



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolsko-strokovnega študija  
Program: Promet  
Modul: Logistika

# **ZUNANJE IZVAJANJE - OUTSOURCING NA PODROČJU LOGISTIČNIH STORITEV**

Mentor: Brane Lotrič

Kandidat: Vlasto Ivanović

Kranj, Januar 2007

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju gospodu mag. Brane Lotriču, ki je pomagal do izobrazbe meni tako kot mnogim drugim.

Hvala g. Janko Pirkoviču iz podjetja BTC, ki mi je pomagal pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici, gospodični Darji Jeric, ki mi je lektorirala diplomsko nalogo.

## POVZETEK

Outsourcing je izraz, ki izhaja iz besedne zveze *outside resource using*, v slovenščino pa ga prevajamo kot zunanje izvajanje. Gre za sodobno metodo, s pomočjo katere lahko podjetja izločijo nerentabilne sektorje in jih predajo v izvrševanje zunanjemu izvajalcu, s tem pa se osredotočijo na svojo osnovno dejavnost, za katero so specializirana in s katero si lahko pridobijo največje konkurenčne prednosti na trgu. Na ta način lahko podjetje postane najboljše na svojem področju.

Tako kot v razvitih deželah, se tudi v Sloveniji povečuje število podjetij, ki nerentabilne dejavnosti predajajo v izvajanje zelo fleksibilnim podjetjem, saj jim slednja lahko zagotavljajo ob nižjih stroških večjo kvaliteto storitve.

**KLJUČNE BESEDE:** Outsourcing, zunanje izvajanje dejavnosti, konkurenčna prednost, logistično podjetje, logističnih storitev.

## ABSTRACT

Outsourcing is an expression, deriving from the phrase *outside resource using*. It represents a modern method which enables companies to exclude non-profitable sections of the company and turn the business over to an external partner. By doing so, the company can concentrate on its principal activity for which it is specialised and may consequentially win the greatest competition advantage on the market. In this way a company can become the best in its field of activities.

Similarly to the developed countries, the number of companies which turn non-profitable activities over to highly adaptable and flexible companies is in growth also in Slovenia, based on the fact, that such companies can provide better service for lower costs.

**KEYWORDS:** Outsourcing, outside resource using, competition advantage, logistics company, logistics service

### **IZJAVA**

»Študent Vlasto Ivanović izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom gospoda mag. Brane Lotriča.«

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

Dne 05.01.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

**KAZALO**

<b>1 UVOD .....</b>	<b>2</b>
1.1 Predstavitev problema .....	2
1.2 Namen in cilj diplomskega dela .....	2
1.3 Metode dela .....	3
<b>2 UPORABA ZUNANJIH VIROV (OUTSOURCING) .....</b>	<b>4</b>
2.1 Opredelitev zunanjega izvajanja - outsourcing .....	4
2.2 Značilnosti outsourcinga ter njegova delitev .....	5
<b>3 RAZLOGI ZA UVEDBO ZUNANJEGA IZVAJANJA .....</b>	<b>7</b>
3.1 Prednostni vplivi zunanjega izvajanja .....	8
3.2 Slabosti in tveganja zunanjega izvajanja .....	9
<b>4 ZUNANJE IZVAJANJE V LOGISTIKI .....</b>	<b>10</b>
4.1 Logistika ter ključne sposobnosti podjetja .....	10
<b>5 STRATEŠKI POMEN LOGISTIKE .....</b>	<b>12</b>
5.1 Načrtovanje zunanjega izvajanja v logistiki .....	12
5.2 Preučevanje strateških implikacij .....	13
5.2.1 Delitev logističnih strategij .....	13
5.2.2 Logistične storitve v lastni ali tuji režiji .....	14
5.3 Analiza stroškov in poslovnih rezultatov .....	15
5.3.1 Transakcijski stroški in njihov vpliv na zunanje izvajanje .....	15
5.4 Izbira zunanjega izvajalca .....	15
5.5 Pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja .....	17
5.6 Prenos virov .....	17
<b>6 POSLOVNE POVEZAVE PRI LOGISTIČNEM OUTSOURCINGU .....</b>	<b>18</b>
6.1 Ravnanje odnosov z zunanjimi izvajalci .....	18
6.2 Usklajevanje odnosov pri outsourcingu logistike .....	19
6.2.1 Naloge usklajevanja pri outsourcingu logistike .....	19
6.3 Koordinacija pri logističnem outsourcingu .....	19
6.3.1 Koordinacijski mehanizmi usklajevanja nalog .....	20
6.4 Medorganizacijski timi ter njihovo delovanje .....	22
6.4.1 Dejavniki povečevanja učinkovitosti medorganizacijskih timov .....	23
<b>7 ZUNANJE IZVAJANJE LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI V PRAKSI .....</b>	<b>25</b>
7.1 Ponudniki logističnih storitev .....	25
7.2 Zunanja logistična oskrba v Sloveniji .....	27
7.3 Primer logističnega outsourcinga v Sloveniji .....	30
7.3.1 Predstavitev skupine BTC .....	31
<b>8 SKLEP .....</b>	<b>35</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>36</b>

**1 UVOD**

## 1.1 Predstavitev problema

Vsako podjetje si želi zagotoviti trdno in solidno konkurenčno stabilnost. Ob tem se podjetja srečujejo z globalizacijo, ki prinaša vse močnejšo in čedalje bolj raznovrstno konkurenco, zahtevnejše kupce, vse hitrejši razvoj tehnologije in vse težje predvidevanje razvoja dogodkov. Gre za sodobne trende, ki vnašajo v okolje nestabilnost, od podjetij pa zahtevajo, da delujejo učinkovito in pri tem oblikujejo ustrezno organizacijsko strukturo.

Zaradi temeljitih sprememb, ki spremljajo današnja podjetja, se spreminjajo stari vzorci delovanja, obnašanja in razvoja. Te spremembe lahko podjetju povzročijo določene težave in predstavljajo pasti, gledano z drugega zornega kota pa ponujajo podjetju možnosti, da z njihovo pomočjo izboljšajo svoj konkurenčni položaj. Zaradi spremenljivih pogojev poslovanja in zahtev zunanjega okolja, se morajo podjetja tem spremembam prilagajati sproti, z različnimi kombinacijami proizvodnih dejavnikov. Ravno zaradi redkosti dobrin podjetje vseskozi presoja, katere dejavnosti bo izvajalo samo in katere bo kupilo od drugih. Svojo konkurenčno prednost lahko doseže tudi tako, da vse svoje potenciale usmeri v strateško dejavnost podjetja, zunanji oskrbi pa prepusti tiste storitve oziroma dejavnosti, ki bodo prispevale k povečanju konkurenčne prednosti ob minimalnem tveganju.

## 1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Namen preučevanja je v prvi vrsti ekonomski, ker bom z diplomsko nalogo poizkušal prikazati, da je ob pravšnji meri in dosledni uporabi zunanjega izvajanja logističnih procesov izločanje dejavnosti logistike eden izmed ekonomsko upravičenih mehanizmov za optimizacijo poslovanja podjetja. Posredno pa je namen tudi strateški, saj je v dinamičnem in nepredvidljivem okolju zagotavljanje uspešnega poslovanja vse težje. Ob vsem tem je naloga vodstva posameznega podjetja preučiti čim več možnosti in načinov poslovanja, ki bi omogočali izboljšanje poslovanja ter njihovo integracijo v celovito strategijo podjetja. Ena izmed teh možnosti je vsekakor outsourcing logističnih storitev.

Temeljni cilj diplomskega dela je prikaz načinov poslovanja podjetij, s katerimi naj bi bili kos ostri konkurenci, razmeram globalizacije ter vedno bolj specifičnim zahtevam in željam kupcev. Našteti dejavniki narekujejo podjetjem, da spremenijo način poslovanja, hkrati pa jim nudi možnosti, kako na drugačen način doseči večjo učinkovitost.

## 1.3 Metode ter struktura dela

Osnovni koncept diplomske naloge temelji na deskriptivni metodi, s katero sem podal jasen pregled teoretičnih izhodišč različnih strokovnjakov za obrovnavo outsourcinga. Hkrati sem uporabil tudi analitični pristop, s katerim sem razčlenil značilnosti outsourcinga, s pristopom študije primera pa sem praktično ponazoril proces izvajanja outsourcinga v LC BTC.

Smiselno sem povzemal glavne ugotovitve in mnenja domačih in tujih avtorjev ter podajal svoj pogled na obrovnavani predmet preučevanja. Skozi diplomsko delo sem praviloma uporabljal kvalitativni pristop, predvsem z opisovanjem in navajanjem načina izvajanja outsourcinga. Metodologija oblikovanja diplomskega dela torej vključuje zbiranje in preučevanje domače in tuje strokovne literature, smiselno povzemanje, opisovanje, primerjanje in sintezo.

Struktura diplomskega dela obsega sedem poglavij. Uvodnemu poglavju, kjer je naveden namen ter cilj preučevanja diplomskega dela, sledi poglavje o definiciji ter značilnostih outsourcinga na splošno. V tem poglavju so na kratko povzete tudi faze v procesu zunanje oskrbe, skozi katere naj bi šlo podjetje, ki se odloča za le-to.

V tretjem poglavju so opredeljeni razlogi, ki vplivajo na odločitev podjetja za zunanjo oskrbo na področju logističnih dejavnosti ter posledice uvedbe logističnega outsourcinga. Gre za prednosti in cilje, ki naj bi jih podjetje doseglo, ko se odloči za tak način poslovanja, prav tako pa tudi za pomanjkljivosti in nevarnosti, ki jih uvedba logističnega outsourcinga prinaša.

Četrto poglavje obravnava zunanje izvajanje logističnih dejavnosti, kjer so popisane ključne sposobnosti podjetja in povezanost slednjih s podjetniško logistiko.

Peto poglavje podaja nekatera izhodišča za načrtovanje zunanje oskrbe, možne logistične strategije podjetja, postopek ocenjevanja in izbire zunanjega izvajalca, analizo stroškov ter poslovnih rezultatov.

V šestem poglavju so zajete oblike poslovnih povezav pri zunanjem izvajanju, ravnanje ter usklajevanje odnosov med sodelujočima podjetjema, ki je izrednega pomena za uspešnost logističnega outsourcinga, in ne nazadnje: delovanje medorganizacijskih timov.

V sedmem poglavju je prikazana uporaba logističnega outsourcinga v praksi. Opisani so novi trendi na področju logističnega povpraševanja in ponudbe, predstavljen pa je tudi konkreten primer v praksi. Diplomsko delo zaokrožuje sklep, v katerem so podane ključne ugotovitve pričujočega dela.

## **2 UPORABA ZUNANJIH VIROV (OUTSOURCING)**

V preteklosti je prevladovalo prepričanje, da je za povečanje učinkovitosti posameznega podjetja potrebna čim večja učinkovitost same proizvodnje in poslovanja nasploh. Kasneje so podjetja iskala možnosti za povečanje dobička in pospešitev v širjenju posla na nova tržišča. Končno pa so podjetja prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najboljše usposobljena in za katere imajo ključne zmožnosti. Danes namreč težnja po čim večji učinkovitosti sili podjetja, da se osredotočajo na opravljanje lastne strateške dejavnosti ter iz podjetja izločajo vse dejavnosti, ki jih lahko namesto njihov učinkoviteje opravljajo zunanji izvajalci. To so pretežno mala podjetja, ki lahko zaradi svoje fleksibilnosti in specializiranosti dosegajo, v primerjavi z velikimi podjetji, večjo kakovost in učinkovitost na posameznih področjih.

## 2.1 Opredelitev zunanjega izvajanja - outsourcing

Izraz *outsourcing*, ki je skovanka iz besedne zveze *outside resource using*, pomeni uporabo zunanjih virov. Izraza *outsourcing* oziroma zunanje izvajanje dejavnosti sta se začela uporabljati, ko so podjetja ugotovila, da ne morejo biti najboljša na vseh področjih svojega delovanja, in da je bolje, če del svoje dejavnosti prepustijo zunanjim izvajalcem, specializiranim za opravljanje določene dejavnosti.

