, pripraviti razpis za ponudbo, v katerem podjetje predstavi potencialnim partnerjem svoje zahteve. Vodja projekta je odgovoren tudi za rezultat projekta. Nabavni specialist pomaga vodji projekta pri identifikaciji potencialnih partnerjev, pri izbiri zunanjega izvajalca in pri pogajanjih. Biti mora sposoben zaznati potencialne probleme v odnosu z zunanjim izvajalcem ter se z njim pogajati. Tehnični specialist oceni tehnične kvalifikacije in sposobnosti kandidatov za zunanje izvajanje. Z zunanjim izvajalcem

mora biti v dnevni navezi v času projekta, kakor tudi nadzirati kvaliteto izvajanja storitev. Poznati mora morebitne možne napake pri izvajanju.

Podjetje pa mora izbrati tudi način zunanje oskrbe. Na enega zunanjega izvajalca lahko prenese vse logistične aktivnosti, govorimo o popolni zunanji oskrbi. Lahko pa se odloči za selektivno zunanjo oskrbo, kjer aktivnosti izvajata dva ali več zunanjih izvajalcev, pri tem pa vsak izvaja storitve, za katere je posebej specializiran in dosega ekonomijo obsega.

Temeljna izhodišča pri izbiri zunanjega izvajalca logističnih storitev so (Logožar, 2004, str. 215):

- Kakovost izvajanja storitev mora zadovoljevati (opredeljene in) standardne kriterije kakovosti.
- Pogajanja o ceni pridejo na vrsto šele takrat, ko sta obe strani že v veliki meri odločeni, da bosta poslovno sodelovali. Bistveni elementi pogodbe o sodelovanju morajo biti usklajeni.
- Izvajanje storitev zunanjega logističnega podjetja ne sme ovirati temeljnega poslovnega procesa.
- Logistično podjetje ne sme enostransko spreminjati elementov pogodbe (npr. neupravičena podražitev storitev).

Najprej v podjetju izberejo selektivne kriterije, v katere sodijo kakovost, stroški, zmogljivosti in stopnja pripravljenosti potencialnega zunanjega izvajalca logističnih storitev. Pri tem pa so pomembna priporočila dosedanjih strank, ujemanje v poslovni kulturi, finančna moč, strokovno znanje menedžmenta, operativna in cenovna prilagodljivost ter zmogljivost informacijskega sistema. Začetno vrednotenje temelji predvsem na kakovostnih dejavnikih, kot so ugled in pisni ali ustni odzivi na neformalna povpraševanja. Pri opredelitvi potencialnih izvajalcev si lahko pomagamo s strokovnjaki, ki imajo izkušnje z zunanjo oskrbo logističnih storitev. Med druge vire informacij sodijo tudi strokovne organizacije, prodajno osebje potencialnih izvajalcev ter članki v strokovnih in drugih revijah.

Nekateri pomembnejši kriteriji za oceno zunanjih izvajalcev, ki jih navaja Ogorelc so (Ogorelc, 2001, str. 460):

- izkušnje na področju izvajanja logističnih storitev,
- sposobnost prilagajanja potrebam naročnika,
- skladnost s tehnologijo naročnika,
- informacijski in komunikacijski sistem ponudnika,
- finančna stabilnost in moč,
- sposobnost sprejemanja inovacij na področju logističnih dejavnosti,
- možnost razvijanja dolgoročnega sodelovanja,
- zanesljivost in splošen ugled zunanjega izvajalca,
- zmogljivost in prilagodljivost ponudnika,
- cena storitev ipd.

Greaver (Greaver, 1999, str. 173–178) je kriterije oz. značilnosti, ki naj bi jih imel zunanji izvajalec, razdelil na "trde" in "mehke". Trdi kriteriji so tisti, ki jih lahko

preverimo ali res veljajo, mehki kriteriji pa temeljijo predvsem na odnosu oz. na stališču do nečesa in se lahko skozi obdobje spreminjajo.

Trdi kriteriji so: možnost čim hitrejše dobave, izkušnje v zunanjem izvajanju, prednosti zunanjega izvajalca (npr. fleksibilnost), boljši rezultati poslovanja (hitreje in ceneje kot v podjetju), dobro ime zunanjega izvajalca, finančna stabilnost, menedžerske sposobnosti, sposobnost skupnega reševanja problemov, prisotnost potrebe po stalnih izboljšavah ter izkušnje pri prenosu virov od naročnika k zunanjemu izvajalcu.

Mehki kriteriji so: zaupanje, varnost in zaupnost informacij, pozitiven in dober odnos med zaposlenimi iz obeh podjetij, kulturna usklajenost (podobne vrednosti in prepričanja v obeh podjetjih), fleksibilnost (prilagodljivost tako razmeram v podjetju naročnika kot zunanjim spremembam), pripravljenost za delitev znanja in dobro poznavanje trga.

Presoja zunanjih izvajalcev zahteva visoko stopnjo komunikacije in interakcije s potencialnimi izvajalci. Običajno se presoja več potencialnih izvajalcev, v ožji izbor pa prideta dva ali trije najboljši. Ožja izbira zunanjih izvajalcev je odvisna predvsem od zaupanja v njihovo osebo, saj zaupanje in samozavest zmanjšujeta osebno ter skupno tveganje, ki se nanaša na koncept zunanje oskrbe.

V skupino, ki bo odločala o izbiri zunanjega izvajalca, naj bodo vključeni najvišje vodstvo, pravni svetovalec podjetja, zaposleni s tehničnim znanjem o dejavnosti, ki se oddaja v zunanjo oskrbo, ter finančni svetovalec.

Pri odločitvi za outsourcing je potrebno pridobiti večje število ponudb, jasno določiti cilje, ustrezno oblikovati pogodbo o njegovem izvajanju, opredeliti odgovornost in način poročanja ter vzpostaviti ustrezno komunikacijo in stalen nadzor nad zunanjimi izvajalci (Morozov, 2004, str. 8).

Pri izbiri primerne in z organizacijsko strukturo podjetja kompatibilnega zunanjega izvajalca moramo upoštevati kar nekaj korakov. Najprej je potrebno postaviti kriterije za izbiro ustreznih zunanjih izvajalcev, ki so izvedeni iz razlogov za izločanje dejavnosti. Sledi iskanje najustreznejših izvajalcev s pomočjo razpisov, oglasov in priporočil poslovnih partnerjev. Na podlagi zbranih informacij podjetje nato oblikuje in razpošlje razpis za ponudbo potencialnim zunanjim izvajalcem, nato pa po pregledu ponudb podjetje sprejme končno odločitev glede izbire.

### **6.3 DOGOVOR O POGOJIH POSLOVANJA**

Pri zunanji oskrbi se lahko podjetje na različne načine poveže z zunanjim izvajalcem. Praksa in pravni načini povezovanja med zunanjimi izvajalci – dobavitelji in podjetji – kupci nenehno napredujejo in ustvarjajo nove možnosti za kontrolo teh povezav. Vsako podjetje ima na voljo različne oblike povezav pri zunanji oskrbi, odvisno od potreb po kontroli in fleksibilnosti. V okviru različnih možnosti povezovanja z zunanjim izvajalcem je vedno potrebno skleniti kompromis med fleksibilnostjo in nadzorom.

Podjetja lahko izbirajo med različnimi oblikami poslovnega sodelovanja. Cilj obeh strani je lahko dolgoročno sodelovanje, kjer pogodbeno razmerje sčasoma preraste v strateško partnerstvo. Pri pogodbenem sodelovanju skuša izvajalec predvsem zadovoljiti potrebe naročnika, pri strateškem sodelovanju pa gre za obojestransko korist, torej lahko govorimo o večji stopnji pripadnosti obeh strani (Šink, 1999, str. 21–22).

