

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Matej Vežnaver

**LOGISTIKA – EDEN KLJUČNIH PRIMEROV IZLOČANJA
DEJAVNOSTI KOT OPTIMIZACIJA POSLOVANJA
PODJETJA**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MATEJ VEŽNAVER

**Mentor: doc. dr. ANDREJ RUS
Somentor: asist. dr. BRANKO ILIČ**

**LOGISTIKA – EDEN KLJUČNIH PRIMEROV IZLOČANJA
DEJAVNOSTI KOT OPTIMIZACIJA POSLOVANJA
PODJETJA**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

Kazalo vsebine:

1. Uvod.....	5
2. Transakcijski stroški.....	7
2.1. Transakcijski stroški in podjetja	7
2.2. Teorija transakcijskih stroškov	7
2.3. Transakcijski stroški in organizacijska struktura	11
2.4. Dejavniki transakcijskih stroškov	12
2.5. Transakcijski stroški in njihov vpliv na zunanje izvajanje.....	14
2.6. Ekonomika transakcijskih stroškov	14
3. Zunanje izvajanje dejavnosti.....	16
3.1. Okoliščine sprejemanja odločitve za zunanje izvajanje dejavnosti.....	16
3.1.1. Razlogi za izločanje dejavnosti.....	16
3.1.2. Dilema »Narediti« ali »kupiti«.....	18
3.2. Zunanje izvajanje skozi poslovni proces.....	21
3.2.1. Dejavnosti zunanjega izvajanja	21
3.2.2. Proces zunanjega izvajanja dejavnosti.....	22
3.3. Kritične točke pri najemanju zunanjega izvajalca	23
3.3.1. Prepoznavanje konkurenčnih prednosti	24
3.3.2. Preverjanje elementov pogodbenih povezav.....	25
3.3.2.1. Preverjanje transakcijskih stroškov	25
3.3.2.2. Preverjanje komponente ranljivosti pogodbenih odnosov	26
3.3.2.3. Preverjanje stopnje nadzora nad zunanjim izvajalcem.....	28
3.3.2.4. Preverjanje prilagodljivosti ali nadzor zunanjega sodelavca.....	31
3.3.3. Dejavniki izbora zunanjega izvajalca.....	33
3.4. SWOT komponente zunanjega izvajanja dejavnosti.....	34
3.4.1. Strateške prednosti in priložnosti zunanjega izvajanja dejavnosti	34
3.4.2. Slabosti in tveganja zunanjega izvajanja dejavnosti	35
3.5. Zunanje izvajanje kot pravilna upravljalna odločitev	36
3.6. Izločanje dejavnosti v slovenskem poslovnem prostoru	38
4. Logistika in transport (distribucija).....	41
4.1. Opredelitev logistike	41
4.2. Razvoj organiziranja logistike in zgodovinska vpetost v poslovanje	43
4.2.1. Oblike organiziranosti logistične funkcije	43
4.3. Faze razdelitve oz. podsistemi logističnega procesa	48
4.4. Ekonomski pomen logistike.....	51
4.5. Vpliv logistike na podjetja in gospodarstvo	52

4.6. Koncept verige vrednosti in soodvisnost logistike z drugimi podjetniškimi funkcijami	53
4.6.1. Povezanost logistike z drugimi poslovnimi funkcijami podjetja	56
4.6.1.1. Povezanost proizvodne funkcije in logistike	56
4.6.1.2. Povezanost trženjske funkcije in logistike.....	56
4.6.1.3. Povezanost financ in logistike.....	57
4.6.2. Strateško načrtovanje logistike	58
4.7. Koncept oskrbovalne verige in management dobavne verige.....	59
4.7.1. Vrste dobavnih (oskrbovalnih) verig.....	63
4.7.2. Vloga logistike v oskrbovalnih verigah	64
4.8. Izpostavitve logističnega podelementa zunanjega transporta (cestni transport) ..	65
4.9. Hitra dostava pošilk (paketna distribucija).....	67
5. Zunanja oskrba (outsourcing) v logistiki.....	71
5.1. Logistika kot ključna konkurenčna prednost podjetja skozi optimalno oskrbovalno verigo	71
5.1.1. Upravljanje optimizacijskih strategij logistike za učinkovito oskrbovalno verigo	73
5.2. Odločitev za zunanje izvajanje logistike.....	76
5.3. Logistične dejavnosti, primerne za zunanje izvajanje.....	79
5.4. Načrtovanje zunanje oskrbe v logistiki in izbira zunanjih izvajalcev.....	80
5.5. Vrste zunanje izvajanje logistike	85
5.6. Izvedba zunanje izvajanje logistike.....	87
5.6.1. Projekt zunanje oskrbe logistike.....	88
5.6.1.1 Operacionalizacija ciljev zunanje oskrbe.....	88
5.6.1.2 Obseg logističnih storitev	88
5.6.1.3 Opredelitev naših zahtev logističnim izvajalcem	89
5.6.1.4 Ocena stroškov.....	89
5.6.2 Izvedba projekta zunanje izvajanje	89
5.7. Učinkovitost zunanje oskrbe v logistiki.....	90
5.8. Zunanje izvajanje storitve skladiščenja in distribucije paketnih pošilk.....	91
6. Preverjanje smotrnosti optimizacije poslovanja podjetja s pomočjo zunanje izvajanje logistike.....	92
6.1. Podjetje A.....	92
6.2. Podjetje B	93
6.3. Poslovno sodelovanje podjetij	94
6.3.1. SWOT analiza skupnega poslovanja in zunanje izvajanje logistične funkcije ..	95
6.3.2. Poskus benchmarka stroškovnih struktur pred in po vključitvi zunanjih izvajalcev	97
6.3.3. Primerjava nekaterih ostalih dejavnikov kakovosti in učinkovitosti.....	100
7. Sklep.....	101
Literatura in viri:	104

1. Uvod

Vedno bolj se v zaostreni konkurenci in v hitro spreminjajočem poslovnem okolju pojavlja stalna nuja po fleksibilnem obnašanju podjetij, ki naj bi se odražalo predvsem v pravočasnem, optimalnem in konsistentnem prilagajanju poslovnega delovanja, ki sicer samo po sebi ne vedno vodi k približevanju točki optimalnega poslovanja. V skladu z postopki racionalizacije, ki naj bi bila praviloma dolgoročno usmerjena, se podjetja zatekajo k najrazličnejšim preverjenim(ustaljenim) in tudi nepreverjenim načinom doseganja učinkovitejšega poslovanja. V novodobni ekonomiji vse bolj prihajajo v veljavo zakonitosti, ki vse močneje določajo povezanost med do nedavnega lahko precej neodvisnimi poslovnimi entitetami. Podjetja na poti, ki vodi v boljšo izkoriščenost sredstev in vsestransko učinkovitost poslovanja prihajajo do spoznanj, da je ob osredotočanju na ključno konkurenčno prednost (dejavnost) najpomembnejša sposobnost pravočasne odzivnosti na spremembe, ki neprestano vršijo pritisk na premike optimuma poslovanja. Ena od možnosti za optimizacijo poslovanja podjetja je vsekakor zunanje izvajanje dejavnosti, saj lahko znatno pripomore tako k dvigovanju učinkovitosti posameznih funkcij znotraj podjetja kot tudi celovitega poslovanja podjetja, predvsem skozi optimalnejšo stroškovno strukturo. V diplomski nalogi bomo predvsem skozi teorijo transakcijskih stroškov prikazali smotrnost izločanja dejavnosti kot koncept optimizacije poslovanja podjetja.

Vsebina diplomskega dela predstavi predmete proučevanja v dveh stopnjah. Sprva se kot predmeta proučevanja pojavita zunanje izvajanje dejavnosti in logistika, kot ena izmed poglavitnih funkcij podjetja. Ob razvoju problematike se nadalje raziskovanje zoži in konkretizira z naslonom na temeljni predmet proučevanja, in sicer nastop logistične funkcije kot izločene dejavnosti.

Namen preučevanja je vsekakor povsem ekonomske vrednosti, ker bomo z diplomsko nalogo poizkušali prikazati, da je ob pravšnji meri in dosledni uporabi zunanjega izvajanja logističnih procesov, izločanje dejavnosti logistike eden izmed ekonomsko upravičenih upravljalških mehanizmov za optimizacijo poslovanja podjetja.

Kot temeljni cilj tega dela bi izpostavili predvsem predstavitev zunanjega izvajanja dejavnosti ter logistike, ki naj bi se skozi nalogo odrazil v smotrnosti izločanja poslovne podfunkcije

zunanje logistike (transporta) s pomočjo podjetij, ki se ukvarjajo s paketno distribucijo v slovenskem gospodarskem prostoru.