Outsourcing posamezni avtorji pojmujejo različno, razlike pa se pojavljajo glede na aktivnosti ter njihov obseg. Definicija Loba in Venkatramana zajema aktivnosti, ki se nanašajo na informacijsko tehnologijo. Outsourcing definirata kot prispevek zunanjih izvajalcev v obliki materialnih ali človeških virov, ki so povezani s celoto ali delom informacijske infrastrukture organizacije oziroma podjetja (Gilley, 2000, str.7).

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).

Ker pa vse zgoraj naštetje definicije ne poudarjajo strateškega pomena, Gilley (2000, str. 7) podaja definicijo, ki pojma ne obravnava le kot najem zunanjih izvajalcev, temveč tudi kot strateško odločitev vodstva, ki potencialno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja kot celote.

## 2.2 Značilnosti outsourcinga ter njegova delitev



Outsourcing kot pogodbeni prenos odgovornosti za izvajanje dejavnosti, ki se pojavlja v sklopu podjetja, na tretjo stranko, moramo razlikovati od ostalih oblik uporabe zunanjih virov, kot so na primer razne oblike pogodbene proizvodnje, selitve proizvodnje v tujino, najem začasnih delavcev v proizvodnji, in podobno. Stopnja zunanje oskrbe niha od podjetja do podjetja. Podjetje se lahko odloči za prenos posamezne naloge znotraj dejavnosti ali za prenos celotne dejavnosti.

Če ima podjetje za zunanjo oskrbo ene dejavnosti zgolj enega izvajalca, uporabljamo pojem *single-sourcing*, če jih je več, pa pojem *multiple-sourcing*.

Podjetje izbere enega izvajalca:

- v času globalnejšega prenavljanja podjetja,
- ko je bistveni dejavnik čas, saj je pogajanje z več zunanjimi izvajalci dolgotrajnejše,
- ko je plačilo zunanjemu izvajalcu vezano na uspešnost naročnika - če ima podjetje več zunanjih izvajalcev, ne more natančno ovrednotiti njihovih prispevkov k uspešnosti podjetja,...

*Multiple-sourcing* ponuja možnost izbire najboljšega dobavitelja. Seveda ima tudi to svoje slabosti, kot na primer:

- težavnosti pri upravljanju več pogodbenih razmerij,
- dodatni stroški upravljanja, saj stane upravljanje več razmerij dvakrat toliko kot upravljanje enega,
- dodatni stroški zaradi večjega števila zaposlenih, ki je potrebno za upravljanje pogodbenega razmerja.

Slabo upravljanje pogodbenega razmerja se namreč odraža v slabši uspešnosti zunanjega izvajalca. Ravno tako je nevarno, če meje med zunanjimi izvajalci niso povsem jasno določene, saj se zunanji izvajalci lahko izgovarjajo eden na drugega.

Danes uvrščajo podjetja v zunanje izvajanje - poleg podpornih dejavnosti - tudi izvajanje dela proizvodne linije ali celo več delov proizvodnje, kar potrjuje dejstvo, da se podjetje resnično želi osredotočiti na področja, za katera je specializirano, in si pred svojimi konkurenti tudi na ta način priboriti konkurenčne prednosti na trgu.

Ko govorimo o razvoju outsourcinga, je potrebno omeniti, da ločimo:

- *tradicionalni outsourcing*, ki se osredotoča na izločanje enostavnih in nebistvenih dejavnosti iz podjetja, da bi se lahko podjetje osredotočilo na opravljanje svoje osnovne dejavnosti - s tem podjetje znižuje stroške izvajanja nedonosnih funkcij ter prenaša odgovornost na zunanjega izvajalca;
- *transformacijski outsourcing* kot dolgoročno partnerstvo, kjer zunanji izvajalec izboljšuje celotni sistem z vzpodbujanjem nenehnih poslovnih sprememb, s čimer se dosega vedno večja operativna učinkovitost.

Transformacijski outsourcing je v osnovi drugačen od tradicionalnega, saj tradicionalni outsourcing temelji na pojmovanju opravljanja enakih stvari, vendar bolje in z nižjimi stroški. Poleg tega transformacijski outsourcing temelji na spremembi poslovanja in na spremembi mišljenja vodstva podjetja ter na nenehnem prilagajanju potrebam in spremembam trga, medtem ko je tradicionalni outsourcing zasnovan statično in dolgoročno nespremenljivo.

### **3 RAZLOGI ZA UVEDBO ZUNANJEGA IZVAJANJA**

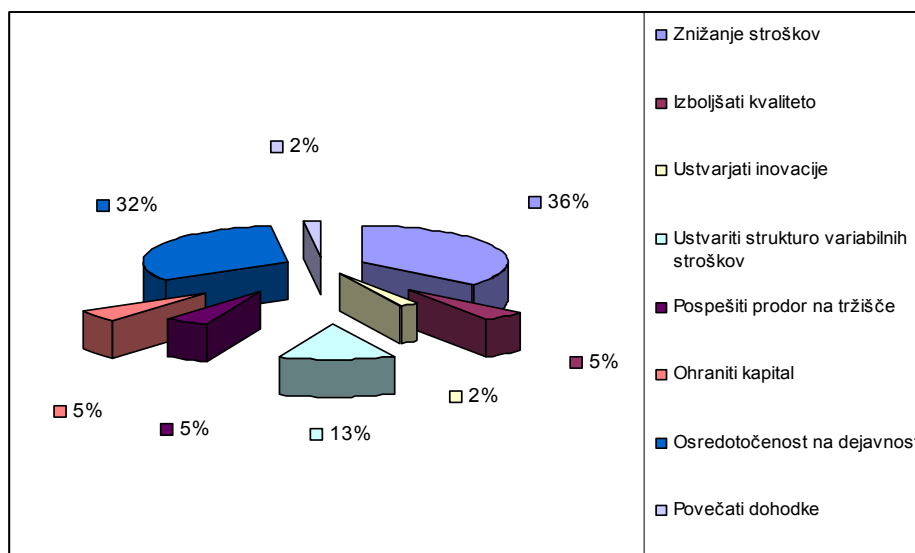
Podjetja se za zunanje izvajanje odločijo iz različnih razlogov. Med pomembnejšimi so:

- zniževanje stroškov v podjetju (določen proizvod ali storitev lahko podjetje kupi na trgu ceneje kot pri proizvodnji v podjetju),
- pomanjkanje tehnološkega znanja oziroma kadra,
- prenašanje odgovornosti za določena zapletena opravila,
- želja po motiviranju sodelavcev, da nenehno izboljšujejo poslovni proces znotraj podjetja.

Z zunanjim izvajanjem načeloma znižamo stroške, ki so rezultat večje ekonomije obsega ali takšno prednost, ki temelji na specializaciji zunanjega izvajalca. Pri zunanji logistični oskrbi pride pogosto do prenosa premoženja – poslovni prostor, oprema, skladišča, transportna sredstva in podobno – od podjetja (naročnika) na zunanjega izvajalca (Ogorelc, 2001, str. 455).

Podjetja si pri zunanji logistični oskrbi najpogosteje zastavijo naslednje cilje:

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



Slika 1: Temeljni cilji podjetja pri zunanji logistični oskrbi (Vir: Corbett, F. Michael, 2002)

Zaradi specializacije lahko ponudijo zunanji logistični izvajalci kakovostno izvedeno logistično storitev. Njihove sposobnosti so rezultat naložb v logistično tehnologijo in v znanje ljudi. Zunanji izvajalci imajo pogosto izkušnje pri izvajanju storitev. Pridobili so jih v sodelovanju z drugimi podjetji. Gre za strokovna znanja, ki vključujejo

izkušnje, spretnosti, poznavanje tehnik in tehnologij ter metod (Ogorelc, 2004, str. 311).

### 3.1 Prednostni vplivi zunanjega izvajanja

Večina podjetij se odloči za zunanje izvajanje zaradi številnih ugodnosti, ki jih pričakujejo od uvedbe takšnega načina poslovanja, in sicer:

- **Stroški** - velik del podjetnikov in managerjev se odloča za zunanjo oskrbo z razlogom, da bi zmanjšali stroške (pritegnitev zunanjega izvajalca), saj se ob taki poslovni odločitvi del fiksnih stroškov spremeni v variabilne. Slednje predvsem omogoča podjetjem, da se zoperstavijo težavam, kot so sezonskost oziroma cikličnost poslovanja. Zaradi nenehnega boja za obstanek na tržišču se v podjetjih izvajajo procesi zniževanja stroškov v vseh možnih segmentih in dejstvo je, da lahko podjetja z zunanjim izvajanjem znižajo stroške določenih podpornih dejavnosti do polovice. Pridobljena sredstva iz naslova znižanih neposrednih stroškov lahko podjetja porabijo za inovacije in izboljšavo ključnih konkurenčnih prednosti podjetja.
- **Tveganje** - z izločanjem dejavnosti iz podjetja se del tveganja in možne težave prenese na zunanjega izvajalca. Tveganje, povezano s posameznim sestavnim delom ali tehnologijo, lahko podjetje razporedi na večje število zunanjih izvajalcev, s tem pa zmanjša tudi lastno tveganje v zvezi z morebitnim neuspehom raziskovalnih programov.
- **Delovna sila** - s prenosom določene aktivnosti na zunanje izvajalce se podjetja izognejo stroškom in težavam pri iskanju usposobljene in specializirane delovne sile. Predvsem se sprosti znaten strošek za razvoj in izobraževanje kadrov, posledično jim lahko ponudijo boljši program izobraževanja ter s tem dvignejo stopnjo motiviranosti zaposlenih. Po drugi strani je tudi veliko lažje pričeti in zaključiti pogodbeni odnos kot pa zaposlovati in odpuščati delavce.
- **Tehnologija in tehnološko znanje** - zunanji izvajalec je specialist na svojem področju, zato lahko omogoči uporabniku svojih storitev najem in optimalnejšo izrabo novo vpeljanih tehnologij, ki so nujno potrebne za izvajanje izločenih dejavnosti.
- **Fleksibilnost** - visoka stopnja fleksibilnosti zunanjih izvajalcev hkrati povečuje fleksibilnost tudi podjetjem, ki nastopajo kot odjemalec storitve. Strateška naravnost na izločanje dejavnosti iz podjetja se izkaže za pozitivno odločitev predvsem takrat, ko se izrablja hitro odzivnost in inovativno zmogljivost malih podjetij, nastopajočih kot zunanji izvajalci.

### 3.2 Slabosti in tveganja zunanjega izvajanja

Ob številnih prednostih, ki jih zunanje izvajanje nudi tako velikim kot malim podjetjem, je potrebno nameniti pozornost tudi nekaterim slabostim in tveganjem, ki jih je potrebno preučiti pred odločitvijo za najemanje zunanjih izvajalcev.