Obstajata dve mejni obliki sodelovanja – "neformalna povezava" in skupno podjetje (joint venture), med njima pa obstaja več stopenj povezovanja (Ogorelec, 2001, str. 462):

- Nizka stopnja povezovanja med naročnikom in izvajalcem: značilna je relativno omejena koordinacija aktivnosti in planiranja. Takšni poslovni odnosi so običajno le kratkoročnega značaja, obsegajo le en oddelek ali funkcijsko področje v vsakem podjetju.
- Srednja stopnja povezovanja: sodelovanje podjetij ima dolgoročen značaj. V poslovnem procesu se povezujejo različni oddelki v obeh podjetjih, povezanih je več funkcij in / ali aktivnosti.
- Visoka stopnja povezovanja: vsaka stran vidi v drugi podaljšanje svojega podjetja.

Logistični strokovnjaki v praksi ugotavljajo, da poslovni odnosi v logističnem oskrbovanju niso vedno uspešni. Eden izmed razlogov za to so nerealna pričakovanja. Obstajajo modeli za presojo oblike poslovnih povezav med partnerji, med katerimi je tudi model ameriških avtorjev, ki pomaga opredeliti najprimernejšo obliko poslovnega odnosa pri zunanji oskrbi. Model vsebuje tri glavne elemente: motivatorje, ustvarjanje ugodnih pogojev za sodelovanje in ohranjanje poslovnega razmerja, ki jih avtorji imenujejo "komponente menedžmenta" .

Motivatorji so strateške prednosti podjetja, ki so lahko stroškovna učinkovitost, kakovosten dobavni servis in rast dobička. Sodelovanje bo uspešno, če jih izkazuje oba partnerja, ni pa nujno, da se pokrivajo. Na začetku opredelita svoje motive, ki jih v procesu pogajanj primerjata. Če v poslovnem sodelovanju ne vidita pomembnih prednosti, zunanja oskrba ne bo uspešna.

Boljši poslovni rezultati (povečanje dobička, povečanje konkurenčnih prednosti) so odsev motivatorjev poslovnega sodelovanja. Pri analiziranju motivatorjev je potrebno opredeliti konflikte, ki se lahko pojavijo. Jasna opredelitev obsega in globine sodelovanja zagotavlja jasno strateško usmeritev. Pomembno je, da ustvarimo primerno okolje za razvijanje poslovnih odnosov. Najpomembnejši elementi povezovanja so združljivost poslovnih subjektov, podobna poslovna filozofija in tehnike vodenja. Navedeni elementi kažejo stopnjo združljivosti med dvema podjetjema in nakazujejo verjetnost uspešnega poslovnega odnosa. Večja je združljivost podjetniških aktivnosti, večja je verjetnost za uspešno poslovno sodelovanje.

Komponente menedžmenta predstavljajo skupne aktivnosti, potrebne za vzpostavitev in ohranjanje poslovnega razmerja. Te komponente so: načrtovanje, skupen nadzor nad delovanjem, komuniciranje, obseg skupnih naložb, razdelitev tveganja in dobička ter odgovornost.

Pogodbena razmerja postajajo dolgoročnejša. Posledica preusmeritve uporabe zunanje oskrbe kot menedžerskega orodja iz funkcije kontrole stroškov v zahtevnejše in strateško ključne povezave z zunanjimi dobavitelji je tudi podaljševanje časovne razsežnosti pogodbenega razmerja, kar hkrati zahteva tudi prilagoditev v organizacijski kulturi sodelujočih podjetij, vodenju in oblikovanju skupne vizije in skupnih ciljev. Ključ do uspeha pri zunanji oskrbi je popolno zaupanje in predanost obeh strank v poslu. Zunanja oskrba pomeni partnerstvo v najpopolnejšem pomenu te besede (Šink, 1999, str. 22).

## 6.4 PRENOS VIROV IN POSLOVNE POVEZAVE

Ko je pogodba sklenjena, se zaradi prenosa dela virov na zunanje izvajalce pojavi presežek delovnih mest, zato je z zaposlenimi, ki bodo izgubili zaposlitev, potrebno skleniti dogovor (na primer prezaposlitev v podjetju, zaposlitev pri zunanjem izvajalcu ...).

Po oznanitvi podjetja o odločitvi za zunanje izvajanje dejavnosti zaposleni čutijo neugodje in pomanjkanje varnosti. Podjetje mora vsakemu posamezniku pisno predstaviti finančne in poslovne zadeve, vključno s plačami, odškodninami in pokojninskimi zadevami, tudi če nimajo možnosti druge zaposlitve v podjetju. Ti zaposleni so dobro služili podjetju, zato je potrebno zadevo izpeljati pošteno in s spoštovanjem. Zunanji izvajalec mora že pred podpisom pogodbe preučiti možnosti, katerim zaposlenim bi lahko ponudil nova delovna mesta. To stori s pomočjo podatkov iz njihovih kartotek, s pregledom organizacijske strukture in njihovega delovnega mesta. Podjetje mora poskrbeti, da zunanji izvajalec pri izbiri zaposlenih ne izvaja kakršnekoli diskriminacije, da so bili vsi intervjuji opravljeni pošteno do vseh zaposlenih, da ne bo v prihodnosti prihajalo do morebitnih tožb s strani odpuščenih.

Če poslovanje temelji na tržnih odnosih, ne potrebuje posebne oz. znatne koordinacije. V poslovnem okolju, kjer pa se zahtevajo visoko kakovostne storitve, morajo biti aktivnosti bolj dosledno koordinirane, kar zahteva tesne odnose med sodelujočima podjetjema (kot je npr. partnerstvo). Tesni odnosi se kažejo v skupni uporabi virov, močni povezanosti med posamezniki iz obeh podjetij in učinkoviti koordinaciji. Logistični strokovnjaki domnevajo, da tesni odnosi med podjetjema pri logističnem outsourcingu, kjer so zahteve kupcev visoko kakovostne logistične storitve, prinesejo koristi za obe podjetji, te pa so največje pri učinkoviti uporabi koordinacijskih mehanizmov.

S popolnim zunanjim izvajanjem dejavnosti razumemo, da dejavnosti za podjetje lahko izvaja en zunanji izvajalec. Omenjeni pristop ima pomembno slabost, ki se kaže v tem, da postane podjetje bolj ranljivo v pogajanjih z zunanjim izvajalcem glede višine plačila, nudenja dodatnih izboljšanih storitev vsako leto in podobno. Na drugi strani pa se podjetje lahko odloči za selektivno oziroma segmentirano zunanje izvajanje, kjer dejavnosti izvajata dva ali več zunanjih izvajalcev. Vsak izvaja del, za katerega je specializiran, dosega nizke stroške in visoko produktivnost. Ti izvajalci morajo med seboj delovati usklajeno, tako da v podjetju dejavnosti, ki so jih oddali v zunanje izvajanje različnim zunanjim izvajalcem, dobijo v celoti. Slabost tega

pristopa je, da pogodbe, razpršene med več zunanjih izvajalcev, zahtevajo več usklajevanja.