V *drugem poglavju* bomo predstavili mikroekonomsko teorijo transakcijskih stroškov, na katero se bomo naslonili ob razlagi smotnosti vključevanja zunanjih izvajalcev v organizacijo. *Nadalje* bomo v grobem opisali zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navedli okoliščine, v katerih predstavlja primerno upravljalno odločitev (potezo) managementa. V *poglavju 4* se bomo osredotočili na logistiko in prikazali njene lastnosti z znanstvenega stališča. Poizkušali bomo prikazati osnovne značilnosti navedene dejavnosti. V *četrtem delu* bomo analizo zožali in v okviru prehoda na empirični del naloge kot možnost »izločanja dejavnosti« opredelili logistiko in transport (paketna distribucija).

Pojasnjujemo :

- skozi katere načine se logistika izloča;
- zakaj, kdaj ter kje se logistika izloča;
- poskus teoretičnega prikaza izbora »kupiti ali narediti«;
- možnosti v prihodnosti glede zunanjega izvajanja logistike;

V *predzadnjem poglavju* bomo izbrali zunanjega izvajalca logistične funkcije in primerno podjetje, ki predstavlja enega srednje velikih odjemalcev storitve paketne distribucije. Poskušali bomo prikazati značilnosti njunega skupnega delovanja ter stroškovno upravičenost zunanje izvajane logistike.

Naša temeljna hipoteza je, da se v slovenskem poslovnem prostoru navkljub raznoliki ponudbi zunanje izvajanih storitev, najpogosteje upravičeno iz razlogov smotnosti optimizacije poslovanja, izloča prav funkcija oziroma segment distribucije in prevoznitva.

Delo bomo *sklenili* s primerjavo stroškov drugače izvajane logistike na empiričnem primeru ter z lastno presojo prikaza smotnosti ter ažurnih »prednosti in slabosti« zunanjega izvajanja logistike v slovenskem gospodarstvu.

2. Transakcijski stroški

Za boljše razumevanje vloge transakcijskih stroškov pri optimizaciji poslovanja podjetij moramo poznati okoliščine, v katerih nastajajo, ter mehanizme, s katerimi lahko vplivamo na njihovo višino in obstoj. Prikazali bomo, kako lahko transakcijski stroški vplivajo na potek poslovanja in načrtujejo pot sleherni ekonomski transakciji.

2.1. Transakcijski stroški in podjetja

O upravljalni odločitvi za zunanje izvajanje dejavnosti imajo referenčen pomen predvsem transakcijski stroški.

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 (Sušjan, 1995). 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 podjetja kupovala (Colander, 1995: 168).

2.2. Teorija transakcijskih stroškov

Teorija transakcijskih stroškov je mikroekonomska teorija, ki pravi, da podjetja obstajajo, ker ali če lahko sama izvajajo tržne transakcije ceneje, kot bi jih s pomočjo zunanjih izvajalcev (podjetij), ki obstajajo na trgu (Laudon K.C. in Laudon J.P., 1996: 93).

Nekateri avtorji stroške podjetja delijo na tri ključne komponente kot kaže slika 2.1. (Huizing in Bouman v Choo in Bontis, 2002: 191).

Slika 2.1: Preglednica posameznih vrst stroškov

<i>Komponenta stroška</i>	<i>Vrsta stroška</i>
1. Transakcijski stroški	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stroški iskanja ▪ Komunikacijski stroški: <ul style="list-style-type: none"> - Stroški komuniciranja in stroški nepotrebne komunikacije - Oportunitetni stroški, povzročeni zaradi zamud v komunikaciji in slabo oziroma napačno interpretiranih informacij ▪ Stroški obvladovanja dokumentacije ▪ Pogodbeni stroški: <ul style="list-style-type: none"> - Stroški pogajanj in pisanja pogodb - Stroški sklepanja in uveljavljanja pogodb ▪ Stroški redundance (stroški, ki nastajajo ob ponavljanjih istih transakcijskih aktivnosti zaradi varovanja oziroma nedeljenja informacij): <ul style="list-style-type: none"> - Stroški ponovnega vzpostavljanja »kolesja« pretoka informacij med zaposlenimi v skladu z njihovimi kompetencami - Oportunitetni stroški nastali zaradi delovanja nekoga, ki je ravnal v skladu s svojo slabo oz. napačno interpretacijo informacije, kljub temu, da je nekdo od zaposlenih v istem podjetju bolj kompetenten za sprejemanje odločitev na podlagi omenjene informacije - Stroški ponavljajočih se napak
2. Stroški delovanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stroški motrenja (spremljanja in obvladovanja delovanja) ▪ Stroški zavezanosti pristojnim institucijam (davki, članarine, pristojbine) ▪ Preostali stroški
3. Operativni stroški	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stroški s predstavo vrednosti in uporabo informacij (pridobivanja, prečiščevanja, shranjevanja in širjenja informacij) ▪ Stroški zavarovanj.

Vir: Huizinga in Bouman v Choo in Bontis (2002: 119).

Tradicionalno teorijo transakcijskih stroškov je opredelil Ronald Coase. Izhodišče zanjo je Coasov teorem¹. George Stigler (1966) pri tolmačenju Coasa nakazuje, da transakcijskih stroškov ne smemo zanemarjati, ker so prav zaradi tega uvedne alokacije podvržene vplivu prisotnih stranskih učinkov (eksternalij). Coase je teorijo utemeljil s klasičnim argumentom stroškov. Coase (1937) trdi, da je največji problem organizacij koordinacija stroškov za doseganje maksimalne učinkovitosti alokacije resursov.

Coasov teorem: »Uvodna alokacija zakonite upravičenosti ne vpliva na presojo skozi perspektivo učinkovitosti tako dolgo, dokler so lahko izmenjane na popolnoma konkurenčnem trgu.« (Coase et al, 1937-1960).

Zunaj podjetja gibanja cen usmerjajo proizvodnjo, ki se usklajuje z vrsto menjalnih transakcij na trgu; znotraj podjetja so te tržne transakcije odpravljene in namesto zapletene tržne strukture z menjalnimi transakcijami nastopa podjetnik koordinator, ki usmerja proizvodnjo (Coase v Sušjan, 1995: 68).

Podjetje je torej tisto področje v ekonomiji, znotraj katerega kot alokacijsko gibalno virov ne deluje tržni mehanizem, ampak to funkcijo opravljajo administrativne odločitve. Razmerje med obema oblikama ekonomskega usklajevanja (preko trga ali v okviru podjetja) je Coase pojasnil s transakcijskimi stroški. Pri obeh oblikah se namreč v zvezi z določeno transakcijo pojavljajo stroški: po eni strani gre za stroške sprejemanja in izvajanja pogodb med kupcem in prodajalcem na trgu, po drugi strani pa za menedžerske stroške organiziranja transakcije znotraj podjetja. Ravnoesje med trgom in podjetjem se vzpostavi, kadar se njuni transakcijski stroški izenačijo (Sušjan, 1995: 68).

¹ Razumskost Stiglerjeve (1966) definicije Coasovega teorema postaja danes vse bolj jasna: Na trgih popolne konkurence so osebni in družbeni stroški izenačeni. Coase (1988) se ne strinja, da so ničelni transakcijski stroški ustrezen zastopnik (predstavnik) popolne konkurence. Opozarja, da so bili ničelni transakcijski stroški izmišljeni v njegovem (Coase, 1960) originalnem zapisu. Nadomestno definicijo je podal Cooter v delu New Palgrave: «Uvodna alokacija zakonite upravičenosti ni podvržena presoji perspektive učinkovitosti, dokler transakcijski stroški menjave na trgu ničelno rezultirajo.» <http://www.maths.tcd.ie/local/JUNK/econrev/ser/html/coase.html>

Transakcijske stroške tako največkrat delimo na »koordinacijske«, upoštevajoč stroške nastale v okolju in stroške znotraj delujočega podjetja, ter »motivacijske«, ki so povezani uresničevanjem pogodbenih obveznosti.