- **Stroški:** Ključnega pomena pri oceni odločitve za zunanje izvajanje je poznavanje stroškov aktivnosti, funkcije ali procesa, ki ga želimo izločiti. V primeru, da je podjetje ob sprejetju odločitve za zunanje izvajanje svoje fiksne neposredne in posredne stroške narobe ocenilo, se lahko zunanje izvajanje izkaže kot dražje. Ponavadi se to zgodi zaradi podcenjevanja stroškov usklajevanja, komunikacije in nadzora zunanjega izvajalca, kar predstavlja še dodatno finančno breme. Posledično s tem zmanjšujemo denarni tok v podjetju in učinkovitost poslovanja.
- **Delovna sila:** Izločanje dejavnosti iz podjetja lahko negativno vpliva na zaposlene. Strah pred spremembami med zaposlenimi pogosto povzroči občutek nepotrebnosti in ne dovolj visoke kompetentnosti. Negotovost in zmanjšanje zaposlitvene varnosti vodi v znižano učinkovitost in vpliva na moralo ter delovno vnemo. Pomembno je, da podjetje čimprej pojasni, kako bo ravnalo z zaposlenimi v dejavnosti, ki jo imajo namen predati zunanjemu izvajalcu.
- **Tehnologija in znanje:** Ko preda del svoje dejavnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu, prične podjetje na področju, ki so ga dotlej morali sami razvijati, intelektualno nazadovati. Potrebno se je zavedati, da ob prekinitvi pogodbenega odnosa pride do resnega manjka na strani najemnika zunanjega izvajanja. Če podjetje ni pozorno na izgubo intelektualnega kapitala, lahko prihaja do izgube ključnih konkurenčnih prednosti in do tehnološke odvisnosti podjetja od zunanjega izvajalca. Posledica se odraža v slabšem tržnem položaju.
- **Komunikacija ter informiranje:** Zunanji izvajalec potrebuje določene informacije o poslovnem procesu v podjetju, če želi uspešno izvajati del tega procesa. To pa predstavlja tveganje prenosa informacij na tretjo osebo. Prikrivanje ključnih informacij za nemoteno poslovanje vodi v mnogokrat prepozno odkrivanje težav s strani naročnika, zato podjetje teži k varovanju lastnih ključnih kompetenc ter aktivnemu vključevanju v komunikacijo ter k predčasemu odkrivanju referenčnih poslovnih informacij.
- **Odvisnost od zunanjega izvajalca:** Skozi daljše obdobje sodelovanja z zunanjim izvajalcem podjetja vsaj do določene mere postanejo odvisna. Odvisnost je še toliko večja, če zunanji izvajalec izvaja zapletene in kompleksne funkcije v podjetju, ki jih podjetje ne more kar čez noč prenesti v svoje upravljanje ali jih predati drugemu zunanjemu izvajalcu. Odvisnost naj bi bila zato s strani podjetij neprestano kontrolirana z namenom odkrivanja in preprečevanja neupravičenih ter netržnih pogodbenih situacij.

## 4 ZUNANJE IZVAJANJE V LOGISTIKI

Kot je bilo že omenjeno, se podjetja v gospodarstvu specializirajo za opravljanje tiste dejavnosti, pri kateri imajo določene prednosti. Gre za prisotnost trenda osredotočanja podjetij na svojo primarno dejavnost, ki je zanje strateškega pomena; zato je smiselno, da se posvetijo predvsem opravljanju le-te, ostale dejavnosti pa prepustijo zunanjemu izvajalcu, kar je tudi osnovni koncept outsourcinga. Ena takih dejavnosti, ki za večino podjetij ni primarna, vendar je kljub temu ključna za njihovo poslovanje, je *logistika*. Tako je v zadnjih letih na področju logistike prisoten *trend zunanjega izvajanja logističnih storitev*: podjetja prepuščajo izvajanje le-teh podjetju, ki posluje v logistični panogi in čigar primarna dejavnost je organiziranje oziroma izvedba logističnih storitev.

Od nastanka pojava izločanja dejavnosti se je nabor možnih dejavnosti za zunanje izvajanje močno povečal. V začetku so podjetja najela zunanje izvajalce za čiščenje poslovnih prostorov, izvajanje zunanjega transporta, pripravo hrane za zaposlene, varovanje objektov in naprav. Danes se podjetja odločajo za prenos na zunanje izvajalce tako stranskih kot tudi glavnih dejavnosti podjetja.

*Glavne dejavnosti* so tiste, od katerih je odvisno bistvo delovanja podjetja. Mednje prištevamo osnovni del proizvodnje, nabavno funkcijo, kadrovanje, trženje ter raziskave in razvoj. *Podporne (stranske) dejavnosti* pa so tiste, ki omogočajo glavnim dejavnostim obstoj in njihov razvoj. Sem sodijo računovodstvo, finance, funkcije za kontrolo in kakovost, personalne službe, izobraževanje kadrov, motivacija zaposlenih, varnost pri delu, poštna usluge in podobno.

V zadnjih letih so podjetja oddajala v zunanje izvajanje predvsem naslednje dejavnosti (Greaver, 1999, str. 63):

- informacijski sistem
- računovodstvo
- notranja revizija
- telekomunikacije
- ravnanje s človeškimi viri (izobraževanje zaposlenih, rekrutacija primernih kandidatov s trga delovne sile)

Z zmanjševanjem »proizvodne globine« se podjetja vse pogosteje poslužujejo tudi zunanjega izvajanja na področju logističnih storitev.

## 4.1 Logistika ter ključne sposobnosti podjetja

Logistika postaja vse pomembnejši vzvod za doseganje ciljev v vseh panogah, saj je v današnji družbi pomembno, da pridejo proizvodi do porabnikov čim hitreje. Dodana vrednost, ki jo ustvarja logistika, se kaže v prostorski in časovni koristnosti. Logistika je tako neposredno odgovorna za dodajanje prostorske koristnosti proizvodom, saj skrbi za učinkovite premike surovin, zalog in končnih proizvodov z mesta nastanka na mesto porabe, pri čemer so proizvodi za kupce vredni manj, če jim niso na voljo točno v trenutku, ko jih potrebujejo.

Večina podjetij je na logistiko pred časom gledala kot na podporno dejavnost, ki naj zagotavlja čim nižje stroške pri izpolnjevanju petih kriterijev, tako imenovanih 5P: pravo blago, v pravi količini, pravi kvaliteti, ob pravem času, na pravem mestu. Logistika povezuje vse te številne procese v enotno preskrbovalno verigo.

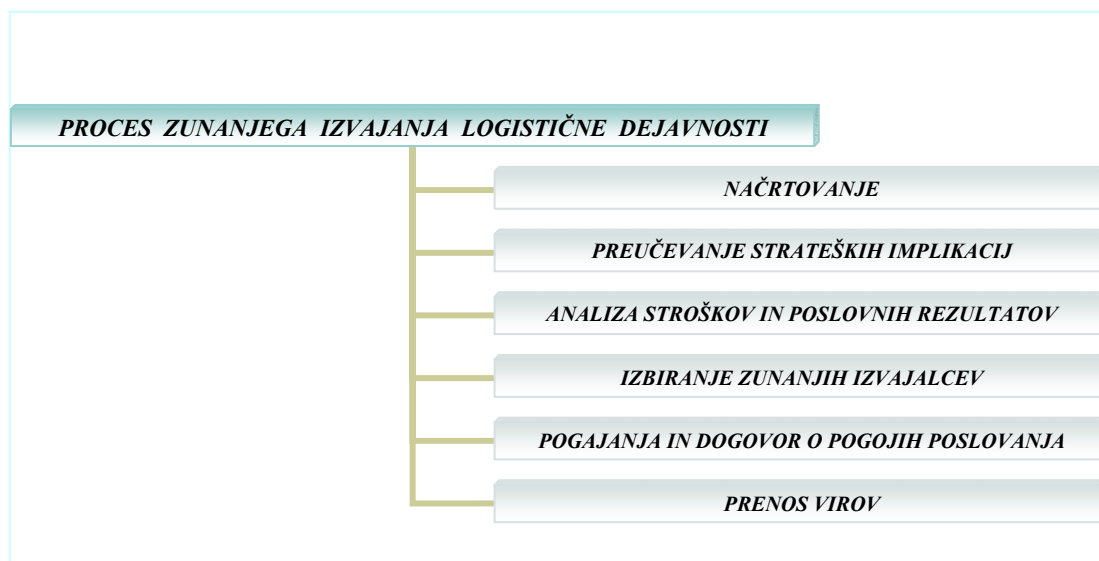
Bistvo logistike je management dveh izrazitih tokov skozi organizacijo: materialnega in informacijskega toka. Podjetja spoznavajo logistiko bolj in bolj kot strateško nalogo in ne le kot operativno funkcijo. V luči logističnega mišljenja je treba maksimalno izkoristiti lastne potenciale tako po tehničnih in organizacijskih kot tudi po gospodarnostnih kriterijih, z glavnim ciljem optimalno oblikovati materialni tok skozi podjetje. Logistika je torej način povezovanja, poenotenja in mobiliziranja vseh aktivnosti, ki so s temi tokovi povezane.

Temeljni cilj vsakega uspešnega podjetja je trdna in stabilna konkurenčna sposobnost. Spremenljivi pogoji proizvodnje in zahteve spreminjajočega se zunanjega okolja silijo podjetja, da se prilagajajo tem spremembam z različnimi kombinacijami proizvodnih dejavnikov. Podjetja dosežejo konkurenčno sposobnost tudi tako, da vse svoje potenciale usmerijo na glavna podjetniška področja ali »ključne sposobnosti« podjetja (Quinn, Hilmer, 1994, str. 43 – 53).

Ključne sposobnosti so se oblikovale kot skupek spretnosti, ki presega okvire poslovnih funkcij. Najdemo jih v znanju in izkušnjah zaposlenih. Za ključne sposobnosti je značilno, da se ne prekrivajo s proizvodi ali poslovnimi enotami, temveč jih najdemo na različnih področjih v podjetju. Predstavljajo vezni člen, ki povezuje aktivnost znotraj podjetja, spodbujajo pa tudi razvoj (Rebernik, 1998, str. 81 – 82).

## **5 STRATEŠKI POMEN LOGISTIKE**

Strateško planiranje je proces, ki zagotavlja dolgoročno donosnost in gospodarnost podjetja. Prav to je tudi naloga logistike. Različne logistične aktivnosti močno vplivajo na stroške in dobičke organizacije, zato naloga logističnega managerja ni le v tem, da priskrbi ustrezne informacije za strateško planiranje, ampak mora v tem procesu tudi neposredno sodelovati. To pomeni, da ne sme izvajati le kratkoročnih operativnih akcij, ampak mora vedno imeti tudi dolgoročno vizijo.



Slika 2: Proces zunanjega izvajanja logistične dejavnosti (Vir: Greaver, 1999, str. 17)

## 5.1 Načrtovanje zunanjega izvajanja v logistiki

Zagotoviti obstanek in perspektivo podjetja v prihodnosti je temeljna naloga strateškega planiranja. Proces načrtovanja se izvaja v več fazah, in sicer (Ogorelec, Kovačič, 2002, str. 119):

- opredelitev tržnega položaja
- dolgoročno predvidevanje in napovedi
- opredelitev logistične strategije
- izdelava strateškega načrta in njegova implementacija
- kontrola strategije

V začetni fazi strateškega načrtovanja logistike ugotavljamo tržno pozicijo podjetja. Pri ocenjevanju upoštevamo dejavnike konkurenčnosti podjetja, vpliv države na konkretnem transportnem trgu, pravni okvir delovanja, napredek informacijske tehnologije v logistiki, tehnološke in tehnične spremembe v proizvodnji, v transportu in drugih logističnih dejavnostih. Prav tako je potrebno v fazi načrtovanja oblikovati posebno projektno skupino, ki določi cilje zunanjega izvajanja dejavnosti, plan



aktivnosti, roke za izvedbo in opredeli odgovornosti posameznikov ter obvešča zaposlene o odločitvah glede zunanjega izvajanja.

## 5.2 Preučevanje strateških implikacij

V tej fazi vodstvo podjetja oceni in primerja odločitev glede zunanjega izvajanja z vizijo in strategijo podjetja. Hkrati se preveri, ali se odločitev sklada z organizacijo podjetja ter konkurenčnimi prednostmi podjetja.

### 5.2.1 Delitev logističnih strategij

Podjetja so prisiljena proučiti in na novo oblikovati lastno logistično strategijo. Le z ustrezno usklajenostjo vseh materialnih in z njimi povezanih informacijskih tokov, s pravilnim angažiranjem lastnih in tujih (najetih) zmogljivosti, s povečanjem prilagodljivosti spremenjenim zahtevam, s preglednostjo celotne preskrbovalne verige, z učinkovito izrabo vseh informacijskih virov, bodo mogla zagotoviti svojo konkurenčno sposobnost.

Logistične strategije (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**. Proučujejo se možnosti zmanjševanja investicij v logistiko podjetja, z namenom da se skupno izvajanje logističnih aktivnosti prenese na specializirane logistične izvajalce; to je možno samo na področju zunanje logistike podjetja ter v fazi njegovega začetnega logističnega razvoja.
- **Strategija izboljšanja kvalitete logističnih storitev** – ob nespremenjeni višini logističnih stroškov.