## **7 OUTSOURCING LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI S PRIMEROM**

Na trgu logistične panoge je prišlo v zadnjih letih do precejšnjih sprememb in tudi v prihodnje jih je še pričakovati. Logistični procesi, ki postajajo vse bolj kompleksnejši in daljši, predstavljajo močno obremenitev za podjetje, v katerem ti procesi niso njegova osnovna dejavnost. Zaradi tega pride do povezave s ponudnikom logističnih storitev, ki se s pogodbo zaveže, da bo za naročnika opravljal določene storitve v nekem časovnem obdobju. Posledično logistična ponudba v razmerah globalizacije poslovanja na ta način dobiva nove razsežnosti. Logistični ponudniki – špediterska ter transportna podjetja, se za uspešno poslovanje in zadovoljitev zahtev strank vse bolj spreminjajo v celovite ponudnike logističnih storitev. Slovenski špediterji in prevozniki, ki se počasi, a vztrajno spreminjajo v logistična podjetja, posnemajo evropska logistična podjetja pri vpeljevanju novih storitev, s težavami pa se srečujejo pri sredstvih, ki so za to potrebna, saj v Sloveniji ni veliko podjetij, ki bi si takšne naložbe lahko privoščila.

S sodelovanjem z zunanjim izvajalcem se število potencialno tveganih situacij bistveno poveča, saj se mora sedaj podjetje zanesti na tuje vire, ki bodo opravljali dejavnosti, pomembne za nemoteno tekoče poslovanje. Zaradi tega je za uspešnost zunanjega izvajanja ključno, da podjetje z zunanjim izvajalcem razvije dober partnerski odnos, ki bo podlaga za doseganje zastavljenih ciljev. Bistvo za uspeh zunanjega izvajanja je popolno zaupanje in predanost obeh pogodbenih strank v poslu. Torej s podpisom pogodbe ne prenehajo obveznosti s strani podjetja, pač pa to pomeni spremembo v načinu poslovnih odnosov.

Z zunanjim izvajanjem sedaj pridejo v ospredje zaposleni pri zunanjem izvajalcu in ne lastni zaposleni v podjetju. Zaradi tega lahko prihaja do nesporazumov in konfliktov. Ključni zaposleni morajo od zunanjega izvajalca še pred začetkom izvajanja dejavnosti prejeti vse potrebne informacije in podatke, na koga se lahko obrnejo v primeru, če bi prišlo do kakršnihkoli problemov. Istočasno morajo biti tudi zaposleni v podjetju pripravljeni na posredovanje informacij in na pomoč, zato je smiselno, da se v podjetju organizirajo seminarji na to temo.

### **7.1 TRENDI NA STRANI LOGISTIČNE PONUDBE**

Zunanja oskrba v logistiki kot del sodobnih tržnih poti je zapleten proces usklajevanja organizacije skladiščenja in distribucije ter človeških virov, tehnike in tehnologije. Usklajevanje pogosto ni uspešno tam, kjer podjetje tega ne pričakuje.

Kaj se lahko zgodi? Dostavni čas se podaljša za petino, ker zunanji partner zaradi višjih stroškov ni izbral optimalnih prevoznih poti, čeprav je distribucijski center bližje trgu. Povečali so se stroški cestnih prevozov, saj je bilo treba zaradi slabega

izkoristka tovornjakov povečati njihovo število ob približno enakem številu prepeljanih pošiljk. Povečale so se nepravilnosti ob dostavah (manjko, napačno blago, nepravilnosti pri prevoznih dokumentaciji, prepozna dostava). Povečalo se je število zavarovalniških primerov, zaradi česar se zviša letna zavarovalna premija. Vse to je bilo krivo, da se stroški logistike niso spustili pod magično mejo treh odstotkov realizirane prodaje. Neuspešnost izročitve storitev skladiščenja in distribucije v zunanjo oskrbo je treba iskati v prenizko postavljenih cenah prevozov v pogodbi, zato zunanji partner ne more najeti sodobnih tovornjakov, ki bi prevoz opravljali po optimalni prevoznih poti, s čimer bi skrajšali dostavni čas. Pogodbeni prevoznik je zaradi prenizke pogodbene cene prevozov najemal vozila slabše kakovosti, ki optimalnih poti niso mogla uporabljati zaradi visokih stroškov, tako da so bili prisiljeni dostavljati po poteh, ki pogostokrat niso bile avtoceste, zato takšni prevozi niso bili optimalni. Zunanji partner išče časovne rezerve v manipulaciji z blagom, vendar to ni dolgoročno rešitev, saj potem prihaja do napak v tem delu logistične verige.

Vse te težave lahko nastanejo zaradi različnega razumevanja pomena logistike. Podjetje, ki prevzame logistične storitve, je logistiko še vedno razumelo kot razmeroma preprost in tehnološko usmerjen del poslovanja in se je manj oziralo na gospodarske elemente. Tako kot nekoč, ko je logistika poskrbela za prevoz blaga iz enega kraja v drugi, šele pozneje pa se je začela ukvarjati tudi z optimizacijo proizvodnih in skladiščnih postopkov. Logistične storitve postajajo čedalje bolj zapletene, saj so tudi potrebe trga čedalje bolj kompleksne. Koncept zunanjega oskrbovanja (outsourcing) je primeren za vsa funkcijska področja v podjetju od nabave, proizvodnje, prodaje, logistike do ravni najmanjših podjetniških aktivnosti. Vendar je ob sodobnem poslovnem razvoju v zadnjem času o logističnem outsourcingu ali oddajanju teh storitev v izvajanje zunanjim partnerjem, v kar verjamejo številni poslovneži po vsem svetu kot eni od rešitev za kompleksne zahteve trga, mogoče tudi dvomiti, prav zaradi neprijetnih izkušenj trka dveh različnih poslovnih kultur; kulture podjetja, ki storitev potrebuje, in kulture podjetja, ki jo izvaja.

## 7.2 PONUDBA CELOVITIH LOGISTIČNIH STORITEV

Špediterska in transportna podjetja se morajo, za uspešno poslovanje in da bi zadovoljili zahteve strank, vse bolj spreminjati v celovite ponudnike logističnih storitev, slovenski špediterji in prevozniki pa se tako počasi spreminjajo v logistična podjetja. Pri tem posnemajo evropska logistična podjetja pri uvajanju novih storitev, za kar pa so potrebna sredstva, ki za podjetja pomenijo velik finančni zalogaj. Klasični špediterji so klasificirani v naslednje skupine (Zelenika, 2005, str. 326–328):

1. mali špediterji, ki se ukvarjajo samo s carinskim posredovanjem in le v manjšem obsegu tudi z organizacijo odpreme, nabave in prevoza blaga s klasičnim transportom;
2. srednji špediterji se ukvarjajo z organizacijo odpreme, nabave in prevoza blaga s klasičnim transportom in v manjšem obsegu se pojavljajo kot operaterji kombiniranega in multimodalnega transporta;
3. veliki - megašpediterji se ukvarjajo z organiziranjem odpreme, nabave in prevoza blaga z vsemi vrstami transporta (klasični, kombinirani in

multimodalni transport). Pogosto imajo tudi lastne prevozne kapacitete (cestno prevozna sredstva), sredstva mehanizacije (dvigala, viličarje), lastna skladišča in specializirane terminale ... Taki špediterji se pojavljajo v vlogi komisionarja, ki opravlja posle po nalogu komitenta; v vlogi agenta in samostojnega gospodarstvenika;

4. najvišja funkcija, v kateri se danes pojavljajo špediterji, je operater multimodalnega transporta (MTO), saj v tem primeru odgovarja za izbor in delo vseh oseb, katere je angažiral v multimodalni transportni verigi.

Glede na reference, ki jih imajo klasična špediterska podjetja, kot tudi zahteve, ki se pred njih postavljajo v procesu preoblikovanja v mednarodne logistične špedicije, lahko generalno trdimo, da imajo velika špediterska podjetja manjše težave glede transformacije, saj jim ni potrebno vložiti toliko truda kot srednjim podjetjem. Največje zahteve pa imajo seveda mala špediterska podjetja (Zelenika, 2005, str. 44, 45).