Za razumevanje teorije moramo poznati bistvene dejavnike in lastnosti transakcij, ki so:

- specifičnost sredstev (pri visoko specializiranih sredstvih prehaja tržna transakcija v monopolno); gre za naslednje specifičnosti sredstev:
 - specifičnost kraja (lokacije)
 - fizična specifičnost
 - specifičnost ljudi
 - blagovna znamka, patenti, tržna znamka, geografsko poreklo, zgodovinska vrednost in drugo neoprijemljivo specifično premoženje
 - specializirane investicije za doseganje splošnega cilja;
- negotovost in kompleksnost transakcije,
- frekvenca transakcij ter dolžina obdobja izvajanja transakcij (pogoste transakcije povzročajo učinek optimiziranja transakcijskih stroškov),
- povezanost transakcij in stopnja vključenosti v obširnejše transakcije,
- težavnost merjenja transakcij,
- stopnja standardizacije proizvoda, storitve,
- stopnja povezanosti proizvodnje,
- stopnja vezljivosti funkcij znotraj podjetja.

Oliver E. Williamson pravi, da morajo biti transakcije vključno s transakcijskimi stroški nastavljene na način, da maksimirajo mrežni dobiček (Kreps, 1990: 744).

Transakcije, ki potekajo med vpletenimi akterji, se uravnavajo po načelu minimalnega inputa za doseg danega outputa. Dinamično poslovno omrežje lahko deluje optimalno zgolj v primeru, ko vsaka komponenta omrežja pozitivno stroškovno ali funkcionalno vpliva na rezultat.

Dinamično omrežno strukturo sestavljajo pogodbeniki (dobavitelji, proizvajalci, trgovci, inovatorji), ki jih lahko podjetje »doda« ali izključi iz mreže, če je to potrebno. Gre za organizacijsko strukturo, ki nevidno (prek računalnikov) povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce (Žnidaršič Kranjc, 1995), in je najbolj fleksibilna med vsemi možnimi

strukturami organizacij. Učinkovito deluje le, če lahko komunicira hitro, točno in na velikih razdaljah. V tem primeru lahko menedžment mrežnih organizacij išče poslovne priložnosti in vire v globalnem smislu, maksimizira uporabo virov in prenese zunaj meja podjetja (zunanje izvajanje) tiste dejavnosti, ki jih lahko opravijo bolje in z nižjimi stroški v podružnicah (Ilič, 2001: 197).

V tradicionalnih podjetniških strukturah je bila internalizacija dejavnosti bistven način za zmanjševanje transakcijskih stroškov. Slednje je opaženo predvsem skozi delovanje multinacionalnih korporacij.

Bistvo internalizacijske teorije je, da se podjetje odloči internalizirati trg, kadar so stroški transakcij prek tržnih hib, ki otežujejo pretok blaga in storitev oz. virov med neodvisnimi podjetji, višji kot znotraj podjetja. Interni transfer postane tako v primerjavi z zunanjim, prek tržišč, učinkovitejši, ker internalizacija ustvarja ekonomije integracij znotraj podjetja. Na ta način podjetje transformira svoje neoprijemljivo znanje v vredno firmsko premoženje. S tem se dvigne učinkovitost poslovanja, saj se znižajo transakcijski stroški, ki bi jih moralo pokriti podjetje, če bi poslovalo prek tržišča in trga ne bi nadomestilo s hierarhičnimi odnosi, ki veljajo med deli enega podjetja. Koristi internalizacije so torej enake stroškom zunanjih tržnih pomanjkljivosti, ki se jim tako izognejo (Svetličič, 1996: 250).

Podjetja se bo širilo, dokler ne bodo stroški organiziranja dodatne transakcije znotraj podjetja enaki stroškom izvajanja enake transakcije preko menjave na odprtem trgu ali stroškom organiziranja v drugem podjetju (Coase v Sušjan, 1995: 74).

Danes je sposobnost ubikvitete, povzročena predvsem s strani visoke informacijske tehnologije, privedla do novega načina obvladovanja konfliktnih procesov in zmanjševanja transakcijskih stroškov. Mehanizem se navadno kaže kot delna, v nekaterih primerih tudi popolna eksternalizacija dejavnosti. Gre za poskus lovljenja dinamičnega ravnovesja med stopnjama internalizacije in eksternalizacije, ki se v točno danem trenutku odraža kot približek optimalni poslovni strukturi in hkrati optimalni učinkovitosti poslovanja.

Stanje optimuma je treba razumeti kot tendenčno ravnotežje, torej kot »točko«, h kateri podjetje nenehno teži (Lah, 1998: 10).

2.3. Transakcijski stroški in organizacijska struktura

Dinamična mreža je lahko značilna tudi za globalna podjetja oz. multinacionalne in nadnacionalne korporacije. Vplivi poslovnega okolja od vseh podjetij, tako tudi korporacij, zahtevajo vse večjo operacijsko fleksibilnost, zato Dunning (1993) poudarja potrebo po premiku njihove strukture od hierarhične (multidivizijske), ki temelji na piramidi vertikalnih odnosov pri nadzoru, k matrični ali mrežni strukturi, ki temelji na omrežju kooperativnih in lateralnih odnosov. Dinamična mreža v razmerah globalizacije svetovne ekonomije, ki vse bolj poudarja pomen informacij, znanja in inovacij pri konkurenci med podjetji (Grint, 1998), tudi vse bolj prerašča v t.i. omrežja ali heterarhije (Ilič, 2001: 197).

Nastajanje omrežja podjetij in njihove mrežne (med)organizacijske strukture (npr. dinamične mreže) je mogoče ekonomsko razložiti tudi s transakcijsko teorijo (rasti) podjetja (Lah, 1998; Williamson, 1975). Po tej teoriji je bistvo obstoja in rasti podjetja ter tudi razlog nastanka omrežij podjetij v težnji podjetja po zmanjševanju stroškov tržnih transakcij oziroma po (vsaj delnem) izogibanju transakcijskim stroškom trga. Slednje je mogoče že delno znižati, če podjetja medsebojno sklenejo povezave oziroma pogodbe o sodelovanju mimo trga (Ilič, 2001: 198). Prednost dinamične strukture je njena vitkost in posledično visoka stopnja nujno potrebne stroškovne fleksibilnosti.

Transakcijski stroški nastajajo pred in po izvedbi transakcij. Pred izvedbo se pojavljajo *stroški ex ante*, ki so rezultat dogovarjanja, pisanja in zavarovanja pogodbenih pogojev. Neizpogajane obveznosti so lahko predmet velikih in dragih sporov med pogodbenikoma. *Ex post stroški* se pojavljajo po izvedbi transakcij. Lahko bi rekel, da so sestavljeni iz stroškov nastalih z neprilagojenimi pogodbenimi obveznostmi, stroškov ponovnega dogovarjanja pogodbenih pogojev in odliva sredstev, povzročenega zaradi vzpostavljanja raznolikega mehanizma reševanja sporov.

2.4. Dejavniki transakcijskih stroškov

Povzročitelje transakcijskih stroškov najlaže razdelimo na dve skupini. V prvo uvrščamo dejavnike, ki so vezani na akterje transakcij. Drugo skupino predstavljajo dejavniki, ki so razpoznavni za posamezno transakcijo.

Akterji transakcij ravnaajo *omejeno racionalno* in *oportunistično*.

Omejena racionalnost prvobitno pomeni, da lahko posameznemu akterju predstavlja opazovanje in izpogajanje vsakega porajajočega se naključja transakcije še višji ex ante strošek osnutka pogodbe. Ti stroški so lahko tako visoki, da se akterji s pogodbo ne zmorejo zavarovati pred naključnimi neskladnostmi. Navadno se jim zdi predrago vključiti opazovalne metode s katerimi bi negotovosti zmanjšali ali jih celo vnaprej predvideli. Pojavi se še dodaten problem naključij, ki se jih ne da predvideti. Takemu obnašanju akterjev pravimo »omejena racionalnost«.

Posamezniki ravnajo oportunistično takrat, ko z zvijačo skušajo uresničiti lastne pridobitniške interese. V kolikor bi oportunistični posameznik skušal podpreti lastno blaginjo, se kaj kmalu ne bi držal nikakršnih zapovedi. Potrebno je ločevati med delovanjem v prid lastnemu interesu in oportunizmom. Ko popolnoma iskren posameznik deluje odkrito in ne prelomi slehernega dogovora, lahko navkljub stremenju k maksimiranju lastne koristi sklepamo, da ne ravna oportunistično. Oportunistično vedenje je omejevati razširitev referenčne informacije, ki jo posedujemo, nasprotno pa jo drugi akterji potrebujejo.

Različni pogledi na specifično transakcijo prikazujejo zanjo značilne transakcijske stroške.

Williamson (1985) določa tri ključne koncepte ali značilnosti transakcij, ki vplivajo na stopnjo in vrsto transakcijskih stroškov:

- specifičnost sredstev,
- obseg možnih negotovosti,
- pogostost transakcij.