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

### 5.2.2 Logistične storitve v lastni ali tuji režiji

Odločitev, ali se bodo nekatere logistične dejavnosti oddale v zunanjo oskrbo ali ne, podjetja sprejemajo po natančni presoji, na osnovi izida, ki ga poda primerjava stroškov in učinkov. Ugotoviti je potrebno, ali se bo z zunanjim izvajanjem uspelo znižati stroške ter ohraniti oziroma izboljšati raven kakovosti logistike.

	<b>POGOJI</b>	<b>PREDNOSTI</b>
<b>LASTNA SKLADIŠČA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posebna skrb za blago</li> <li>• enakomeren pretok</li> <li>• močan pretok blaga</li> <li>• geografsko koncentrirani in stabilni trgi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• boljše možnosti za nadzor</li> <li>• možnosti za prilagajanje</li> </ul>
<b>TUJA SKLADIŠČA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• močna nihanja v povpraševanju</li> <li>• manjši pretok blaga</li> <li>• neenakomerni blagovni tokovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nobenih kadrovskih problemov</li> <li>• nobenih večjih investicij</li> </ul>
<b>LASTNE STORITVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuirani pretok blaga</li> <li>• pretežno lokalni transport</li> <li>• manjše spremembe v logistični tehniki in tehnologiji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• boljša oskrba prejemnikov</li> <li>• večja skrb za tovor</li> </ul>
<b>TUJE STORITVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pretežno transport na daljše razdalje</li> <li>• manjše količine</li> <li>• neenakomerni blagovni tokovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuji prevozi so načeloma bolj izrabljeni (manj praznih povratnih voženj)</li> </ul>

Tabela 1: Lastne ali tuje logistične storitve (Vir: Logožar, 2004, str. 210)

### 5.3 Analiza stroškov in poslovnih rezultatov

Projektna skupina analizira obstoječe stroške podjetja in jih nato primerja s stroški, ki bi jih podjetje imelo ob prenosu izvajanja na zunanjega izvajalca. Ugotoviti mora, kateri stroški z izločanjem dejavnosti izginjajo in kateri se pojavljajo. Prav tako je pomembna tudi analiza tekočega poslovanja, saj je z njo možna primerjava doseženih rezultatov po uvedbi zunanjega izvajalca.

### **5.3.1 Transakcijski stroški in njihov vpliv na zunanje izvajanje**

Ob sprejemanju odločitve podjetja za izločanje dejavnosti, ima primerjava transakcijskih stroškov in oportunitetnih stroškov (ne)izvedbe transakcije zunaj podjetja odločilen pomen.

V transakcijske stroške sodelovanja z zunanjim izvajalcem štejemo:

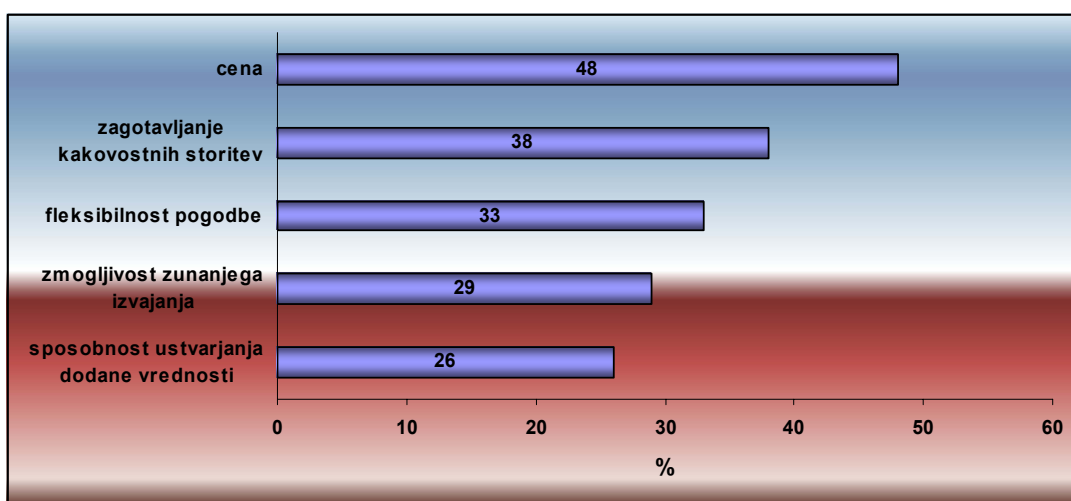
- stroške iskanja in pridobivanja informacij o potencialnem poslovnem partnerju
- stroške pogajanj in sklepanja pogodbe
- stroške pravne pomoči

V hierarhijah (tradicionalna podjetja) se transakcije obvladujejo po hierarhičnih načelih ter po sistemu kontrole vseh sodelujočih. Transakcije se ne obvladujejo po tržnih zakonih, temveč prek vidne roke menedžmenta. Če so transakcijski stroški v določeni dejavnosti višji pri tehnični (znotraj dejavnosti) kot pri družbeni delitvi dela (na trgu), bodo v podjetju svoj dolgoročni cilj (povečanje bogastva) raje uresničevali z menjavami na trgu. Od višine transakcijskih stroškov je torej odvisno, katere dejavnosti v gospodarstvu bodo izvajane v podjetjih in katere na trgih, kjer jih bodo kupovala (Colander, 1995, str. 168).

### **5.4 Izbira zunanjega izvajalca**

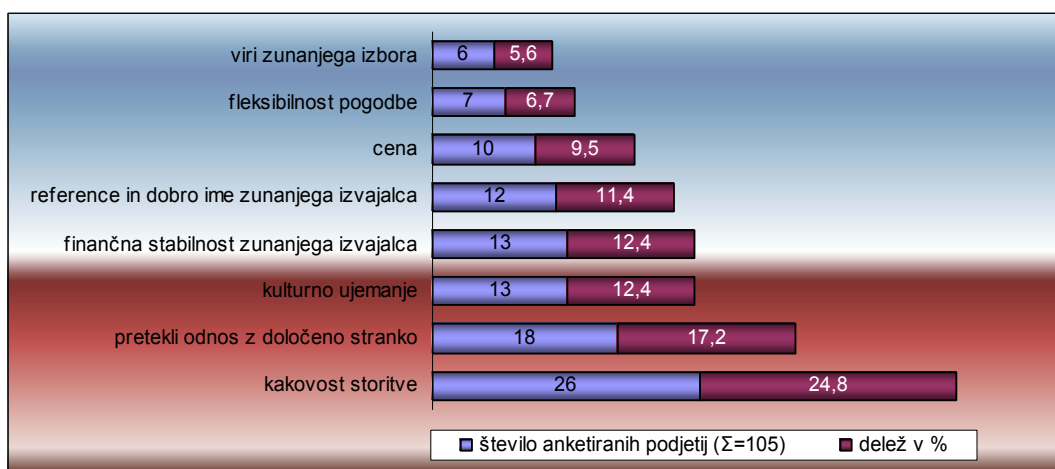
Pri izbiri primerne in z organizacijsko strukturo podjetja kompatibilnega zunanjega izvajalca moramo upoštevati kar nekaj korakov. Najprej je potrebno postaviti kriterije za izbiro ustreznih zunanjih izvajalcev, ki so izvedeni iz razlogov za izločanje dejavnosti. Sledi iskanje najustreznejših izvajalcev 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.

Dejavnike izbora sem poskušal po Casalovi ter Claverjevi študiji glede na vrsto in stopnjo pomembnosti prikazati na slikah 2 in 3.



Slika 3: Dejavniki izbire zunanjega izvajalca po Casalovi študiji (Vir: Casale, 2001)

Casalova študija po pričakovanjih postavlja ceno na prvo mesto, kar pa ne moremo reči za Claverjevo. Tu se podjetja pri izbiri zunanjega izvajalca najpogosteje odločajo na podlagi mnenja o kakovosti opravljene storitve in na podlagi priporočil poslovnih partnerjev. Obenem je zanimivo, da cena ni tako pomemben dejavnik, kot bi morda lahko pričakovali.



Slika 4: Dejavniki izbire zunanjega izvajalca po Claverjevi študiji (Vir: Claver, 2002)

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

- izkušnje na področju izvajanja logističnih storitev
- sposobnost prilagajanja potrebam naročnika,
- skladnost s tehnologijo naročnika
- finančna stabilnost in moč
- sposobnost sprejemanja inovacij na področju logističnih dejavnosti
- možnost razvijanja dolgoročnega sodelovanja
- zmogljivost in prilagodljivost ponudnika
- zanesljivost in splošni ugled zunanega izvajalca
- cena storitev

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 njegovo osebje, saj zaupanje in samozavest zmanjšujeta osebno ter skupno tveganje, ki se nanša na koncept zunanje oskrbe.

## 5.5 Pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja

Za učinkovito zunanje izvajanje dejavnosti mora obstojati jasen dokument o medsebojnem sodelovanju. Pogodbenikoma se je potrebno osredotočiti predvsem na:

- obseg opravljanja storitev
- raven kakovosti
- vprašanja v zvezi z vodenjem in zagotavljanjem potrebnih virov
- cene,
- možne odmike
- prenehanje pogodbe
- kazni ter pristojnosti pri reševanju morebitnega spora

Podjetje naj bi predvidelo tudi najbolj pesimističen scenarij in skupaj z zunanjim izvajalcem sestavilo okvirne postopke ukrepanja, če bi prišlo do njegove uresničitve.

## 5.6 Prenos virov

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,...).

# 6 POSLOVNE POVEZAVE PRI LOGISTIČNEM OUTSOURCINGU

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 stopnjo prilagodljivosti in nadzorom (Quinn, Hilmer, 1994, str. 50).

Zunanji izvajalec je lahko v lasti podjetja, ali pa se podjetje odloči za nadzor preko delnega lastništva. Druge načine nadzora prinaša odločitev za skupna vlaganja, dolgoročna ali kratkoročna povezovanja in navezava z opsijsko pogodbo.

Ko je zunanji izvajalec v *popolni lasti podjetja*, lahko organizacijsko strukturo opišemo kot popolno hierarhijo. Skozi *delno lastništvo* se že kažejo prvi zametki komponente zaupanja; tako obliko lahko označimo za mešanico hierarhičnih in heterarhičnih mehanizmov alokacije virov. *Skupna vlaganja in dolgoročna pogodba* sta obliki pogodbenih odnosov, ki ustvarjata skupek z lastnostmi heterarhije. Predvidoma sta izmed ponujenih oblik potencialno komunikacijsko najbolj pretočni in fleksibilni, a to še ne pomeni, da sta z najvišjo mero gotovosti tudi najbolj učinkoviti. Pri *nakupni opciji* gre za vmesno obliko med heterarhijo in trgov, saj se kot pomembnejši mehanizem vse bolj poudarja tudi cena. *Kratkoročne pogodbe* sodelovanja med akterjema načeloma uravnavajo tržne silnice (trg s ceno).

Skozi uspešno delovanje primerov zunanjega izvajanja dejavnosti so raziskovalci ugotovili, da je bistveno, da oba pogodbenika vseskozi gojita tesne vezi in si medsebojno stalno izmenjujeta poročila, tako na operativni kot na najvišji ravnateljski ravni in si medsebojno čim bolj zaupata (Šink, 1999, str. 20).

## 6.1 Ravnanje odnosov z zunanjimi izvajalci

Zunanje izvajanje je dokaj nova oblika ravnanja s poslovnimi partnerji, zato je potrebno vzpostaviti posebne medsebojne odnose, ki temeljijo na dobri in neoportunistični komunikaciji. Ti medsebojni odnosi naj bi temeljili na zaupanju in predanosti oziroma na skupni želji po uspehu. Četudi je kontrola poslovanja in ocenjevanja rezultatov pomembna za ohranjanje odnosov, pa v primeru nenačrtovanih neskladij pride do izraza prav raven medsebojnih odnosov poslovnih partnerjev.

Pomembno je, da se za razvijanje poslovnih odnosov ustvari primerno okolje. 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.