Značilnosti špediterja kot logističnega operaterja pa so (Zelenika, 2005, str. 105, 106) :

1. Permanentno povečevati raven kvalitete intelektualnega kapitala, v okviru le tega še posebej človeškega kapitala; ker je znanje zaposlenih, njihove sposobnosti, kreativnost in inventivnost zagotovo edini element proizvodnje špeditersko-logističnih uslug. V skladu s tem je kvaliteten intelektualni kapital temeljna predpostavka uspešnega in učinkovitega poslovanja špediterja. Investiranje v kreativnost in operativnost logističnih strokovnjakov in menedžerjev je največji kapital podjetja.
2. Aktivno vključevanje v aktivnosti vseh vrst logistik: proizvodno, trgovinsko prometno, transportno, skladiščno, distribucijsko, marketing, management ... Sodelovati mora v vseh logističnih procesih in vseh členih logistične verige od surovinske baze do potrošnika.
3. Večji špediterji morajo del svojih storitev opravljati izven svojega podjetja, sedeža, po možnosti na tujih logističnih tržiščih z outsourcingom, tako da zaupajo svojim poslovnim partnerjem del svojih poslov; na ta način pa lahko učvrstijo svoje pozicije na teh trgih.
4. Špediterji morajo stalno prilagajati svojo poslovno politiko (kadrovske, tržno, proizvodno, finančno in razvojno) zahtevam in potrebam naročnikov logističnih storitev, saj je od stopnje prilagajanja odvisna uspešnost in učinkovitost logističnega operaterja.
5. Špediterji kot logistični operaterji morajo imeti organizirane svoje informacijske sisteme, ki morajo omogočati zaposlenim uspešno in učinkovito upravljanje.

Temeljna funkcija logističnega špediterja je, da upravlja z blagovnimi, logistično-distribucijskimi, finančnimi in informacijskimi tokovi, poda najboljše tehnološke, organizacijske, ekonomske in pravne rešitve procesa proizvodnje, skladiščenja, trgovine, transporta in distribucije, da se lahko celotni procesi špeditersko-logistične industrije odvijajo hitro, racionalno in dobičkonosno (Zelenika, 2005, str. 330).

V Evropi smo priča združevanju špedicijskih in drugih logističnih podjetij. Špedicijska podjetja kupujejo transportne in skladiščne zmogljivosti, transportne in

manipulativne terminale ter drugo infrastrukturo. Nastajajo, podobno kot povsod v gospodarstvu, veliki logistični koncerni (Ogorelc, 2004, str. 351). Na povpraševanje po špedicijskih storitvah vplivajo:

- spreminjanje proizvodnje v korist izdelkov večje vrednosti;
- spreminjanje mednarodne menjave v smeri višjih oblik menjave;
- tehnološki in tehnični razvoj v transportni dejavnosti.

Od teh dejavnikov je odvisno, kakšna bo vloga špedicijske dejavnosti v prihodnje. Visoko vredni tvorniki zahtevajo večjo kakovost transportnih storitev in večje individualiziranje procesov premikanja. Podobne zahteve so tudi za višje oblike mednarodne menjave.

Tehnološki napredek transporta špediciji ni samo v korist. Uvajanje sodobne tehnologije zahteva veliko sredstev, ki jih špediterji ne zmorejo; trg zahteva tudi boljše kakovost transportnih storitev. Sodobna špedicija se mora prilagoditi tudi novim zahtevam. Pri organiziranju množičnih in homogenih blagovnih tokov špediterjeva vloga ni tako pomembna in se celo zmanjšuje. Ostaja pa pomembna vloga pri organiziranju pretoka visoko vrednega blaga in kosovnih pošiljk.

Slovenski špediterji imajo razmeroma šibko vlogo in slab položaj na evropskem logističnem trgu. Šele v zadnjih letih se intenzivneje in v širšem obsegu začenejo kazati večja prizadevanja v poslovanju in razvoju slovenskih špediterjev, ki so posledica zlasti (Jelenc, 2000b, str. 7):

- spremenjenega gospodarskega položaja Slovenije v EU in v svetu;
- večjega odpiranja slovenskega trga za tuja industrijska in trgovska podjetja;
- prilagajanja slovenskih podjetij evropski konkurenci in stroškovnim standardom;
- prilagajanje slovenske zakonodaje, še posebej pa carinske zakonodaje evropskim standardom in carinskim postopkom.

Novi aktivnosti špediterjev izhajajo iz sprememb in tokov v logistiki, s čimer se ustvarjajo razmere za hitrejšo vključevanje slovenskih špediterjev na evropski logistični trg (Jelenc, 2000b, str. 7). Po zgledu zahodnoevropskih špediterskih podjetij (storitve carinskega posredovanja jim danes predstavljajo zanemarljiv delež v poslovanju) so tudi slovenska špediterska podjetja prisiljena svoje poslovne programe (obseg in vrsto storitev) prilagoditi tako, da bodo v lastni ponudbi zavzele prvo mesto storitve, povezane z organiziranjem transporta in skladiščenja. Stroškovni in kakovostni vidik opravljanja storitev bosta vedno pomembnejša.

Slovenski špediterji in logistiki vidijo priložnost za nadaljnji razvoj tudi v vstopu na trge nekdanje Jugoslavije, s katerimi Slovenija iz leta v leto povečuje blagovno menjavo, kar pomeni še eno priložnost za širitev dejavnosti slovenskih cestnih in železniških prevoznikov, špediterjev in logistikov.

Ker kupci logističnih storitev zmanjšujejo število špediterjev, je pogosto tudi strateško vprašanje špediterja:

- ali postati globalni dobavitelj vseh logističnih storitev ali
- postati specialist za določene storitve na ožjem območju in v določenih tržnih nišah.

Ker kupci vedno bolj povprašujejo po »multi-service« logističnih podjetjih, ki povezujejo in ponujajo celovite logistične rešitve od vrat do vrat, se za takšno ponudbo odločajo tudi špediterji. Zato so logistična podjetja čedalje večja, nastajajo logistične korporacije, tako imenovani megašpediterji in megaprevozniki z najmanj milijardo dolarjev prometa na leto. Manjša podjetja pa se nujno povezujejo z velikimi, ki obvladujejo veliko blagovnih tokov (Jelenc, 1999, str. 4–7).

Alternativa temu so manjša podjetja, ki so specialisti za tržne niše. Nekateri strokovnjaki celo napovedujejo, da v prihodnosti ne bo več srednje velikih špediterskih podjetij, temveč bodo samo velika in mala. V Evropi se oblikuje zlasti sistem hitrega kopenskega transporta (dostava v 24 urah). Trg mednarodnih špediterskih storitev se zato razvija v enoten logistično-distribucijski trg (Jelenc, 1999, str. 7).

Glede na velikost špediterskih organizacij predvidevajo, da bo šel razvoj špedicije torej v dveh smereh :

- v smeri diverzifikacije ali
- v smeri specializacije špediterskih storitev.