Transakcija ima visoko stopnjo specifičnosti sredstev takrat, ko ena od vključenih strani (ali obe) postane vezana na drugo ali se utrdi v »okovih moči« sodelujočega akterja. Specifično premoženje je visoko specializirano ter ima slabe oziroma ničelne uporabnosti izven vzpostavljenega odnosa med ponudnikom in odjemalcem. Naj poudarim, da pri visoko specializiranih sredstvih tržna transakcija prehaja v monopolno. Druga značilnost transakcij je tesno povezana s pojmom omejene racionalnosti. **Negotovost** je poglobljen ter kompleksen pojav, ki vodi v vznik omejene racionalnosti. Vključuje negotovost naključij, ki jih lahko pričakujemo, četudi je rezultat njihovega obvladovanja povečanje stroškov. Strošek predstavlja tudi vključevanje ukrepov zoper naključja, ki bi morali biti zajeti v pogodbi. Navadno se obseg tovrstne negotovosti povečuje tam, kjer ima ena stran informacije, ki drugi stranki primanjkujejo. Takemu stanju pravimo informacijska asimetrija. Pogostost transakcij, kot tretje značilnosti, ne vpliva na absolutno vrednost stroškov kot pri prvih dveh značilnostih,

temveč ima vpliv na relativne stroške različnih pomenov za upravljanje transakcij. V primeru, da se transakcije med dvema stranema pojavljajo pogosto, se sicer visoki stroški izgrajevanja strukture transakcije amortizirajo skozi količino ponovitev. Delovanje ekonomije obsega klesti povprečne transakcijske stroške (transakcijske stroške na enoto transakcije). Nasprotno se ob manj pogostih transakcijah stroški uvajanja posebnih mehanizmov v strukturo kažejo kot nesprejemljivi. V takih poslovnih odnosih se ponudniki vse raje odločajo za unificiranje pogodb za večje število odjemalcev, ker tako najučinkoviteje zmanjšujejo svoje transakcijske stroške (povzeto in nekoliko dopolnjeno po Kreps, 1990).

2.5. Transakcijski stroški in njihov vpliv na zunanje izvajanje

Ob sprejemanju odločitve podjetja za izločanje dejavnosti ima ravno primerjava transakcijskih stroškov in oportunitetnih stroškov (ne)izvedbe transakcije zunaj podjetja odločilen pomen. Uprave se odločajo med »kupiti« in »narediti«.

V transakcijske stroške sodelovanja z zunanjim izvajalcem štejemo (Schönsleben v Ogorelc, 1998: 117):

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

2.6. Ekonomika transakcijskih stroškov

Model proizvodnih virov (Williamson, 1975) poudarja edinstvenost premoženja in nesposobnost posnemanja kot edinstven vir ohranjanja konkurenčne prednosti. Model dopolnjuje ekonomika transakcijskih stroškov, ki se usmeri na upravljanje transakcij, še posebno na tiste z visoko specifičnim premoženjem. Ekonomika transakcijskih stroškov je bistvo organizacijske ekonomike in od začetkov Williamsona (1975) se vse bolj razvija.

Ključni koncepti ekonomike transakcijskih stroškov so tehnične (specifičnost premoženja), človeške (omejena racionalnost) in vedenjske narave (oportunizem); Groenwegen, 1996: 365-378). Ekonomika transakcijskih stroškov šteje za najpomembnejšo determinanto transakcijskih stroškov prav specifičnost premoženja. Prav ta predstavlja osnove za obstoj in razvoj ključnih konkurenčnih prednosti ekonomskih akterjev. V ekonomiki transakcijskih stroškov, ki jo je razvil Williamson (1975, 1985), je tako imenovana transakcijska

specifičnost premoženja v kombinaciji z oportunizmom in omejeno racionalnostjo ključnega pomena (Močnik, 1998: 21).

Cilj ekonomike transakcijskih stroškov je vsekakor uveljaviti pogodbeno upravljalno strukturo, ki zagotavlja optimizirano strukturo delovanja podjetja. Največja zahteva je minimalizacija seštevka proizvodnih in transakcijskih stroškov za dani obseg proizvodnje ali dejavnosti.

Produksijska funkcija sporoča, da se podjetje vede kot racionalni avtomat, vodilo podjetja pa je doseganje kratkoročne maksimizacije profita (razlike med dohodki in stroški). Pri tem je osrednje vprašanje optimuma ali ravnotežja podjetja, namreč optimalne kombinacije produkcijskih faktorjev, ki je odvisno od mejne učinkovitosti in cen uporabljenih faktorjev. Takšno ravnotežje je mogoče ugotoviti tudi z matematično natančnostjo. Odločilno vlogo pri rušenju in vzpostavljanju novega optimuma igra »substitucijski efekt«. Podjetje bo spremenilo doseženo optimalno kombinacijo produkcijskih faktorjev zaradi spremenjene cene določenega faktorja (Lah, 1998: 10).

»Čedalje bolj jasno postaja, da obstaja nekaj bolj pomembnega, kot so odnosi znotraj posamezne tovarne ali enote, ki jo opravlja podjetnik; to so odnosi med podjetnikom in ekonomskim svetom zunaj njegovega neposrednega področja...podjetnik se ukvarja z delitvijo dela znotraj podjetja, ki ga načrtuje in organizira zavestno,« toda »podjetnik je tudi v razmerju z veliko širšo ekonomsko specializacijo, znotraj katere je zgolj ena posamična enota. Igra vlogo posamične celice v celotnem organizmu, pri tem pa se večinoma ne zaveda vloge, ki jo opravlja« (Coase v Lah, 1998: 12).

Delovanje trga nekaj stane, z ustanavljanjem organizacij in dopuščanjem določeni avtoriteti, da usmerja produkcijske faktorje, se določeni tržni stroški zmanjšujejo. Podjetnik lahko opravlja svojo funkcijo ob manjših stroških. Podjetja se izogibajo transakcijskim stroškom trga. Popolno izničenje transakcijskih stroškov nastane, kadar podjetje samo naredi prej kupovani produkcijski faktor. Transakcijske stroške je mogoče znižati tudi delno, v primeru, kadar podjetja medsebojno sklenejo povezave/pogodbe o sodelovanju mimo trga. Pojavne oblike izogibanja ali zmanjševanja transakcijskih stroškov so številne (prav tam: 12).

Prav na ta način se menedžmentu kaže privlačnost vzpostavljanja predvsem stroškovno učinkovitih poslovnih omrežij, lahko rečeno kar generičnega ekvilibrija med internalizacijo in

eksternalizacijo, kjer je zaradi »kledenja« stroškov odločitev za zunanjega izvajalca, marsikdaj primerna poteza pri optimiranju poslovanja.

3. Zunanje izvajanje dejavnosti

3.1. Okoliščine sprejemanja odločitve za zunanje izvajanje dejavnosti

Danes je za podjetja največji izziv, da na hitro spreminjajočem se globalnem trgu, pogostim tehnološkim in drugim spremembam navkljub uspejo ustvariti in dolgoročno obvladovati konkurenčnost opravljanja dejavnosti, ki so ključnega pomena za njihovo uspešno poslovanje.

V spremenjenih pogojih poslovanja se je zunanje izvajanje dejavnosti začelo kazati kot cenejša in optimalnejša možnost v primerjavi z izključno notranjim izvajanjem. Podjetja določene funkcije, v katerih ne dosegajo želenih rezultatov, izločajo iz osnovne hierarhične organizacijske strukture. Do popolne eksternalizacije poslovanja načeloma ne prihaja, saj trg zunanjih izvajalcev ni nikoli dovolj razvit in načeloma ne pripore dovolj k maksimizaciji koristi ob sprejemljivih stroških. Popolne heterarhije se lahko pojavijo le v okoliščinah, ko je trg zunanjih izvajalcev postane dovolj heterogen in celostno dovolj kompetenten za oblikovanje organizacije s povsem eksternaliziranim poslovanjem.

Ko transakcijski stroški neke dejavnosti znotraj podjetja presegajo transakcijske stroške na tržišču, se podjetja odločajo za optimizacijo svojega poslovanja z delno eksternalizacijo poslovanja oz. z izločanjem dejavnosti.

3.1.1. Razlogi za izločanje dejavnosti

Poglavitni razlog za izločanje dejavnosti je dolgoročno zmanjševanje operativnih stroškov in povečanje kontrole nad njimi. Podjetja naj bi se strateško osredotočila na osnovno dejavnost ter hkrati intenzivno gojila svoje konkurenčne prednosti. Konkurenčne prednosti podjetja predstavljajo ustrezno usposobljeni zaposleni, specifična organizacijska kultura, učinkovito delujoče ostale funkcije podjetja, prepoznaven in kvaliteten proizvod ali storitev, odlični odnosi s poslovnim okoljem, visoka inovativnost, specifična tehnologija ipd.