## 6.2 Usklajevanje odnosov pri outsourcingu logistike

Zahteve po usklajevanju so odvisne od potrebe po kombiniranju posebnih sposobnosti in sredstev v kompleksnem in negotovem okolju. Čim bolj so zahteve po ravni storitve specifične in čim večja je soodvisnost med zaporedno povezanimi nalogami, tem večja je potreba po usklajevanju. Usklajevanje nalog v odnosu logističnega outsourcinga pomeni večji izziv, saj sta v skupni proces vključeni dve popolnoma različni podjetji (Huiskonen, Pirttila, 2002, str. 179).

Pri usklajevanju med podjetjema se pojavljajo posebne značilnosti, ki so predvsem povezane z razlikami v kulturah sodelujočih podjetij in s pomanjkanjem zaupanja med njima. Slednje je še posebej opazno v prehodni fazi, ko se podjetji začenjata povezovati, in ko naloge med njima še niso povsem jasno oblikovane. Na tej stopnji lahko razumemo reševanje sporov v odnosih kot pomembno sredstvo za izboljšanje koordinacije v medsebojnih odnosih sodelujočih podjetij.

### 6.2.1 Naloge usklajevanja pri outsourcingu logistike

Naloge usklajevanja v logističnem procesu lahko razdelimo na dve temeljni vrsti, in sicer (Huiskonen, Pirttila, 2002, str. 179):

- upravljanje oziroma usklajevanje dnevnih operativnih aktivnosti/dejavnosti
- usklajevanje nalog za izboljšanje logističnega procesa

V procesu logistike se skozi izvajanje operacij vsakodnevno pojavljajo situacije, v katerih morajo zaposleni o problemu premisliti in se takoj odločiti, ne da bi se predhodno posvetovali z nadrejenimi. V takih primerih je direktna ter spontana komunikacija med obema organizacijama učinkovito sredstvo za odločanje.

## 6.3 Koordinacija pri logističnem outsourcingu

Upravljanje logističnega procesa zahteva veliko različnih sredstev in aktivnosti, ki so razdeljene med podjetjema, ki sodelujeta pri logističnem outsourcingu. Ko morajo biti ta sredstva in aktivnosti združena v logističnem procesu, kjer so usklajevalni mehanizmi obeh podjetij zmanjšani na minimum, je potreba po učinkoviti koordinaciji logističnega procesa zelo očitna.

Potreba po koordinaciji dodatnih aktivnosti vodi v različne tipe usklajevalnih mehanizmov, ki avtomatično uravnavajo obseg potreb po koordinaciji. To je očitno pri:

- prekomernem inventarju
- predolgem času dostave...

Dejstvo je, da so neizkoriščeni viri dragi, slabe logistične storitve pa pomenijo za podjetje še večjo slabost. Povečana koordinacija tako zagotavlja možnosti za povečanje konkurenčnosti obeh sodelujočih podjetij.

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

### **6.3.1 Koordinacijski mehanizmi usklajevanja nalog**

Usklajevalni mehanizem mora biti izbran na podlagi potreb po usklajevanju, saj se stroški in koristi razlikujejo od mehanizma do mehanizma. Da bi lahko izbrali učinkovit mehanizem za usklajevanje nalog, moramo najprej razumeti, kaj so razlogi za potrebe po koordiniranju nalog.

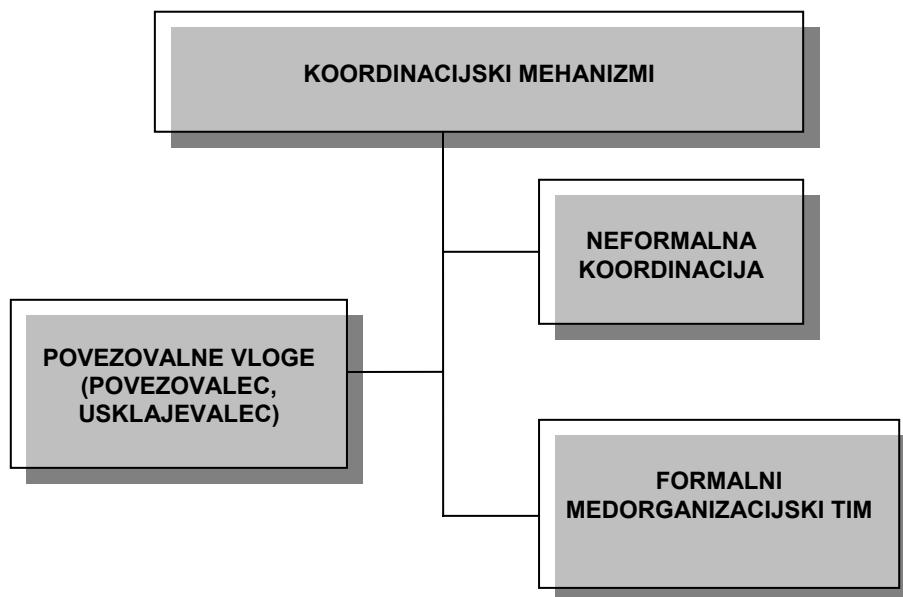
Potreba po učinkovitem usklajevalnem mehanizmu je običajno posledica naslednjih dejavnikov (Huiskonen, Pirttila, 2002, str. 178):

- raznolikost proizvodov
- skupek različnih resursov z visoko stopnjo soodvisnosti
- stopnja nepričakovanih sprememb
- težavnost doseganja ciljev

Pri dodatni stranski koordinaciji med dvema sodelujočima podjetjema lahko uporabljamo podobne mehanizme usklajevanja kot jih uporabljamo za usklajevanje funkcij znotraj enega podjetja, vendar meje organizacije posameznega sodelujočega podjetja povzročajo določene omejitve.

Oblike dodatne stranske koordinacije morajo biti prilagojene obsegu koordinacije, ki je potrebna. Pri povečani koordinaciji se uporabljajo trije temeljni tipi stranskih mehanizmov.





Slika 5: Koordinacijski mehanizmi (Vir: Huiskonen, Pirttila, 2002, str. 181)

*Neformalna koordinacija* je dosežena s spontano komunikacijo med dvema osebama, ki pripadata dvema različnima podjetjema, vendar se oba ukvarjata z istim problemom. Na ta način se poskuša premostiti meje organizacij obeh podjetij za izvajanje logističnega procesa. Taka oblika prostovoljnega sodelovanja pospešuje delo in čas. Neformalna koordinacija je prav tako učinkovita pri usklajevanju večine dnevnih nalog. Tu je pomembno, da se razvije in uporabi organizacijske podporne mehanizme, saj to pospešuje in povečuje spontano komunikacijo in koordinacijo preko mej organizacij obeh podjetij na operacijski ravni.

Najpomembnejša podpora sredstva organizacije za povečanje neformalne koordinacije so:

- sodelovanje zaposlenih iz obeh podjetij na eni lokaciji
- skupno usposabljanje in druge skupne dejavnosti, povezane z delovno silo
- konsistentni sistemi nagrajevanja in merjenja uspešnosti
- povezani informacijski in komunikacijski sistemi

Konkretni primeri podpornih mehanizmov za povečanje neformalne koordinacije so na primer strokovne ekskurzije zaposlenih iz enega podjetja v drugo (seznanitev z zaposlenimi in načinom dela), ali pa ponudba oskrbovalca, da da v najem svoje delavce naročniku storitev v času visokih obremenitev.

*Povezovalne vloge* (povezovallec, usklajevalec) so najbolj kompleksna oblika dodatne stranske koordinacije, ki so potrebne za oblikovanje medorganizacijskih timov in usklajevanje njihovega dela, da bi dosegli uspešno sodelovanje. Vloga povezovalca je sestavljena iz naslednjih koordinacijskih nalog:

- oblikovanje podpornih mehanizmov za neformalno koordinacijo
- oblikovanje formalnih skupin – timov
- koordiniranje in vodenje njihovih izboljšav dela
- komuniciranje ter reševanje konfliktov s povezovalcem iz partnerskega podjetja

Kot dodatek k neformalni koordinaciji, morajo osebe v vlogi povezovalcev (po en povezovallec v vsakem podjetju) prevzeti celotno odgovornost za vsak specifičen odnos med podjetjema.

Čeprav so sredstva za usklajevanje omejena/naključna in neformalna koordinacija ni zadostna za reševanje konfliktov in izboljšanje ciljev procesa zunanje oskrbe, so *formalni medorganizacijski timi*, ki ga sestavljajo dobro seznanjeni in o procesu informirani strokovnjaki iz obeh sodelujočih podjetij, potrebni za koordinacijo zahtevnejših nalog.

## **6.4 Medorganizacijski timi ter njihovo delovanje**

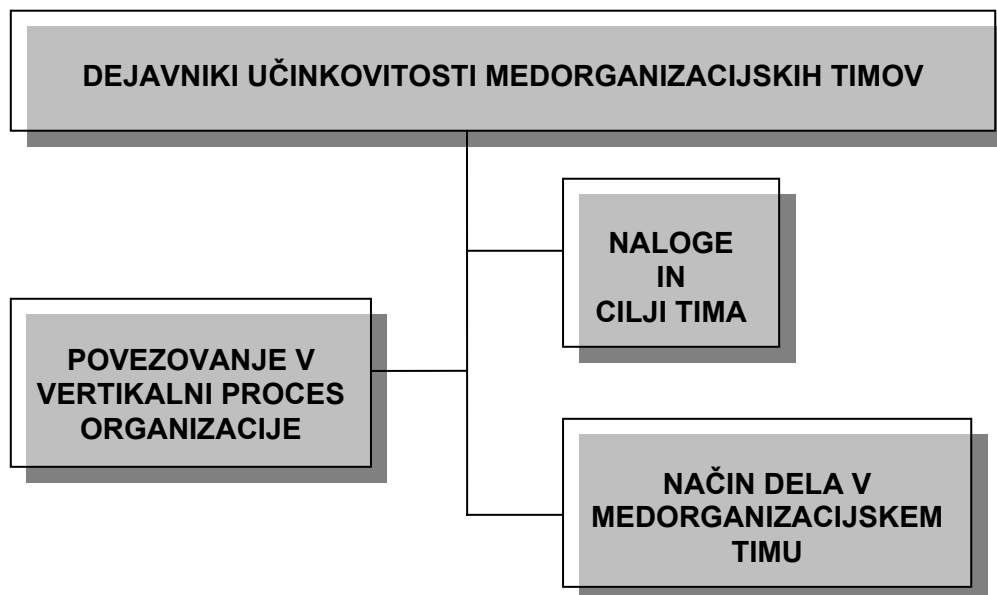
*Tim za izmenjavo informacij in reševanje problemov* je sestavljen iz glavnih operativnih managerjev in delavcev obeh podjetij. Imajo redne sestanke, na katerih si izmenjujejo informacije, povezane s procesom zunanjega izvajanja ter rešujejo težave na operativni ravni.

*Stalni tim* je namenjen ocenjevanju potrebnih izboljšav v procesu za daljše časovno obdobje. Ta tim naj bi dosledno nadziral odzive kupcev, predvideval njihove zahteve v prihodnosti ter ocenjeval potencialne za izboljšanje logističnega procesa.

*Posebni tim za načrtovanje* pa je namenjen za boljše oblikovanje rešitev problemov. Sestava tega tima je odvisna od strokovnega znanja, ki je potrebno pri načrtovanju.

### **6.4.1 Dejavniki povečevanja učinkovitosti medorganizacijskih timov**

Vloga formalnih medorganizacijskih timov je za dodatno, stransko koordinacijo med dvema sodelujočima podjetjema zelo pomembna, zato moramo poznati tudi dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost teh timov, in sicer.



Slika 6: Dejavniki učinkovitosti medorganizacijskih timov (Vir: Huiskonen, Pirttila, 2002, str. 182)

Delovanje timov, ki so sestavljeni iz članov dveh različnih organizacij, je ogroženo, če člani niso razumeli ter sprejeli *nalog in ciljev tima*. Prav zato morajo medorganizacijski timi imeti jasno opredeljene skupne cilje, ki ustrezajo obema podjetjema. Tisti, ki ustanovljajo tovrstne time (povezovalci, usklajevalci), morajo poudarjati medorganizacijski vidik timskega dela.