### 7.3 PRIMER LOGISTIČNEGA OUTSOURCINGA V SLOVENIJI

Špediterji prevzemajo čedalje več storitev, ki so jih prej opravljala podjetja sama, zato postajajo del njihove proizvodne. Špediterji so že doslej veljali za "stratege blagovnega prometa", to pa naj bi še toliko bolj veljajo tudi v prihodnje, saj špediterska panoga čedalje bolj prodira v številna podjetniška področja svojih odjemalcev. Trgi in njihova globalizacija od podjetij, ki delujejo v mednarodnem okviru, terjajo vzpostavitev oziroma optimizacijo sodobne logistike. Za uspešne špediterje je najvišja zapoved svojim odjemalcem zagotoviti panogi in podjetju primerne, optimalne in stroškovno ugodne rešitve prometnih tokov. Seveda pa to zahteva veliko sposobnost prilagajanja in strokovnega znanja. Podjetja zaradi večje ekonomičnosti poslovanja prevoz blaga z vsem, kar sodi zraven, prepustijo zunanjim ponudnikom storitev, torej špediterjem. Ti kot strokovnjaki za logistiko potemtakem prodrejo globoko v proizvodno verigo in podjetniško načrtovanje svojih odjemalcev. Sodobni mednarodni blagovni promet terja čedalje zmogljivejše in gostejše evro logistično omrežje. Ker je treba blago nenehno zasledovati tudi elektronsko, se dozdeva, kot da bi vzporedno, s stvarno prevozno potjo potekala tudi informacijska. Ta "dvtirnost" špediterjem postavlja čedalje večje zahteve, saj morajo nenehno dokazovati tudi svoje sposobnosti na področju informatike.

Čedalje več prevzemajo tudi takšnih nalog, ki so jih do pred kratkim opravljala podjetja sama. Najmanje storitev (outsourcing) obsega namreč tako različna področja, kot so prevoz za lastne potrebe, vmesno skladiščenje, končna dobava, logistika odpremljanja, pa vse do upravljanja celotne nabavne verige. Kot vzrok za najemanje zunanjih storitev večina podjetij na prvem mestu poudarja, da se tako

laže usmerijo na bistvene dejavnosti, saj večina inovacij nastane na področju, ki je osrednja dejavnost podjetja. Najemanje storitev pa je možno le z vključitvijo najsodobnejših komunikacijskih in informacijskih sistemov. Za temelj poslovanja med ponudnikom logističnih storitev in odjemalcem veljajo zlasti standardi za on-line izmenjavo informacij, že dolgo pa tudi sistemi za sledenje pošiljk, črna koda ter dodatne storitve, kot sta dopolnjevanje zalog v skladiščih in logistična administracija.

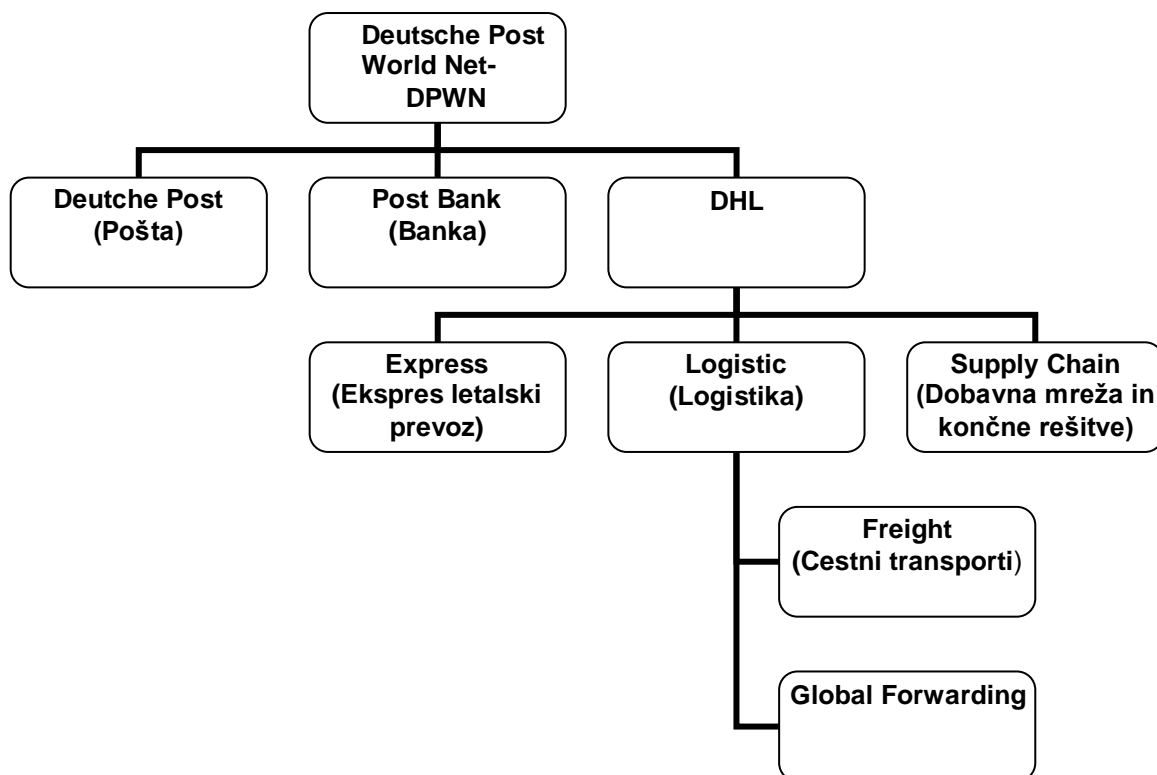
### **7.3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA DPWN-DHL-FREIGHT**

Podjetje DHL je bilo ustanovljeno septembra 1969 v Ameriki. Ustanovitelji so bili Adrian Dalsey, Larry Hillblom in Robert Lynn, katerih začetnice priimkov sestavljajo kratico DHL. Ti so s preprosto idejo o hitrem prenosu pošiljk popeljali podjetje med vodilne v svetu hitre pošte.

Ustanovitelji podjetja DHL pa so prevoznikom ponudili možnost izročitve tovornih listin še pred prihodom ladje, kar je omogočilo preverjanje le-teh ter pripravo vloge za potrebne carinske formalnosti, za prevoznike pa je zmanjšalo čas čakanja v pristanišču ter s tem stroške prevoza blaga. Ladjarji in prevozniki so se hitro oprijeli novega načina poslovanja in tako je bil še istega leta ustanovljen redni kurirski prenos dokumentov med San Franciscom in Honolulujem.

Najbolj prelomno leto za podjetje DHL je 1998, ko Deutsche Post postane 25-odstotni lastnik podjetja. V letu 2002 postane že 78-odstotni lastnik podjetja in tako se je v letu 2003 podoba podjetja DHL v svetu in tudi v Sloveniji spremenila. Podjetje Deutsche Post je kupilo tudi podjetje za kargo transport Danzas in Euro ekspres, cestni prevoz pošiljk znotraj evropske skupnosti. Omenjena podjetja se preimenujejo v enotno podjetje DHL, saj je podjetje kot blagovna znamka zelo prepoznavno v svetu podjetništva. DHL je globalni vodja v logistiki – z veliko visoko izkušenih profesionalcev na več lokacijah, v več državah kot katerikoli drugi dobavitelj. Njihov cilj je zgraditi močno, dolgoročno partnerstvo s strankami z dobavo najboljšega možnega servisa na vseh svojih logističnih segmentih. Podjetje je prva možna izbira za vsa podjetja, ki iščejo zunanje vodenje prevoznih, skladiščnih, distribucijskih in dobavno-mrežnih storitev. Z združitvijo moči s podjetjem Exel v letu 2005, so tudi sektorski vodja inovacij – priskrbijo izreden niz rešitev.

Slika 6: Organizacijska struktura DPWN



Vir: Interno gradivo DPWN.

DHL je razdeljen na tri večje veje ekspres, logistiko in supply chain. V okvir logistike spada Global Forwarding (ladijski in avionski kontejnerski prevoz) in Freight (cestni transport).

### ***Povezava do evropskih trgov po cesti (DHL Freight)***

DHL je vodilni evropski ponudnik transporta po cesti, železnici ali kombinacije obeh možnosti. Zahvaljujoč prilagojenim storitvam in prostrani mreži, ki zajema celo celino, lahko strankam zagotavlja zanesljiv transport njihovih pošiljk. Redne storitve zbirnega in delnega natovora po Evropi in izven. Vedno se lahko stranka zanese na izvrstno raven storitev in pokritja, kar omogoča, da lahko čas in napor stranka osredotoči na glavno dejavnost.