Razlogi za zunanje izvajanje se delijo v naslednje sklope (Greaver, 1999: 4):

- Organizacijski razlogi: osredotočenje na osnovne dejavnosti organizacije, poviševanje stopnje fleksibilnosti, približevanje trgu in kupcu;
- Razvojni razlogi: izboljševanje poslovanja in poslovne uspešnosti, pospeševanje inovacij. Podjetja sredstva, ki jih pridobijo z optimizacijo stroškov preko zunanjega izvajanja, lahko namenijo v proračun za razvoj določene komponente poslovnega procesa, od katere si obetajo večjo učinkovitost poslovanja ali neke druge pridobitve.
- Finančni razlogi: zmanjšanje investicij v sredstva podjetja, kar prinaša sprostitev virov za ostale namene;
- Razlogi, usmerjeni k povečanju dohodkov: povečan obseg dostopa do novih trgov in novih poslovnih priložnosti preko zunanjega izvajalca;
- Stroškovni razlogi: optimizacija stroškov zaradi boljše izvedbe dejavnosti s strani zunanjega izvajalca; fiksni stroški prehajajo v variabilne.

Razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti se dogaja v kontekstu ekonomskega trenda maksimalne optimizacije poslovanja in ob konstantnem dvigovanju stopnje učinkovitosti, tehnoloških sprememb in razvoja trgov. Določene ekonomske, politične in socialne situacije vplivajo na globalizacijo poslovanja in posledično spodbujajo podjetja tudi k uporabi zunanjih virov (Bongard (1994) v Uršič, 2002: 12):

- situacije šibke konjunktore ali recesije v poslovnem smislu silijo podjetja k zniževanju stroškov;
- v ZDA je na primer vedno več prevzemov, pripojitev in združitvev, pri čemer igra zunanje izvajanje pomembno vlogo. S pripojitvijo zunanjih izvajalcev v nove heterarhične organizacijske strukture se oblikujejo močni in učinkoviti ekonomski akterji. Prav tako je informacijska tehnologija že dosti časa prisotna in podjetja se bolj zavedajo pomena sodobne informacijske tehnologije, ki jo lažje osvojijo z zunanjim izvajanjem;
- pomen telekomunikacijske politike. Velika Britanija in ZDA imata odločno politiko deregulacije in zato dosti ponudnikov, kar znižuje stroške prenosa, ki so pri zunanjem izvajanju znatni;

- zunanje izvajanje dejavnosti pogosto vpliva tudi na odpuščanje zaposlenih oz. transfer v ponudnikovo podjetje. Zakonodaja v ZDA in v Veliki Britaniji je veliko bolj liberalna (krajši odpovedni rok, manj je pravic za delavce, več svobode pri oblikovanju pogodb o zaposlitvi) in zato podjetja na tem področju nimajo večjih težav, ko se odločajo za zunanje izvajanje. Opisane značilnosti vodijo k večji mobilnosti delovne sile in v fleksibilnejše poslovanje.

3.1.2. Dilema »Narediti« ali »kupiti«

Temeljni cilj vsakega uspešnega podjetja je trdna in stabilna konkurenčna sposobnost. Zaradi spremenljivih pogojev proizvodnje in zahtev spreminjajočega se zunanjega okolja so se podjetja prisiljena tem spremembam prilagajati z različnimi kombinacijami proizvodnih dejavnikov. Konkurenčno sposobnost dosežejo podjetja tudi tako, da vse svoje potenciale usmerijo na glavna podjetniška področja ali »ključne sposobnosti« podjetja (Quinn in Hilmer, 1994: 43-53).

Konkurenčne sposobnosti se vzpostavljajo preko generičnih strategij za doseganje najboljšega delovanja. Vse naslednje strategije se korenito razlikujejo med seboj. Nekatere se naslanjajo na prednosti zaradi nižjih stroškov iz različnih razlogov, druge na prednosti diferenciacije proizvoda oz. storitve.

Porter (1991: 39) tako loči osnovne štiri strategije vzpostavljanja konkurenčnih prednosti:

- strategija stroškovnega vodstva,
- strategija kakovostne diferenciacije,
- strategija osredotočenosti na stroške,
- strategija osredotočenosti na diferenciacijo (specializacija).

Konkurenčne prednosti izhajajo iz načinov, na katerih podjetja organizirajo in izvajajo svoje diskretne aktivnosti (Porter, 1991: 40). Navadno podjetja dosežajo konkurenčno sposobnost z obvladovanjem in dvigovanjem stopnje raznovrstne specifičnosti sredstev. Pri tem so prav tako pomembne determinante širšega družbenega okolja, ki določajo lastnosti ekonomskega subjekta.

Čeprav vsi govorimo o globalizaciji, se danes pojavlja predvsem v obliki regionalizacije, je torej bolj regionalno zamejena. Zato je potrebno analizirati sočasnost procesov globalizacije in regionalizacije ter njun nasproten ali pa skladen značaj (Svetličič, 1996: 40).

Konkurenčna prednost je izdelana in vzdrževana v okviru procesa, za katerega je značilna visoka lokalna odvisnost. Raznolikosti v nacionalnih ekonomskih strukturah, vrednotah, kulturah, institucijah in zgodovinah v veliki meri pripomorejo k tekmovalnim uspehom. Vloga pripadnosti narodu se zdi močnejša kot kadarkoli poprej. Četudi globalizacija tekmovanja predstavlja narodnostno pripadnost kot manj pomembno, se ta v realnosti odraža ravno nasprotno. Še več, njena pomembnost skozi proces (sub)regionalizma narašča, saj je prav narodnostna pripadnost neizpodbiten vir posebnih znanj, vrlin in tehnologij, ki podpirajo konkurenčne prednosti (povzeto in nekoliko dopolnjeno po Porter, 1991: 19).

Vzporedno nekatera podjetja dosegajo konkurenčne prednosti preko ostalih dejavnikov, ki pa so žal prevečkrat odraz družbenih sprememb in družbenih neenakosti svetovne populacije. Eden od takih načinov je prav gotovo izkoriščanje cenene delovne sile, čemur pravimo socialni dumping. Le ta je pripomogel k optimiranju poslovanja mnogim ekonomskim akterjem. Pri taki poslovni odločitvi se sprašujemo, kje je za nas najceneje proizvajati proizvod s še vedno zadovoljivo ravnijo kvalitete.

Predvsem se skozi poskus optimiranja poslovanja oblikuje vprašanje, ali se izplača izvajati vse poslovne procese v lastni režiji ali nekatere prenesti na zunanja podjetja. Slednje imenujemo »zunanja oskrba« (zunanje izvajanje) ali outsourcing. Podjetja se ukvarjajo z odločitvijo, katere izdelke in storitve narediti v podjetju in katere kupiti drugod.

V sklopu odločanja z namenom izločanja dejavnosti mora podjetje analizirati transakcijske stroške, ki nastajajo skozi udejanjanje obeh možnosti poslovanja. Tako projektna ekipa analizira stroške, ki jih podjetje ima z opravljanjem posamezne dejavnosti znotraj podjetja. Naslednji korak predstavlja analiza stroškov iste dejavnosti, ki bi jih za podjetje opravljal zunanji izvajalec.

V primeru, da se podjetje odloči za dolgoročno izvajanje določene funkcije znotraj podjetja, se sooča z dejstvom, da tovrstna odločitev predvideva stroškovno skrb za infrastrukturo, popolno stroškovno obremenitev s kadri ter seveda sredstva, potrebna za raziskave in razvoj

te funkcije. Najpomembnejše je, da podjetje ob optimalnih stroških poskrbi za vse navedeno vsaj tako dobro, kot bi to izvedel zunanji izvajalec. Nasprotno se izguba tovrstne kompetentnosti lahko hitro pokaže v boju s preostalo konkurenco. Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni, da podjetje preda ali odda v zakup eno ali več od svojih notranjih dejavnosti nekemu drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec-dobavitelj in lahko ta dela izvaja na visoki kakovostni ravni.

Dokaj eksaktno definicijo tega pojma je po moji oceni postavil Greaver:

»Zunanje izvajanje dejavnosti je pogodbeni prenos nekaterih ponavljajočih se notranjih aktivnosti in odločitev podjetja na zunanje izvajalce« (Greaver, 1999: 3).