Ko je skupni cilj tima jasno načrtan, se učinkovitost tima lahko izboljša z oblikovanjem konkretnih ciljev. Pomembno je, da so ti cilji enostavni in merljivi, saj tako zmanjšujejo probleme pri komunikaciji, ki jih lahko povzročijo različne organizacijske kulture, in okrepijo obvezo obeh strani za doseganje skupnega cilja. Naslednja kategorija dejavnikov, ki vplivajo na delovanje medorganizacijskega tima, je *povezanost članov tima* z njihovim podjetjem. To vključuje dvoje:

- avtoriteto članov tima
- poročanje o odločitvah matičnemu podjetju

Člani tima so po eni strani predani oziroma zavezani svojemu podjetju, hkrati pa so predani tudi skupnemu sprejemanju odločitev tima. Zadosten obseg informacij, ki jih posredujejo člani tima lastnemu podjetju, in avtoriteta podjetij, lahko vplivata na

odločitve tima. Podjetji sta obvezani, da zagotovita izboljšanje njegovih odločitev, če je potrebno. Visoka stopnja obvezanosti podjetij za doseganje skupnih ciljev je odločilna za kredibilnost medorganizacijskega tima.

Komunikacija članov tima, ki sprejemajo odločitve, z zaposlenimi v podjetju povezuje stranske, »zunanje« procese v vertikalni proces organizacije podjetja. Ustrezna komunikacija z matičnim podjetjem povečuje učinkovitost pri sprejemanju odločitev tima in je zato pomemben predpogoj za uporabo tega koordinacijskega mehanizma.

Tretja kategorija dejavnikov učinkovitosti tima obsega *različne načine skupinskega dela*, ki povečujejo sodelovanje posameznikov. Da bi lahko skupina dosegla uspeh, mora imeti izkušnje pri reševanju nujnih konfliktov. Za učinkovito delovanje tima je pomembno vzdrževanje odprte in vzpodbujajoče atmosfere, tako da se člani konfliktom namerno ne izogibajo, niti jih rešujejo enostransko (samo člani enega podjetja).

Kot sem že dejal, so najboljši rezultati doseženi z uporabo odprtega načina reševanja problemov in s pristopom soočanja z njimi v konfliktnih situacijah. Podjetja zato investirajo v usposabljanje članov tima za reševanje problemov in za vzpostavljanje dobrih odnosov, kar naj bi prineslo dobre poslovne rezultate.

Najemnik in ponudnik morata delovati v duhu skupne organizacijske kulture, kjer mora obvezno biti prisotna visoka stopnja medsebojnega zaupanja, saj so podjetja v takšnem razmerju običajno povezana z večletnimi pogodbami (Veselko, Jakomin, 2004, str. 6).

Prav tako morajo biti razmerja med naročnikom in izvajalcem dobro načrtovana in vodena. Strokovnjaki so mnenja, da obstaja zelo tanka meja med oddajanjem storitev in popolnim prepuščanjem odgovornosti izvajalcem, zato je z izvajalcem storitev potrebno ustvariti zares dobro partnerstvo.

## **7 ZUNANJE IZVAJANJE LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI V PRAKSI**

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.

## 7.1 Ponudniki logističnih storitev

Logistična podjetja skušajo v svoji ponudbi koncentrirati čim več raznovrstnih storitev in s tem zadovoljiti kakršne koli potrebe svojih strank. Prisotno je nenehno:

- širjenje in diferenciacija ponudbe logističnih storitev,
- povečevanje in koncentracija logističnih kapacitet, ki imajo panevropsko in globalno dimenzijo,
- razširjanje mednarodne poslovne mreže ter povečevanje geografskega območja delovanja (nacionalna, mednarodna raven delovanja),
- kontroliranje (v povezavi z velikimi korporacijami) čim večjega dela logističnega trga,
- izvajanje koncentracije blagovnih tokov (zaradi načela ekonomije obsega) in stalno iskanje možnosti za zniževanje cen logističnih storitev.

Za logistična podjetja je nujno, da izvajajo takšne logistične storitve, ki jih stranke potrebujejo. Storitve, ki so lahko izjemno kakovostne, vendar ni povpraševanja po njih, so brez vrednosti.

V svetu se z zunanjim izvajanjem ukvarjajo različni, tako imenovani ponudniki logističnih storitev, in sicer *3PLP* (third party logistics provider) ter *4 PLP* (fourth party logistics provider), ki jih prevajamo v slovenščino kot *tretje* in *četrtne osebe v logistiki*. Omenjene osebe so specializirana logistična podjetja, ki prevzemajo opravljanje logistike za nelogistična podjetja, ki so pravočasno dognala, da logistika ni njihovo področje: njihov izdelek ali storitev bo pridobila več dodane vrednosti, če bo logistiko zanj opravljal zunanji specialist ali strokovnjak.

Čeprav se ima večina 3PLP podjetij za dobavitelje cele vrste kompleksnih logističnih storitev, jih lahko razdelimo v štiri skupine (Bardi, Coyle, Langley, 2002, str. 426):

- **Transportni 3PL dobavitelji:** njihova osnovna naloga je organizacija in premeščanje stvari po transportnih poteh s pomočjo različnih transportnih sredstev, pri čemer uporabljajo lastna in tuja transportna sredstva.
- **Skladiščno-distribucijski 3PL dobavitelji:** prvotno so se tovrstna podjetja ukvarjala predvsem s skladiščenjem, pakiranjem, označevanjem ter raznimi drugimi manipulacijami blaga, danes pa večina teh podjetij nudi celovitejše logistične rešitve.
- **Špediterski 3PL dobavitelji:** delujejo kot organizatorji premeščanja blaga. Odločati se morajo o najustreznejši vrsti ter načinu transporta, najugodnejši transportni poti, glede izvajalcev ter o vseh drugih spremljajočih dejavnostih transporta (pakiranje, skladiščenje, zavarovanje, carinjenje in podobno).
- **Finančni 3PL dobavitelji:** nudijo storitve, povezane s plačilom in financiranjem logističnih izdatkov, z revizijo logističnih odločitev in stroškov, s stroškovnim računovodstvom logističnih transakcij, z logističnimi kalkulacijami,...

Ponudnik logističnih storitev 4PL je integrator, ki povezuje vire, sposobnosti in tehnologije iz svoje lastne in drugih organizacij in z njimi snuje, razvija in upravlja rešitve za dobavne verige. Njihovo delovanje je veliko širše od ponudnikov 3PL, ki večinoma za podjetja opravljajo le prevozne in skladiščne dejavnosti, saj ponudniki 4PL poleg vsega tega prevzamejo tudi nekatere proizvodne procese, oskrbo, informacijsko-tehnološke rešitve v oskrbovalnih verigah, napovedovanje povpraševanja, upravljanje omrežja, upravljanje zalog, upravljanje odnosov z odjemalci.

Prednosti ponudnikov 4PL so predvsem v tem, da so se sposobni prožneje odzivati na spremembe v poslovnih procesih naročnikov in se sproti prilagajati njihovim spreminjajočim se zahtevam. Poleg tega imajo dostop do logističnih struktur brez omejitve zemljepisnega delovanja.

Ko se podjetje odloča o najemanju logističnih storitev, se mora odločiti ali bo v zunanje izvajanje prepustilo samo eno funkcijo ali pa kar celoten proces. Ponudniki logističnih storitev 3PL so namreč usmerjeni oziroma specializirani za opravljanje posameznih funkcij ali nalog, ker želijo, na primer, obvladovati pošiljke, tovor; ne usmerjajo pa se na celoten proces upravljanja prevozov. Podjetja pa, nasprotno, čedalje bolj potrebujejo upravljanje procesov, na kar merijo ponudniki logističnih storitev 4PL (Vouk, 2003e, str. 119).

## 7.2 Zunanja logistična oskrba v Sloveniji

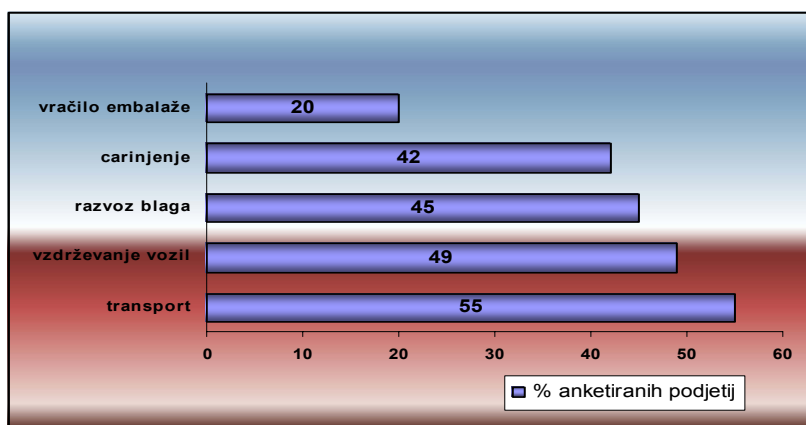
V razvitih državah je trend najemanja logističnih storitev pri zunanjih izvajalcih zelo izrazit, četudi je zunanja oskrba v logistiki zapleten proces usklajevanja tako organiziranja skladiščenja in distribucije kot kadrov ter tehnike in tehnologije.

V Sloveniji se pogodbeno logistika še ni uveljavila do mere, značilne za najbolj razvite svetovne in evropske države. Tam logistična podjetja ponekod prevzamejo vse procese, povezane z logistiko, kar je še posebej pomembno v avtomobilski industriji oziroma pri proizvodnih podjetjih. Ravno zaradi naše majhnosti imamo precej težav pri prenosu tujih zgledov v naša podjetja, ki ne morejo dosegati potrebne ekonomije obsega.

Za slovenska podjetja je področje logističnih storitev velik izziv, kjer imajo še veliko rezerv, saj naj bi stroški logistike v večini panog znašali od 4,5 do tudi 15 % (Morozov, 2004, str. 6), kar kaže na dejstvo, da se podjetja še niso ustrezno lotila upravljanja logističnih storitev, vendar se jih večina zaveda, da je mogoče na tem področju še veliko storiti.

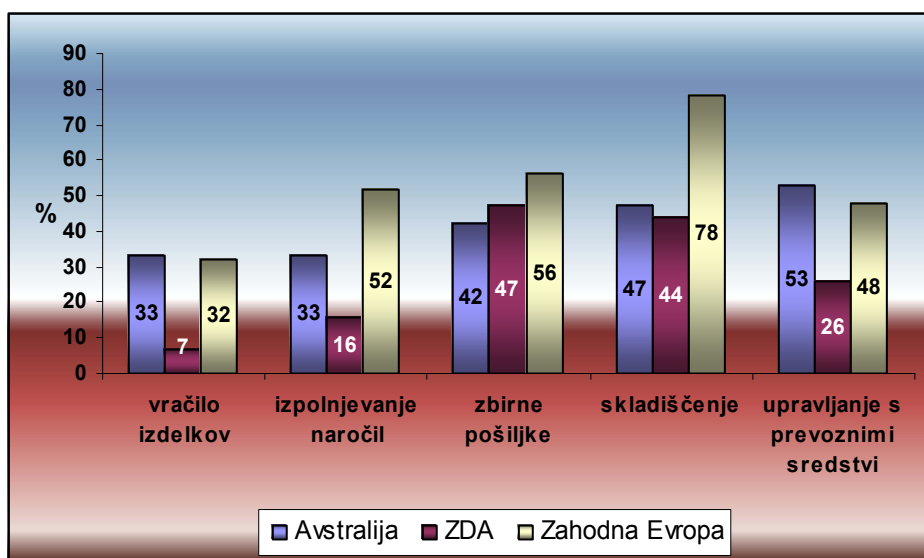
Lahko bi rekli, da je zunanja oskrba celotne logistike primerna le za peščico največjih slovenskih podjetij, kjer bi se kaj takšnega zaradi same velikosti podjetja izplačalo, pa še tam ne povsem brez težav. V tujini se podjetja lažje odločijo za večje najemanje logističnih storitev, saj jim to omogoča ekonomija obsega, pri nas pa tega zaradi majhnosti trga ne zmoreta doseči niti najemnik niti izvajalec logističnih storitev.