Preko lastnih Freight hčerinskih družb so prisotni v več kot 30 državah Evrope, Skupnosti neodvisnih držav in Severni Afriki. DHL Freight obsega resnično vseevropsko Freight omrežje, ki povezuje 170 Freight terminalov s 1.600 rednimi prevoznimi linijami v več kot 30 državah.

Zanesljive in prilagodljive prevozne rešitve:

- redni in vnaprej določeni odhodi,
- zagotovljeni dostavni roki,

- resnično vseevropsko pokritje,
- sledljivost na spletni strani DHL-a (za terminalne pošiljke),
- zanesljive in prilagodljive storitve, ki dopuščajo personalizacijo,
- k strankam usmerjene in dosledne storitve, podprte s podružnicami Freight, ki jih upravlja DHL, ter IT sistemi,
- storitve z dodano vrednostjo,
- dodatno zavarovanje,
- prevoz nevarnega blaga (razen razredov ADR 1, 6.2,7),
- učinkovita izvedba uvoznega, izvoznega in tranzitnega carinjena,
- tretja oseba izstavi račun.

Posebne dostavne storitve:

- plačilo po povzetju,
- dostava proti predložitvi dokumentov,
- dostava po dogovoru.

Dimenzije in teža pošiljk:

- ni omejitev glede teže (glede na kapaciteto vozila in lokalne predpise),
- maksimalna velikost predmeta: 400 cm x 220 cm x 220 cm (večje dimenzije se preverijo za vsak primer posebej),
- maksimalna teža predmeta: 1500 kg (večje teže se preverijo za vsak primer posebej).

Za več informacij o razpoložljivosti DHL storitev obiščite svojo lokalno DHL spletno stran. Vse storitve so predmet splošnih pogojev.

### ***Železniški tovor (DHL Freight)***

DHL prestavlja posamezne vagonne, skupine vagonov ali celotne vlake. Kombinirane rešitve prav tako igrajo pomembno vlogo, kjer DHL Freight nudi vlakovne kompozicije, sestavljene po destinacijah, in kombinirane vlake. Primerno prevozno sredstvo je na voljo za vse vrste tovara: nizki vagoni za težki ali razsuti tovor; vagoni z drsnimi vrati, z veliko prostornino ali odprti, ravni vagoni za velike pošiljke; vagoni s cisternami za tekoče proizvode; vagoni za zrnate proizvode.

### ***Storitev polnega natovora***

Storitev nudi širok izbor storitev polnega natovora za domače in mednarodne pošiljke znotraj vseh evropskih držav in po Evropi. Stranka ima korist od pravočasne dostave in popolne prilagodljivosti za pokrivanje poslovnih ali sezonskih vrhuncev. Odlična kvaliteta in zanesljivost za zagotovitev, da blago prispe pravočasno in v dobrem stanju.

In sedaj se DHL v vseh segmentih širi še na Daljni vzhod, v Azijo in Kitajsko.

### 7.3.2 PRIMER OUTSOURCINGA

Podjetje DHL Freight je od podjetja X (zaradi tajnosti podatkov ga imenujem podjetje X) prevzelo prevozno dejavnost nabavnega materiala. Podjetje X se ukvarja s proizvodnjo avtomobilov in njihova proizvodnja je v Nemčiji, Avstriji in Angliji. Po daljši raziskavi so ugotovili, da je njihov strošek logistike prevelik. Sami so organizirali transport od dobaviteljev po celi Evropi do tovarne, v katerih se proizvajajo avtomobili. V tej verigi je bilo 1.800 dobaviteljev v 18 različnih državah. V verigo dobaviteljev spada tudi Slovenija. V Sloveniji dobavitelji pokrivajo več kot eno tretjino njihove proizvodnje. Če so želeli biti konkurenčni na trgu s svojimi avtomobili, so morali zmanjšati logistično verigo.

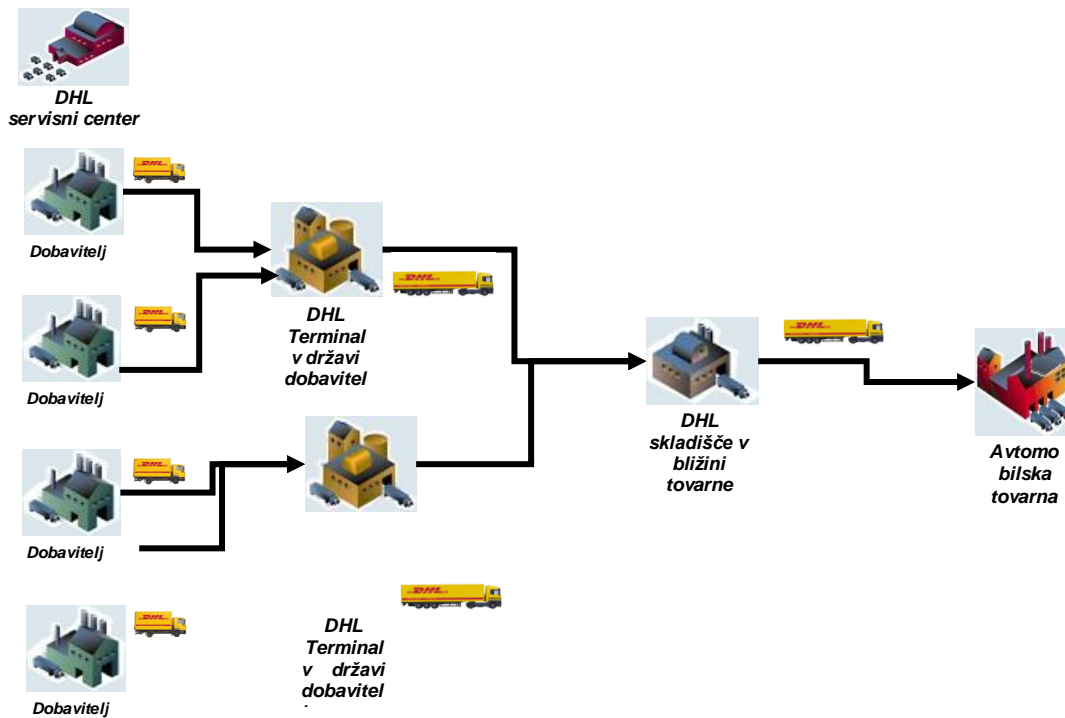
Problem podjetja X je bila neizkoriščena optimizacija prevozov, imeli so različne prevoznike in le-ti so jim dostavljali blago nekontrolirano. Poleg tega ima vsaka tovarna, ki proizvaja, veliko skladišče z različnimi vhodnimi vrati. Vsaka vrata služijo svojemu namenu in hkrati so tudi predprostor zaloge za tekoči trak. Velikokrat se je zgodilo, da je prevoznik dostavil majhno, nepomembno blago in s tem so bila vhodna vrata v skladišče zasedena. S tem je posledično pomenilo, da cel kamion z bolj pomembnim tovorom ni mogel razložiti dobavnega blaga.

Takrat so se odločili za tender in na njem je z najboljšo rešitvijo zmagal DHL Freight. Pogodba je zajemala vse države, ki so dobavljale blago za proizvodnjo avtomobilov.