Poznamo tudi:

- »outtasking«: podjetje se odloči za prenos posamezne naloge znotraj dejavnosti na zunanjega izvajalca;
- »single-sourcing«: podjetje ima za izvajanje dejavnosti le enega zunanjega izvajalca;
- »multiple-sourcing«: za izvajanje izločene dejavnosti podjetja skrbi več zunanjih izvajalcev.

Zunanje izvajanje pomeni odločitev, da podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom. Zunanje izvajanje omogoča podjetju, da nadaljuje z izvajanjem dejavnosti, v katerih je najboljše, hkrati pa najame ostala podjetja za opravljanje dejavnosti, za katere so ta sposobnejša (stroškovno kompetentnejša) in jih lahko bolje opravijo. Pomembno pri tem je, da podjetja, ki izberejo zunanje izvajanje, še vedno ohranijo fleksibilnost v smislu možne zamenjave zunanjega pogodbenega izvajalca po končanem trajanju pogodbenega odnosa (Boone in Kurtz, 1997: 236-237).

Odločitev za izločanje dejavnosti iz podjetja lahko organizaciji prihrani sredstva (stroške), saj mu ni treba najeti dodatnih delavcev za izvajanje teh dejavnosti. S tem se mu znižajo stroški plač in drugi stroški, že delujoče zaposlene pa ob primerni prekvalifikaciji lahko zadoži za opravljanje drugih dejavnosti, ki se opravljajo znotraj podjetja.

Koncept zunanje oskrbe oziroma zunanjega izvajanja dejavnosti je primeren za vsa funkcijska področja v podjetju, od nabave, proizvodnje, prodaje, logistike do nivoja najmanjših podjetniških aktivnosti. Najpomembnejše področje je zagotovo proizvodnja, kjer je mogoče

na zunanje dobavitelje prenesti izdelavo posameznih delov, sklopov ali posameznega izdelka v celoti (Ogorelc, 1998: 117).

3.2. Zunanje izvajanje skozi poslovni proces

3.2.1. Dejavnosti zunanjega izvajanja

Od nastanka pojava izločanja dejavnosti se je nabor možnih dejavnosti za zunanje izvajanje močno povečal. Spočetka se je zunanje izvajanje odvijalo v majhnem obsegu in v preprostih storitvah.

Danes se podjetja odločajo za prenos na zunanje izvajalce tako glavnih kot tudi stranskih 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 so tiste, ki omogočajo glavnim dejavnostim obstoj in njihov razvoj. Sem sodijo personalne službe (izobraževanje kadrov, motivacija zaposlenih), računovodstvo, finance, funkcije za kontrolo in kakovost, varnost pri delu, socialna služba, logistika in transport, informacijsko-tehnološka preskrba, prehrana, preskrba z energijo, poštna usluga ipd.

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

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

Zunanje izvajanje se še bolj širi, saj se na trgu pojavljajo kvalitetni zunanji izvajalci za proizvodnjo enega ali več delov proizvodne linije, pravnih storitev, skladiščenja in transporta ter drugih dejavnosti.

3.2.2. Proces zunanjega izvajanja dejavnosti

Proces izločanja dejavnosti je razdeljen na določene faze. Različni avtorji ta proces delijo na različno število faz, ki večinoma zajemajo vse aktivnosti, ki jih je potrebno udejaniti skozi ta proces.

Proces zunanjega izvajanja dejavnosti lahko razdelimo na sedem faz (Greaver v Škulj, 2004: 7-8):

- **Načrtovanje.** V fazi načrtovanja se oblikuje projektna skupina, ki določi cilje zunanjega izvajanja, plan aktivnosti, izvedbene roke, odgovornosti posameznikov ali oddelkov, ter poskrbi za obveščenost zaposlenih o odločitvah glede zunanjega izvajanja.
- **Proučevanje strateških implikacij.** V drugi fazi vodstvo podjetja oceni in primerja odločitev o zunanjem izvajanju z vizijo in strategijo podjetja. Preveriti je potrebno tudi, ali se odločitev sklada z organizacijo in konkurenčnimi prednostmi podjetja.
- **Analiza stroškov in poslovnih rezultatov.** Tu projektna skupina analizira obstoječe stroške podjetja ter jih nato primerja s stroški, ki bi jih podjetje imelo ob prenosu izvajanja na zunanjega izvajalca. Ugotoviti je potrebno, 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.
- **Izbiranje zunanjih izvajalcev.** Četrta faza je sestavljena iz več podfaz. V prvi podfazi se posvetimo postavljanju kriterijev za izbiro ustreznih zunanjih izvajalcev, ki so izvedeni iz razlogov za izločanje dejavnosti. V nadaljevanju sledi iskanje najustreznejših izvajalcev s pomočjo razpisov, raznolikih oglasov in priporočil poslovnih partnerjev. Na podlagi zbranih informacij podjetje oblikuje in razpošlje razpis za ponudbo potencialnim zunanjim izvajalcem. Po pregledanih ponudbah podjetje sprejme končno odločitev o izbiri.
- **Pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja.** Za učinkovito zunanje izvajanje dejavnosti mora obstojati tudi jasen dokument o medsebojnem sodelovanju. Pogodbenikoma se je potrebno osredotočiti predvsem na: kakovost in obseg opravljanja storitev, raven uspešnosti, vprašanja v zvezi z vodenjem in zagotavljanjem primernih virov, cene, možne

odmike, prenehanje pogodbe, kazni, pristojnosti reševanja morebitnega spora ipd. Podjetje naj bi predvidelo tudi najbolj pesimističen scenarij in skupaj z zunanjim izvajalcem sestavilo okvirni način ukrepanj, če bi se scenarij uresničil.

- **Prenos virov.** Ko je pogodba sklenjena, se zaradi prenosa dela virov na zunanje izvajalce pojavi presežek delovnih mest. Z zaposlenimi, ki bodo izgubili zaposlitev, je potrebno skleniti dogovor.
- **Obvladovanje 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 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.

Pri fazi izbiranja zunanjega izvajalca se bomo podrobneje naslonili na metodo analize kritičnih točk.

3.3. Kritične točke pri najemanju zunanjega izvajalca

Pri najemanju zunanjih izvajalcev sprva izvedemo analizo kritičnih točk. Ugotoviti je potrebno, ali dosegamo konkurenčno prednost pred ostalimi udeleženi akterji. Le ta predstavlja prvi pogoj, zato šele kasneje preverjamo ostale kritične elemente najemanja zunanjih izvajalcev.

James Quinn prepoznava predvsem naslednje štiri komponente pogodbenih povezav, ki jih moramo analizirati pred vstopom v pogodbeno razmerje z zunanjim izvajalcem (Quinn, 1994: 43 – 55):

- transakcijski stroški,
- ranljivost pogodbenih odnosov,
- stopnja nadzora zunanjega izvajalca,
- prilagodljivost ali nadzor zunanjega sodelavca.

Več komponent torej medsebojno vpliva na vrsto ter uspešnost pogodbenega razmerja.

3.3.1. Prepoznavanje konkurenčnih prednosti

Odločilno vprašanje je vezano na sposobnost podjetja, da lahko ob odločitvi za lastno opravljanje neke dejavnosti samo sebi zagotovi konkurenčno prednost. Pomembneje je, da podjetje tako stanje tudi dolgoročno vzdržuje, še boljše - izboljšuje.

Konkurenčne prednosti so inovativna kombinacija znanja, posebnih veščin, tehnologije, informacij in unikatnih poslovnih metod, ki omogočajo preskrbo s proizvodi in storitvami, ki jih kupci cenijo in želijo kupovati (Greaver, 1999: 87).

Podjetje poseduje trajno konkurenčno prednost v primeru, ko deluje v skladu s strategijo, katere obstoječi in potencialni tekmeci ne zmorejo implementirati ali pa prekopirati njenih donosov (Kotabe in Murray, 2004: 7).

Ključne konkurenčne prednosti podjetja so tiste prednosti, zaradi katerih jih tržišče prepozna kot drugačne in boljše ponudnike storitev. Podjetje skrbi za njihov obstoj in povečevanje preko sistema investicij v razvoj tehnologije, kadrov in mehanizmov poslovanja. Eden od ustaljenih mehanizmov za ohranjanje ključnih prednosti v današnjem času je prav gotovo tudi vpeljava raznolikih standardov kakovosti.

V praksi uspešnih podjetij kakovostno poslovanje načeloma prikazuje delovanje referenčne funkcije (dejavnosti) z nižjimi stroški, visoko stopnjo odzivnosti, časovno prilagodljivostjo in dobro kompatibilnostjo z drugimi komponentami organizacijske strukture ter z ostalim poslovnim okoljem.