Na GZS Obrtni zbornici Celje so po raziskavi, ki so jo opravili spomladi 2004, ugotovili, da se slovenska podjetja pri logistiki odločajo predvsem za outsourcing pri transportu in razvozu blaga (razvidno iz slike 7), ki ima običajno med vsemi logističnimi stroški največji delež. Hkrati prav transport pomeni največje možnosti za zniževanje skupnih stroškov logistike.



Slika 7: Najemanje zunanjih izvajalcev logističnih storitev v Sloveniji (Vir: Morozov, 2004, str. 6)

V primerjavi z najpogosteje najetimi logističnimi storitvami v Sloveniji ugotovimo, da se te kar razlikujejo od, recimo, Avstralije, ZDA in zahodne Evrope (slika 8). Slika 8 kaže, da v Avstraliji in zahodni Evropi najpogosteje najemajo enake logistične storitve, medtem ko se v ZDA med pet najpogosteje najetih storitev - poleg upravljanja s prevoznimi sredstvi, skladiščenja in zbirnih pošiljk - uvrščata še izbira špediterja ter uporaba logističnega informacijskega sistema.



Slika 8: Primerjava najpogosteje najetih logističnih storitev v Avstraliji, ZDA in zahodni Evropi (Vir: Millen at al., 1997, str. 39)

V Sloveniji predstavlja, po mnenju logističnih strokovnjakov, vseeno velik problem dejstvo, da veliko slovenskih podjetij, razen nekaterih sodobnih, ne pozna natančne višine svojih logističnih stroškov in jih tako ne more primerjati s ceno specializiranega podjetja. Z logističnimi stroški se ne ukvarjajo dovolj, tudi zaradi še vedno dovolj visokih marž pri prodaji. Izračun stroškov je torej ključnega pomena pri odločanju za zunanje izvajanje logističnih storitev. Specializacija in prihranek pri stroških sta najpomembnejši prednosti najemanja logističnih storitev pri zunanjih izvajalcih. Prihrankom navkljub pa se podjetja pri oddaji takih storitev tudi še obotavljajo zaradi strahu pred izgubo delovnih mest in podražitvijo storitev po izteku pogodbe z logističnim podjetjem.

Spodnja tabela povzema prednosti in slabosti pogodbene logistike, kakor jo vidijo slovenska podjetja.

**Slovenska podjetja so PROTI zaradi:**



Slovenska podjetja so ZA zaradi:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nižjih stroškov</li> <li>• boljšega opravljanja storitev</li> <li>• boljšega izkoristka vozil in skladišč</li> <li>• skrbi manj v podjetju</li> <li>• večje osredotočenosti na primarno dejavnost</li> <li>• možnosti, da zunanji partner deluje z manjšim donosom</li> <li>• prenehanja potrebe po novih naložbah v logistično opremo</li> <li>• možnosti prekinitve odnosov z zunanjim izvajalcem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izgube delovnih mest</li> <li>• sprememb razmer za zaposlovanje</li> <li>• razkrivanja ali varovanja poslovnih skrivnosti</li> <li>• vprašljive kakovosti izvajanja storitev</li> <li>• odvisnosti od zunanjega partnerja</li> <li>• nezadostnega nadzora</li> <li>• tveganja</li> </ul>

Tabela 2: Plusi in minusi pogodbene logistike v Sloveniji (Vir: Morozov, 2004, str. 6 – 9)

Večina slovenskih podjetij najema transportne in skladiščne zmogljivosti pri več ponudnikih, da se odvisnost od enega izvajalca zmanjša. Izvajanje in upravljanje naročil, etiketiranje, paletizacijo in kontejnerizacijo blaga, pakiranje in prepakiranje, nadzor kakovosti ter testiranje izdelkov pa opravljajo podjetja v 90% kar sama. Do popolnega izločanja logističnih dejavnosti so skeptična, ker želijo imeti logistične niti v lastnih rokah (Pavlin, 2004, str. 14).

Tudi v nekaterih največjih trgovskih podjetjih, kot sta na primer *Mercator* in *Tuš*, logistične dejavnosti izvajajo sami, pri čemer se logističnim strokovnjakom zastavlja vprašanje ali se jim to resnično splača ali pa to počnejo zaradi ustaljenega načina dela.

V podjetju *Petrol* so se, na primer, za najem logističnih storitev odločili tako pri prodaji goriva kot negoriva. Pri gorivu so v celoti izločili transportno dejavnost in prodali tudi celoten vozni park, tako da prevoze zdaj zanje opravljajo samo pogodbeni prevozniki. Pri prodaji ostalega trgovskega blaga so prav tako izločili storitev transporta, pri živilskih izdelkih pa celotno distribucijo.

Skladno s trendom outsourcinga, se tudi v skupini *Viator & Vektor* iz leta v leto delež pogodbenih prevozov povečuje, vendar gre za klasične pogodbe o prevozih na letnem nivoju ali pa le za dogovore o poslovnem sodelovanju. Poleg tega je skupina *Viator & Vektor* močno vključena v evropske blagovne tokove, kjer opravlja nekatere logistične storitve za pomembne partnerje na trgih jugovzhodne Evrope, in sicer na romunskem trgu za avtomobilskega proizvajalca *Dacio*, ki sodeluje z *Renaultom*, na madžarskem ter češkem trgu pa za *Gorenje*. Prav tako so prevzeli tudi nekatere

logistične storitve za farmacevtsko podjetje Lek, v katerem so prevzeli tudi celotni vozni park in voznike.

### **7.3. Primer logističnega outsourcinga v Sloveniji**

S širitvijo evropskega trga in koncentracijo poslovanja prihaja do sprememb pri poslovanju logističnih podjetij tako v Sloveniji kot v svetu. Nova logistična strategija se kaže v dolgoročnih strateških povezavah med udeleženci v logističnih verigah. Prisotna je torej težnja, da ponudniki logističnih storitev delujejo kot logistični sistem. S celovito ponudbo logističnih storitev se od specializiranih ponudnikov le-te pričakuje, da se vklopijo v vse člene dobavne verige stranke ter tako zagotavljajo njeno čim bolj učinkovito (nemoteno) delovanje. Stranke se obračajo na ponudnike, ki ponujajo celovite logistične storitve, zato so (svetovna) logistična podjetja čedalje večja.

Čedalje več podjetij uporablja specializirane ponudnike logističnih storitev, med katerimi se v Sloveniji z najmodernejšo tehnologijo skladiščenja in distribucije lahko ponaša eden večjih tovrstnih ponudnikov, Logistični center BTC (v nadaljevanju LC BTC).

#### **7.3.1. Predstavitev skupine BTC**

V okviru podjetja BTC d.d. deluje pet poslovnih enot. Eno izmed njih predstavlja Logistični center, ki se danes nahaja na Letališki cesti v Ljubljani.

Odlična lokacija ter celovita ponudba prostora, ki omogočata opravljanje vseh storitev (terminalnih, skladiščnih, distribucijskih, carinskih, špediterskih,...), veliko pripomoreta h konkurenčnosti LC BTC.

Med njihove konkurenčne prednosti spadajo naslednja dejstva (BTC, d.d.):

- ponudnik celovite logistike s posebnim tipom skladiščenja in carinjenja v Sloveniji
- zagotavljanje sledenja blagu
- individualno obravnavanje vsakega poslovnega partnerja in skupno iskanje rešitev
- skladiščenje nevarnih snovi, za katere obstaja ločeno skladišče in prav tako ločen parkirni prostor za vozila z nevarnimi snovmi
- shranjevanje in manipuliranje zamrznjenega blaga

- 50-letna tradicija v logistični dejavnosti

Eden od ciljev podjetja je zagotavljati celovito logistiko. S posodobljeno infrastrukturo skuša LC BTC svojim poslovnim partnerjem nuditi čim kakovostnejše logistične storitve: moderna tehnologija omogoča hitrejše poslovanje, kar bistveno povečuje hitrost pretoka blaga.

LC BTC ima vrsto poslovnih partnerjev, med katerimi so najpomembnejši:

Alpe papir d.o.o.	Revoz d.d.
Angiomedic d.o.o.	Rittal d.o.o.
Beiersdorf d.o.o.	Robert Bosch d.o.o.
DM – Drogerie Markt d.o.o.	Shell Adria d.o.o.
Dr. Oetker d.o.o.	Spar Slovenija d.o.o.
Interina d.o.o.	Stock Trade d.o.o.
Krka d.d.	TI Automotive (Španija) s.a.
Merkantile d.o.o.	Ursa d.o.o.
Papirnica Vevče d.d.	Welz d.o.o., Ljubljana
Petrol d.d.	Wrigley d.o.o.
Rauch d.o.o.	

Primer zunanje oskrbe na področju logističnih storitev je novi Sparov distribucijski center, ki ga upravlja in vodi BTC logistični center. Spar je zgradil skladišče in ga opremil, BTC logistični center pa je organiziral logistične procese v njem ter prevzel opravljanje vseh logističnih dejavnosti. Pri tem projektu so dobro združili domače znanje in mednarodne izkušnje. Opisani distribucijski center ni skladišče, temveč sodoben logistični center za upravljanje blaga. Pomemben je za trgovine na drobno, saj se naročeno blago vedno dobi ob pravem času in na pravo mesto.

Prav tako predstavlja uspešen primer najema logističnih storitev sodelovanje med Petrolom in BTC logističnim centrom, za katerega BTC logistični center že od leta 1998 opravlja logistične storitve. Dnevno prevzemajo blago Petrolovih dobaviteljev in pripravljajo odpreme blaga na Petrolove bencinske servise in v HIP HOP prodajalne. S storitvami v skladišču in z distribucijo blaga dokazujejo visoko stopnjo strokovnosti in prilagodljivosti Petrolovim potrebam.

Uporabniki logističnih storitev čedalje bolj zmanjšujejo število logističnih dobaviteljev, zato pričakujejo od ponudnikov storitev celovito oskrbo. Če gre za upravljanje celotne dobavne verige, se z izbranim logističnim podjetjem sklene partnerski odnos oziroma strateška povezava. **Priložnosti** predstavljajo ugodne razmere v zunanjem okolju podjetja. Če jih zna podjetje izkoristiti, mu dajejo možnost za doseganje svojih ciljev. **Nevarnosti**, katerim se podjetja žal ne morejo

ogniti, pa so za podjetje neugodni premiki v njegovem zunanjem okolju: pomenijo ovire pri doseganju zelenih ciljev.

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• trend zunanjega izvajanja logističnih storitev – outsourcing</li> <li>• razvijanje slovenskega trga logističnih storitev</li> <li>• vstop na tuje trge</li> <li>• povezovanje blagovnih tokov in gospodarstev</li> <li>• povezovanje podjetij (mreženje/networking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nevarnost vstopa novih podjetij v logistično panogo zaradi njene privlačnosti</li> <li>• potencialna izguba posla z naslova carinskega poslovanja zaradi širitve EU</li> <li>• pomankljiva infrastruktura, majhnost Slovenije</li> <li>• povečevanje prevoznih stroškov</li> <li>• pomanjkanje ustreznega znanja v Sloveniji</li> </ul>

Tabela 3: Priložnosti in nevarnosti za LC BTC (Vir: Interna gradiva LC BTC, 2004)

V Sloveniji je trg logističnih storitev še v razvoju, zato je veliko možnosti še neizkoriščenih. Zunanje izvajanje je v logistiki velik in donosen posel: prihodki specializiranih ponudnikov logističnih storitev strmo naraščajo in ne kaže, da bi se trg kmalu zasičil s takimi storitvami. LC BTC si tako lahko obeta še nove stranke in vedno nove posle.

Na pomenu pridobivajo tudi oddaljeni trgi - turški, egipčanski in trgi Daljnega vzhoda, saj postajajo omenjene države logistično čedalje bolj zanimive (Pavlin C., 2004, str. 8). Ko se bodo evropska in druga podjetja zavedla, da je prevoz časovno manj potraten, če se ladje, ki potujejo čez Sueški prekop, namesto na atlantske luke usmeri na jadranske in blago od tam nadaljuje pot po kopnem (gre za tako imenovano južno prevozno pot), lahko pričakujemo povečan pomen koprskega pristanišča in posledično večji promet na slovenskem ozemlju (Pavlin, 2002, str. 32). S tem se LC BTC ponuja možnost za dejavno vključevanje v blagovne tokove, kar bi prineslo dodaten posel in morda tudi *prodor na evropski trg*.