Dogovor o izvajanju logistike in skladiščenja je bil s pogodbo natančno določen. Podjetji sta sicer že prej poslovno sodelovali, vendar pa so poslovni odnosi po prevzemu postali še bolj pristni. Ker upravljanje pogodbenega razmerja zahteva večjo stopnjo komunikacije in koordinacije, se v podjetju DHL Freight poslužujejo vseh trenutno razpoložljivih komunikacijskih sredstev (komuniciranje po telefonu, e-pošti, on-line aplikacij).

Določil se je tudi potek dobave materiala, kateri je bil deljen glede na potrebe v proizvodnji. Razdeljen je bil na standardno dobavo in specialno oz. premium.

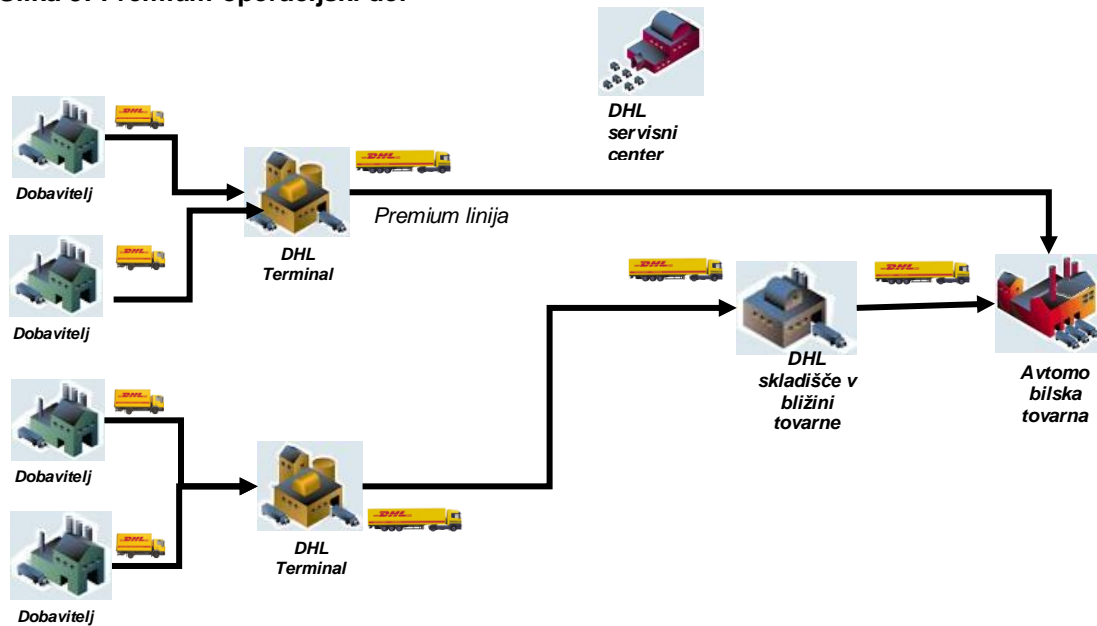
Slika 7: Standardni operacijski del



Vir: Interno gradivo DHL.

Dobavitelj dobi naročilo od podjetja X, kateri material potrebujejo. Dobavitelj je povezan preko on-line aplikacije z DHL-om v državi dobaviteljici. DHL s tem dobi informacijo o količini blaga in pošlje k dobavitelju tovornjak. V tem primeru, cel tovornjak ni samo za eno tovarno in vrata, tako da se vse blago zbere in optimizira v DHL skladišču blizu proizvodne tovarne. Ko je kamion optimiziran za eno tovarno in ena vrata, gre na dostavo. Preden se blago dostavi, gre preko on-line aplikacije v center podjetja X vsa informacija o blagu in dostavi. S tem se pripravi vse potrebno v skladišču in tudi na proizvodnih trakovih.

Slika 8: Premium operacijski del



Vir: Interno gradivo DHL.

Dobavitelj dobi naročilo od podjetja X, kateri material potrebujejo. Dobavitelj je povezan preko on-line aplikacije z DHL-om v državi dobaviteljici. DHL s tem dobi informacijo o količini in pošlje k dobavitelju tovornjak. V tem primeru je cel tovornjak za eno tovarno in vrata, tako da se blago dostavi direktno do podjetja X (premium dostava). Preden se blago dostavi, gre preko on-line aplikacije v center podjetja vsa informacija o blagu in dostavi. S tem se pripravi vse potrebno v skladišču in tudi na proizvodnih trakovih.

Podjetje X za embalažo svojih izdelkov uporablja povratno embalažo, zaradi ekonomičnosti. In ker je višina njihove embalaže 0,96 m, jim je DHL ponudil posebna vozila - mega tovornjake višine 3,05 m. S tem se je optimiziralo njihovo blago in seveda je tovornjak lahko naložil več blaga. S tem se je znižala v podjetju X tudi cena njihovih logističnih storitev. DHL je za skladiščenje in pretovor uporabljal svoja skladišča in s tem so bila razbremenjena skladišča podjetja X.

Že sedaj je podjetje X ugotovilo, da je storilo pravi korak, da so svojo dobavno verigo prepustili podjetju z znanjem logistike, saj se jim je strošek le-te zmanjšal za 27 % na letni osnovi.

Obe podjetji sta glede na dobro sodelovanje še poglobili medsebojne odnose in sta postala partnerja na večjih področjih. Najprej se je razvil program kakovosti in nazadnje tudi on-line program naročanja blaga, odpreme blaga, sledenja blaga in o potrditvi dostave blaga. Tako da je njuno poslovno sodelovanje preraslo v

medsebojno partnerstvo, kjer skupaj planirata v razvoj in iščeta optimalne rešitve na področju logistike.

## 8 ZAKLJUČEK

Danes tržišče od podjetij, ki sodelujejo v borbi za obstanek, zahteva vedno več: največjo učinkovitost, najboljše kadre, najrazvitejšo tehnologijo. Vse to pa povzroča strukturne, vsebinske in tudi organizacijske spremembe v delovanju podjetja.

Organizacije bodo dosegale konkurenčne prednosti predvsem na področjih konsistentne kakovosti storitev in urejenosti osebnih odnosov. Med dimenzijami kakovosti storitev bodo postale vse bolj pomembne: dostopnost in prilagodljivost enega telefonskega klica, omogočanje lažje uporabe (stranka lahko naroča zeleno storitev preko interneta in prav tako sledi poti in statusu svoje pošiljke po internetu) in boljše informiranje (on-line računalniško povezovanje s strankami).

Uspeh vsakega podjetja je odvisen od več dejavnikov. Lahko se začne ukrepati ali pa se čaka in upa na čudež. Čudeži so čudoviti, vendar so zelo nepredvidljivi. Tako da sta napredek in razvoj mogoča, če vsakič ravnamo tako, kot smo ravnali ob začetku. Dve besedi spremenita vse - začnimo takoj.

Za doseg tega cilja je potrebno veliko skupnega dela, predvsem pa je najprej potrebno določiti skupne cilje: zagotoviti celostno podporo menedžmenta, izdelati načrt izvajanja, informirati in motivirati zaposlene za ta projekt, ugotoviti potrebe po tehnični in drugi opremi, ugotoviti morebitne dodatne potrebe po kadrih, narediti analizo stroškov in pripraviti program usposabljanja novih delavcev.

V času nenehnih sprememb so danes lahko uspešna samo tista podjetja, ki so inovativna, sposobna hitrega prilagajanja in odzivov na spremembe ter imajo fleksibilno strategijo razvoja. Prav tako se morajo uspešna podjetja hitro učiti in spreminjati svoje postopke, njihovi kadri pa morajo imeti sposobnost hitrega učenja.