Če povzamemo, navedene lastnosti prinašajo kompetentno in kakovostno delovanje, ki ga zunanji izvajalec ni zmožen zagotavljati. V primeru, ko neka funkcija (organizacijski del) v podjetju posluje kvalitetno in optimalno, jo ohranimo znotraj podjetja. Tak organizacijski element s pripadajočo ekipo zaposlenih navadno nosi tudi breme prepoznavnosti podjetja in zagotavlja precejšen del komunikacije s poslovnim okoljem.

Naj poudarimo, da najuspešnejša podjetja, ki sodelujejo z zunanjimi izvajalci, pogosto delijo z njimi tudi ključne konkurenčne prednosti (joint venture). Podjetja lahko svoje ključne prednosti oddajo v uporabo (licenčni posli) ali pa se odločijo zgolj za delitev stroškov za razvoj ključnih konkurenčnih prednosti podjetja.

Tehnološki dosežki so očitno v veliki meri pogojeni z znatnimi vlaganji v znanje zaposlenih ter raziskave in razvoj. Vse ostrejša konkurenca na trgu vnaša vse več negotovosti in nepredvidljivosti, kar lahko ogrozi takšna vlaganja. Povečana rizičnost napeljuje podjetja na krepitev medsebojnega sodelovanja, od tod silen razmah strateških povezav med njimi (Svetličič, 1996: 42).

Vodilni zaposleni so dostikrat zaslepljeni s svojim togim poslovnim načrtom in z nerazvito fleksibilnostjo, ki jo zahteva današnje informacijsko podprto okolje. Medtem ko mrežni teami nekaterih kiberorganizacij zamenjujejo na isti funkciji celo več pogodbenih izvajalcev dnevno, so nekateri še vedno »slepo« prepričani, da je najbolj konkurenčno (kvalitetno in poceni) lastno izvajanje vseh funkcij. Tako prepričanje pogosto vodi v povsem neracionalno poslovanje ekonomskega akterja, ki se navadno konča z izgubo ali upravljalnim zlomom.

3.3.2. Preverjanje elementov pogodbenih povezav

V naslednjem koraku odločanja se srečamo z preverjanjem štirih komponent pogodbenih povezav. Na podlagi teh preverjanj postavimo temelje za vzpostavitev pogodbenega razmerja s potencialnim zunanjim izvajalcem.

3.3.2.1. Preverjanje transakcijskih stroškov

O prvi komponenti in njenem vplivu na odločitev smo pisali že v prvem poglavju. Management pri analizi transakcijskih stroškov poenoti koncept merjenja tako, da je stroškovni strukturi obeh alternativ izvajanja dejavnosti mogoče natančno primerjati (benchmarking).

Pri analizah naj bi upoštevali neposredne kot tudi posredne stroške. Zagotovo ne smemo pozabiti na oportunitetne stroške, ki so mnogokrat lahko odločilnega pomena. V kolikor bi podjetja porabljala preveč sredstev za nadzor in obvladovanje oportunitizmov, se to kaže kot zmanjševanje koristi za podjetje zaradi izločanja dejavnosti.

Transakcijske stroške podizvajalca je dokaj preprosto ugotoviti, saj so postavke opravljenih del navadno razvidne iz specifikacij na izstavljenih računih (fakturah). Upošteva se tudi dodatne stroške možnih neskladnosti lahko ugotovljamo, ali je prvi del analize pravilno izveden. Zatakne se pri zapletenejšem delu analize, pri predstavitvi lastne stroškovne strukture preučevane funkcije. Projektne skupine, ki opravljajo analizo, pogosto zaobidejo realen prikaz težje pridobljivih stroškov znotraj organizacije.

Domnevamo, da so prikazi analiz površnih podjetij marsikdaj le približek realnega stanja pragmatične ocene kapitalsko in pravno odgovornih subjektov. Stroške, ki ob izvajanju dodatno nastajajo, pa menedžerji pogosto sploh spregledajo. Mednje štejemo predvsem stroške nekompatibilnosti funkcij v organizacijski strukturi, strošek zaradi nizke odzivnosti (predvsem prepozne inovacije) in najmanj transparenten strošek upravljanja in nadzora funkcije. Slednjemu vodilni zaposleni pogosto ne posvetijo ustrezne pozornosti, saj se zavedajo, da je realen pokazatelj njihove osebne tržne vrednosti, ki se le malokrat sklada s stroškom, ki ga menedžerji odmerjajo lastni organizaciji.

Do napak ob analizi notranjih transakcijskih stroškov prihaja, ko subjekti, zadolženi za odločitve, ne zmorejo vračunati stroškov, potrebnih za raziskave in razvoj funkcije (dejavnosti), stroškov vzdrževanja in zagotavljanja infrastrukture na nivoju zunanjega izvajalca ter stroške neprestanega izobraževanja zaposlenih.

Zaradi prikrite in na podlagi pragmatizmov skovane nenaklonjenosti eksternalizaciji se dozdeva, da management analizi stroškov notranjih dejavnosti ne posveča dovolj pozornosti bodisi zaradi pomanjkanja časa bodisi zaradi manjka znanja bodisi zaradi tretjega perečega razloga, in sicer subjektivnega občutka krivde zaradi slabih poslovnih rezultatov.

3.3.2.2. Preverjanje komponente ranljivosti pogodbenih odnosov

Pri preverjanju druge komponente gre za preverjanje potencialne ranljivosti pogodbenih odnosov. Upošteva se, da je podjetjem na voljo veliko dobaviteljev (zunanjih izvajalcev), katerih trg je načeloma razvit in utrjen, lahko izvedemo najpogostejše pojave neskladnosti med pogodbenikoma. Eden takih trgov podizvajalcev je »logistika in transport«. Tu je verjetnost, da bodo podjetja na istem nivoju opravljala storitev, razmeroma majhna. Obširneje bomo o tem področju zunanjega izvajanja spregovorili v nadaljevanju.

Na področju dejavnosti, kjer je količina izvajalcev majhna in trg ni razvit, pa so možnosti za optimalnejše in kakovostnejše notranje izvajanje dejavnosti precej večje. Skrajni primer je seveda monopolni položaj na trgu nekega ponudnika storitev in proizvodov. Pogajalska moč takih podjetij je največkrat tako zajetna, da se vrsta kupcev sočasno odloča za uporabo njihovih storitev. Sem prištevamo ponudnike storitev skoraj vseh informacijskih tehnologij.

Kot prvo ranljivost torej prikazujemo dolgoročni neobstoj popolne konkurence med pogodbeniki. Tržne silnice v večjem delu ne določajo transakcijskih cen in količine izmenjanih storitev ali dobrin. Vsak od vpletenih akterjev namreč poskuša s čim boljšim izkoristkom uveljaviti svojo moč. Utrjevanje monopolnega položaja v neposrednem poslovnem odnosu ponudnika in kupca se vse pogosteje kaže kot draga in neučinkovita dolgoročna naložba, ki se odraža v obojestranskem padcu kvalitete in konkurenčnosti.

Kot drugo večjo ranljivost bi izpostavili oportunistično delovanje dobaviteljev. Znano je, da iz različnih razlogov lahko pride do prikrivanja informacij (navadno težav) pred naročnikom. Le te so neposredno ali posredno pomembne za nemoteno poslovanje organizacije, ker implicirajo tudi visoke popogodbene stroške akterjev, ki jih ni mogoče poravnati niti z arbitražnimi postopki.

Navedemo lahko tudi ranljivost pogodbenega odnosa, ki nastaja ob drugačnem smislu skrivanja informacij. V poslovnem svetu obstajajo akterji, ki se skrivajo v varnem naročju latentnega monopola. Monopol izhaja iz prepoznave specifičnosti lastne informacije in znanja. Podizvajalec nam zaračuna visoko ceno, ker bi naše izvajanje take dejavnosti od samega začetka verjetno preseglo njihov dosedanji strošek. Z vsakim vnovičnim nakupom povečujemo svojo odvisnost od njih. Najbolj poznane dejavnosti latentnega monopola so podjetja, ki ustvarjajo specifično programsko opremo in podjetja, ki opravljajo ostro sektorsko zamejene tržne raziskave.

Največje težave nastopijo, ko prične specifičnost sredstev pridobivati poslovno generiko. Povzroča nepopolno delovanje trgov in onemogoča doseganje njihovega učinkovitega delovanja. Pojavijo se prikriti soodvisni oligopoli, ki so nujni rezultat vseh odločitev strateškega managementa podjetij. Ob neprestanem zasledovanju moči in vse višji stopnji poslovnega rizika se podjetja hitro naslonijo na svoje velike poslovne partnerje. Strateške

naveze navadno nastajajo zaradi vzajemne specifičnosti sredstev, visoke intenzitete transakcij in pomanjkanja okolja popolne konkurence. K temu naj dodamo še vpliv visoke negotovosti oziroma rizičnosti sprejemanja poslovnih odločitev.