Poleg vsega si LC BTC prizadeva postati stičišče blaga, skladišč in prevoznikov, kar bi zagotavljalo doseganje medsebojnih sinergij, kakovosti storitev in ekonomijo obsega. Velike priložnosti vidijo v možnosti opravljanja zbirnih pošilk in prevozov iz EU proti jugovzhodni Evropi ter v obratni smeri, saj je Slovenija lahko zaradi lege pomemben *povezovalac gospodarstev* balkanskih, evropskih in drugih držav, slovenska logistična podjetja pa *povezovalci blagovnih tokov* s teh trgov.

*Povezovanje podjetij* se nanaša predvsem na (neformalne) povezave med podjetji iz različnih panog, katerih dejavnosti se vežejo na promet in logistiko. V takšnem

sodelovanju je zajet koncept logističnega mesta, kjer se na omejenem območju razvijejo za različne dejavnosti specializirana podjetja. Tako bi se na območju LC BTC razvilo Logistično mesto BTC.

Kot je bilo že prej omenjeno, je logistična panoga precej privlačna. Odpravljanje administrativnih ovir in meja med državami članicami EU ter stabilizacija razmer na Balkanu vabijo *nove konkurente* k vstopu v panogo oziroma na določeno območje. Pričakovati je vse močnejšo konkurenco čedalje močnejših domačih logističnih podjetij kakor tudi velikih mednarodnih podjetij, ki so že prisotna v sosednjih državah.

Po vstopu Slovenije v EU je LC BTC zabeležil zmanjšano število dnevniških tovornih vozil v carinski terminal. Ocenjuje se, da jim je pridružitve EU povzročila približno 70-odstotni izpad prihodkov iz naslova špediterskega oziroma carinskega poslovanja (Poslovni načrt 2004, 2003, str. 47; Poslovni načrt 2005, 2004, str. 64). Aktualno je samo še carinsko poslovanje s Hrvaško in drugimi balkanskimi državami. Ob ponovnem širjenju EU je pričakovati še nadaljnji *upad prihodkov* s tega naslova.

Da se južna prevozna pot še ni uveljavila v praksi, je kriva *nezadostna kopenska infrastruktura*. V Sloveniji gradnja avtocestnega križa še ni končana, prav tako so precej slabe železniške povezave, predvsem na odsekih, kjer teče zgolj en tir. Slednje slovenskim logističnim podjetjem zmanjšuje možnosti za dodatne posle, predvsem zato, ker se ladje usmerjajo na atlantske luke zaradi boljšega zaledja kopenske infrastrukture. Za zamude pri izgradnji infrastrukture je kriva tudi *majhnost Slovenije*, saj majhne države težje financirajo razvoj.

Z naraščanjem pomena ekologije naraščajo tudi omejitve (glede emisij, hrupa in prepovedi vožnje). Takšne omejitve zmanjšujejo fleksibilnost logističnih podjetij in jim povzročajo višje stroške zaradi cestnin in ekoloških taks (Čok, 2005, str. 105). Poleg tega prevozni stroški naraščajo še na račun goriva. Predvideva se, da so pri tem bolj izpostavljena manjša logistična podjetja, ki se ukvarjajo s posameznimi logističnimi storitvami, medtem ko lahko večja logistična podjetja ponudijo logistične storitve z višjo dodano vrednostjo in jih temu ustrezno tudi dražje zaračunavajo. Poleg tega lahko večja podjetja uporabijo koncept paketne prodaje logističnih storitev in tako zaračunajo višjo ceno, ki ublaži *povečane prevozne stroške*.

Nevarnost *pomanjkanja znanja* meri predvsem na pomanjkanje interesa za tehnične stroke. S tem upada število ustreznih kadrov na posameznih področjih, saj ni regeneracije. V okviru mariborske univerze v Celju je bila prav v ta namen ustanovljena Fakulteta za logistiko, kar bo pripomoglo k izobrazbi ustreznih strokovnjakov za področje logistike, s tem pa zagotovilo usposobljene kadre za omenjeno področje.

LC BTC sodi med večje specializirane ponudnike logističnih storitev v Sloveniji. V primerjavi z večjimi slovenskimi logističnimi podjetji se LC BTC lahko opira na večjo prilagodljivost, ki izvira iz njegove relativne majhnosti. Ne glede na to zaostaja za največjima, kot sta Intereuropa in Viator&Vektor, tako po višini prihodkov kot velikosti zmogljivosti, predvsem na področju prevoznih sredstev (Interna gradiva LC BTC, 2004). Kljub temu lahko sposobnost hitrega prilagajanja in organiziranja posla po meri strank dobro LC BTC dobro unovči pri odkrivanju tržnih niš in njihovem zadovoljevanju.

## 8 SKLEP

Tako za gospodarstvo kot za vsa podjetja je logistika ključnega pomena. Če je sprva veljala predvsem za spremljevalno dejavnost, je ščasoma postala predmet doseganja konkurenčnih prednosti podjetij. Podjetja so se začela osredotočati na primarno dejavnost, posledično pa so se odprle možnosti za razvoj podjetij, katerih primarna dejavnost je organiziranje oziroma izvedba logističnih storitev. Pojavil se je koncept zunanjega izvajanja (outsourcing): nekatera proizvodna in trgovska podjetja

so izvajanje logističnih storitev zaupala specializiranim ponudnikom logističnih storitev.

Celovita logistična oskrba je vse pogostejši primer prepuščanja zunanjim izvajalcem. Tu nastopijo 3PL-podjetja, specializirana za izvajanje logističnih storitev, ki razbremenijo tako prodajalca kot kupca blaga. Včasih grede podjetja, ki zaupajo logistiko zunanjim izvajalcem, še korak dlje in izberejo 4PL-podjetje, ki svetuje in organizira logistične storitve, samo pa ni udeleženo pri njihovem fizičnem izvajanju.

LC BTC ima možnosti, da kot klasični ponudnik 3PL poseže tudi na področje ponudbe 4PL. Trg logističnih storitev 4PL se v Sloveniji še razvija, njegove možnosti za razvoj so torej ogromne. Zaradi privlačnosti logistične panoge in nadaljnega razvoja slovenskega logističnega trga (vstop manjših podjetij, ki ponujajo le posamezne logistične storitve, na primer prevoz, skladiščenje, carinjenje) se LC BTC lahko usmeri na načrtovanje in organiziranje logističnih oziroma dobavnih verig, za izvedbo poslov pa poišče podizvajalce med manjšimi podjetji.

Logistična panoga je v Sloveniji precej perspektivna, zato lahko v prihodnje še pričakujemo vstop novih podjetij. Ker trg logističnih storitev raste, vstop podjetij ne bo bistveno zaostрил konkurence v panogi.

LC BTC ima pomembne prednosti, s katerimi lahko doseže svoje cilje, ob tem naj bi upošteval slabosti ter jih v prihodnje poskušal odpraviti. Priložnosti kažejo, da ima LC BTC dobre možnosti za povečanje posla, ne sme pa zanemariti nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja. Lahko sklenem, da se za LC BTC odpirajo realne možnosti za preoblikovanje v logistično mesto, ki bi pomenilo razširitev in dopolnitev osnovne ponudbe, vezane na logistične storitve, in s tem oživitev območja LC BTC.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bardi J. Edvard, Coyle J. John, Langley C. John (2003) *Management of Bussines 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. Colander D. C. (1995) *Microeconomics*, Irvin, Chicago, str. 168.
4. Čok Borut (2005) *Strateški načrt združene Intereurope in Luke Koper*, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
5. 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.
6. Greaver II Maurice F. (1999) *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, American Management Association Publication, New York.
7. 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.
8. Kaltnekar Zdravko (1993) *Logistika v proizvodnem podjetju*, Kranj.
9. Logožar Klavdij (2004) *Poslovna logistika. Elementi in podsistemi*, GV Izobraževanje, Ljubljana.
10. Millen Robert et al (1997/4) *Benchmarking Australian firm's usage of contract logistics services. A comparison with American and Western European practice*, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Bradford, str. 34 – 46.
11. Morozov Sebastjan (2004/9) *Prednosti in slabosti outsourcinga v transportu pri nas*, *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, str. 6-9.
12. Ogorelc Anton (2001/48) *Outsourcing v podjetniški logistiki: Izbira zunanjih izvajalcev*, *Naše gospodarstvo*, Maribor, str. 454-466.
13. Ogorelc Anton, Kovačič Pavel (2002/48) *Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki*, *Naše gospodarstvo*, Maribor, str. 117-130.
14. Ogorelc Anton (2004) *Mednarodni transport in logistika*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
15. Pavlin Barbara (2004/3) *Logistične niti v lastnih rokah*, *Logistika & transport*, Ljubljana, str. 14-15.



16. Pavlin Cveto: (2004/1) *At the Crossroads, Slovenian Business Report*, Ljubljana, str. 32.
17. Pavlin Cveto (2004/1) *Blago je treba obvladovati na čim daljši transportni poti*, Logistika in transport, Ljubljana, str. 8 – 9.
18. Quinn J. B., Hilmer G. (1994/35) *Strategic Outsourcing*, Sloan management Review, str. 43-55.
19. Rebernik Miroslav (1998) *Podjetništvo, inovacije in obvladovanje tveganj*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
20. Šink Darja (1999/32) *Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij*, Organizacija, Kranj, str. 15-22.
21. Veselko Gregor, Jakomin Igor (2004/2) *Koncept »just in time« je za sproščanje zalog in kapitala*, Logistika & transport, Ljubljana, str. 6-9.
22. Vouk Tomaž (2003/7) *Najemanje tujih storitev – logistične storitve 3PL nasproti 4PL*, Logistika & transport, Ljubljana, str. 118-120.
23. Zekić Zdravko (2000) *Logistički menedžment*, Rijeka.
24. LC BTC (2004) Interna gradiva.
25. BTC d.d (2003) Poslovni načrt 2004, Ljubljana.
26. BTC d.d. (2004) Poslovni načrt 2005, Ljubljana.
27. Casale Frank: IT Index 2001. [URL: [www.os-institute.com](http://www.os-institute.com)], 25.10.2006
28. Corbett F. Michael (2002) *Outsourcing's next Wave* [online]. [URL: [www.corbetassociates.com/firmbilder/articles](http://www.corbetassociates.com/firmbilder/articles)], 16.10.2006.
29. LC BTC [URL: [www.logistični-center.si](http://www.logistični-center.si)], 3.12.2006

## KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni cilji podjetja pri zunanji logistični oskrbi .....	7
Slika 2: Proces zunanjega izvajanja logistične dejavnosti .....	12

Slika 3: Dejavniki izbire zunanjega izvajalca po Casalovi študiji .....	16
Slika 4: Dejavniki izbire zunanjega izvajalca po Claverjevi študiji .....	16
Slika 5: Koordinacijski mehanizmi .....	21
Slika 6: Dejavniki učinkovitosti medorganizacijskih timov .....	23
Slika 7: Najemanje zunanjih izvajalcev logističnih storitev v Sloveniji .....	28
Slika 8: Primerjava najpogosteje najetih logističnih storitev v Avstraliji, ZDA in zahodni Evropi .....	28

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastne ali tuje logistične storitve .....	14
Tabela 2: Plusi in minusi pogodbene logistike v Sloveniji .....	29
Tabela 3: Priložnosti in nevarnosti za LC BTC .....	32

## KRATICE

3PL: *Third-Party Logistics*: Logistika, ki jo ponuja »tretja stran«, tj. specializirani ponudniki logističnih storitev.

4PL: *Fourth-Party Logistics*: Logistika, ki jo ponuja »četrti stran«, tj. organizatorji logističnih storitev, logistična podjetja brez lastnih zmogljivosti.

BTC d.d.: Blagovno-trgovinski center delniška družba.

LC BTC: Logistični center BTC