Velik problem v Sloveniji, po mnenju logističnih strokovnjakov, predstavlja dejstvo, da veliko slovenskih podjetij, razen nekaterih sodobnih, logistiki ne posvečajo potrebne pozornosti in imajo na tem področju še veliko rezerv. Veliko jih ne pozna natančne višine svojih logističnih stroškov in jih tako ne more primerjati s ceno specializiranega podjetja, premalo pa se zavedajo tudi nekaterih drugih prednosti, ki jih prinaša najem logističnih storitev. Gre za pomembna znanja in izkušnje na področju logističnih dejavnosti, ki jih ima specializirano podjetje; boljši servis, večja prilagodljivost na kratek rok, uporaba najnovejših tehnologij in opreme itd.

Zato bi želel na koncu diplomskega dela poudariti, da so za uspeh tako podjetja DPWN / DHL Freight kot tudi drugih podjetij najbolj pomembne tiste medsebojne povezave, ki določajo dolgoročno naravnost in usmerjenost. Te so opredeljene v skupni filozofiji, viziji in strategiji, ki jih realizirajo in uspešno vodijo do cilja vsi zaposleni, kar predstavlja moč sodobnega podjetja, le-ta pa zagotavlja zeleni uspeh.

## 9 LITERATURA IN VIRI

1. Bardi, Edvard J., Coyle, John J., Langley, John C. (2003). Management of Business Logistics: Supply Chain Perspective, 7. izdaja, South Western/Thomson Learning, Mason, Ohio.
2. Claver, Enrique et al. (2002/15). Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors, Logistics information management, Alicante University, Alicante.
3. Dubrovski, Drago: Strateške poslovne in kapitalske povezave. Koper: Fakulteta za management, 2004; str. 255, 352.
4. Emiliani, M. L.: Sourcing in the global aerospace supply chain using online reverse auctions. Industrial Marketing Management (Special Issue: Supply Chain Management), Hartford, 33 (2004), 2, str. 65–72.
5. Garaventa, Eugene: Outsourcing – The Hidden Costs. Review Of Business, St. John's University, 16 (2001), str. 28–31.
6. Gilley, K. Matthew (2000/15). Making More By Doing Less. An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance, Journal of Management, New York, str. 7–35.
7. Greaver, II Maurice F. (1999). Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, American Management Association Publication, New York.
8. Huiskonen, Jane, Pirttila, Timo (2002/78) Lateral coordination in a logistics outsourcing relationship, International Journal of Production Economics (posebna izdaja: Supply Chain management), Lappeenranta, str. 177–185.
9. Jelenc, Milan: Globalizacija v logistiki. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika). Ljubljana, 2000, 5, str. 4–9.
10. Jelenc, Milan: Špediter – partner v mednarodnih logističnih operacijah. Zbornik – XXII. posvetovanje: Globalizacija gospodarstva in njen vpliv na podjetniško logistiko v Sloveniji. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta (Inštitut za transport in logistiko), 1999, str. 89–99.
11. Kovač, Bogomir: »Outsourcing« – znanilec poslovne revolucije podjetij v prihodnosti. Finance, Ljubljana, 2000, 49, str. 6.
12. Koželj, Uroš: Kdaj in zakaj logistične storitve izločiti (outsourcing iz podjetja). Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika). Ljubljana, 2003, 2, str. 4–7.
13. Krajnc Breda: Kako s pomočjo logistike povečati konkurenčnost?. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 9, str. 12–13.
14. Kranjec, Samo: Pomena logistike se še ne zavedamo dovolj. Finance (priloga Logistika in transport), Ljubljana, 2005, 112, str. 24.
15. Logožar, Klavdij: Poslovna logistika. Elementi in podsistemi. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2004. str. 265.
16. Lynch F. Clifford: Why outsource? Supply Chain Management Review, New York, 8(2004), 7, str. 44–50.
17. McIvor, Ronan: A practical framework for understanding the outsourcing process. International Journal of Production Economics (Special Issue: Supply Chain Management), Londonderry, 5 (2000), 1, str. 22–36.
18. Mentzer, T. John, Myers, B. Matthew, Cheung Mee-Shew: Global market segmentation for logistics services. Industrial Marketing Management (Special Issue: Supply Chain).

19. Morozov, Sebastjan (2004/9) Prednosti in slabosti outsourcinga v transportu pri nas. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, str. 6–9.
20. Ogorelc, Anton (2001/48) Outsourcing v podjetniški logistiki: Izbira zunanjih izvajalcev. *Naše gospodarstvo*, Maribor, str. 454–466.
21. Ogorelc, Anton (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
22. Pavlin, Barbara (2004/3). Logistične niti v lastnih rokah. *Logistika & transport*, Ljubljana, str. 14–15.
23. Pavlin, Barbara: Skladiščenje in logistiko prevzemajo specialisti. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003, 8, str. 6–9.
24. Pavlin, Cveto: Za špediterje prihaja razburkan čas. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003, 1, str. 8–9.
25. Pavletič, Robert: Priložnosti in nevarnosti širitve EU za logistiko. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003, 1, str. 12–13.
26. Požar, Danilo: Slovenska podjetniška logistika na poti v EU. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2002, 6, str. 8–10.
27. Pučko, Danijel (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 335.
28. Quinn, J. B., Hilmer, G. (1994/35) Strategic Outsourcing, *Sloan management Review*, str. 43–55.
29. Šink, Darja: Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. *Moderna organizacija*, Kranj, 35 (2002), str. 393–410.
30. Urbanija, Anamarija: Skrite nevarnosti oddajanja storitev. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004a, 3, str. 10–12.
31. Urbanija, Anamarija: Dobavne verige v rokah zunanjih izvajalcev. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004b, 5, str. 14.
34. Urbanija, Anamarija: Miti in legende o outsourcingu. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004c, 9, str. 10–11.
32. Veselko, Gregor, Jakomin, Igor (2004/2) Koncept »just in time« je za sproščanje zalog in kapitala, *Logistika & transport*, Ljubljana, str. 6–9.
33. Veselko Gregor: Ponudniki logističnih storitev 3PL in 4PL. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003, 5, str. 15–16.
34. Veselko, Gregor, Jakomin, Igor: Je outsourcing čudežno sredstvo za zmanjševanje stroškov? *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 3, str. 6–9.
35. Vouk, Tomaž: »Rent a logistika« se v Sloveniji počasi uveljavlja. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003c, 2, str. 8–11.
36. Vouk, Tomaž (2003/7) Najemanje tujih storitev – logistične storitve 3PL nasproti 4PL, *Logistika & transport*, Ljubljana, str. 118–120.
37. Završnik, Bruno, Jerman, Damjana: Marketinško komuniciranje logističnih storitev na medorganizacijskem trgu. *Organizacija*, Kranj, 37(2004), 2, str. 77–83.
38. Zekić, Zdravko (2000) *Logistički menedžment*, Rijeka.
39. Zelenika, Ratko, Zebec, Sabina: Logistična špedicija za 21. stoletje. *Naše gospodarstvo*, Maribor, 2003, 1–2, str. 141–155.
40. Zbornik *Logistika 08*, marec 2008, Fakulteta za logistiko v Celju.
41. IRT 3000, junij 2007 str. 112, 113.

## VIRI

1. Corbett F. Michael (2002) Outsourcing's next Wave.  
([http:// www.corbetassociates.com/firmbilder/articles](http://www.corbetassociates.com/firmbilder/articles)), oktober 2009
2. Outsourcing in the FTSE 100. Episode Three: Business and sourcing models.  
(<http://www.cw360.com/outsourcingreport>), Januar. 2009
3. Interni gradivo podjetja DPWN (Deutsche Post Wold Net), maj 2009
  - <http://www.dpwn.de>
  - <http://www.dhl.si>
4. Lean Enterprise Institute ([http:// lean.org/whatsLean](http://lean.org/whatsLean)), september 2009