Ločimo tri tipe specifičnosti sredstev, na podlagi katerih se pogodbeniki združujejo v skupine (Stuckey, 1993: 73):

- *Lokacijska specifičnost.* Izvira iz situacije, ko pogodbenika postavita fiksna sredstva na določeno lokacijo. Primer je bližina pridelovalcev in polj sladkorne repe ter rafinerij sladkorja z namenom znižanja stroškov prevoza.
- *Tehnična specifičnost.* Pojavi se v primeru, ko eden od akterjev nastopi kot vlagatelj v proizvodnje zmogljivosti, ki so namenjene rabi poslovanja izključno z drugim akterjem.
- *Specifičnost človeškega kapitala zaposlenih.* Do tovrstne specifičnosti prihaja, ko si zaposleni privzgojijo večšine (znanja), ki jih lahko uporabljajo predvsem znotraj poslovnega odnosa med pogodbenikoma.

3.3.2.3. Preverjanje stopnje nadzora nad zunanjim izvajalcem

Podjetja lahko nadzor nad zunanjimi izvajalci vršijo na več načinov. Zunanji izvajalec je lahko v njihovi lasti, ali pa se odločijo za nadzor preko delnega lastništva. Druge načine nadzora prinaša odločitev za skupna vlaganja, dolgoročna ali kratkoročna povezovanja in navezava z opcijsko pogodbo (Quinn et al., 1994: 51-52).

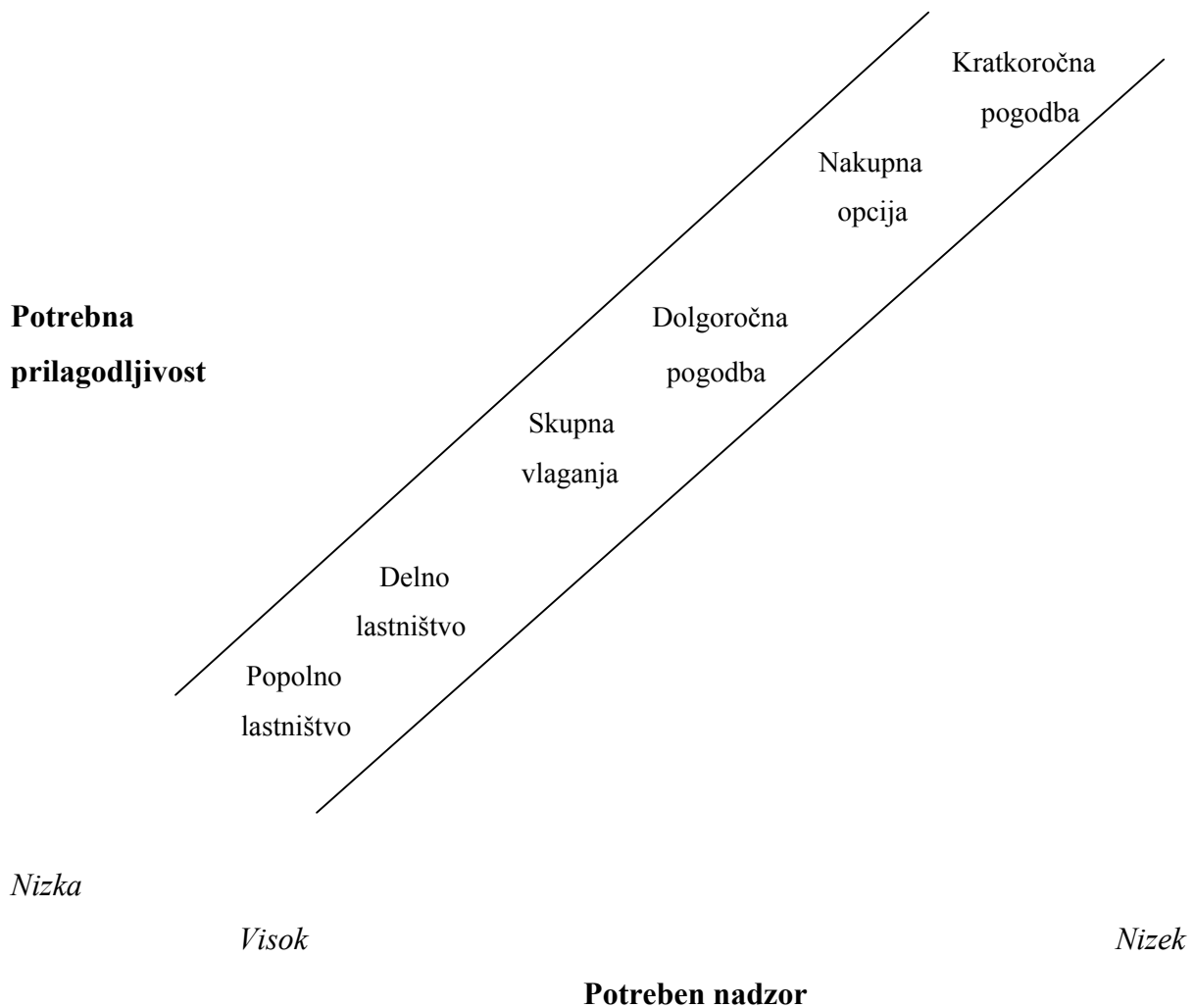
Nekatere raziskave kažejo dilemo, operativnim težavam navkljub ali morda kot njihov rezultat, ki pravi, da je manj pomembno vprašanje »kam« izločati osnovne funkcije podjetja ali »od kod« jih napajati, kakor pa »kako« jih izločati iz podjetniške strukture in »kako« jih napajati (Kotabe in Murray, 2004: 9).

Razvojno stopnjevanje (gradacija) podjetij razmerij med podjetji nakazuje, da je začetno razmerje med podjetjema naključna tržna transakcija, ki se nato razvije v ponavljanje transakcije, sledi dolgoročno sodelovanje in partnerstvo med kupcem in prodajalcem. Še višja stopnja so strateške povezave (joint venture), omrežne organizacije, dokončna stopnja pa je vertikalna integracija (Webster v Lah, 1998: 14).

Strategija povezovanja za doseg nadzora se oblikuje v odvisnosti od pomembnosti funkcije(dejavnosti) za podjetje, kot kaže slika 3.1.

Slika 3.1: Možni pogodbeni odnosi

Visoka



Nizka

Visok

Nizek

Potreben nadzor

Vir: Quinn (1994: 50).

Oblike organizacijskih struktur in njim značilni koordinacijski mehanizmi se določajo s strani treh komponent. Hierarhije se naslanjajo na mehanizem avtoritete, tržne oblike se oblikujejo

na podlagi cen in skupnost se opira na zaupanje. Prav zaupanje je tisto, ki odmika nove oblike organiziranja stran od v mnogo primerih učinkovite, a toge in premalo fleksibilne birokratsko podprte organizacije. Nove oblike so največkrat neke nove hibridne tvorbe vmesnih oblik, čeprav še vedno najdemo tudi čiste oblike strukturiranja. Vsaka organizacijski oblika naj bi bila razumno in optimalno strukturirana z namenom doseganja maksimalne koristi. V praksi se zadovoljiva korist dosega predvsem z obvladovanjem pravilne in pravočasne alokacije vseh uporabljivih in uporabljenih resursov. Adler (2002) prepoznava trend, nagnjenosti k zaupanju kot formi medsebojnih poslovnih odnosov (povzeto in dopolnjeno po Adler v Choo in Bontis, 2002: 25-33).

V Quinnovi (1994) tabeli možnih pogodbenih odnosov (Slika 3.1) med podjetjem in zunanjim izvajalcem je razvidnih več različnih potencialnih organizacijskih struktur. Je eden od poskusov konceptualizacije organizacijskih oblik. Za vsako izmed njih je značilna stopnja potrebne prilagodljivosti in stopnja potrebnega nadzora. Predvsem stopnja potrebnega nadzora je v neposredni odvisnosti od stopnje zaupanja med pogodbenima partnerjema.

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 kot mešanico hierarhičnih in heterarhičnih mehanizmov alokacije virov. Skupna vlaganja in dolgoročna pogodba sta obliki pogodbenih odnosov, ki ustvarjata organizacijski skupek z lastnostmi heterarhije. Predvidoma sta izmed ponujenih oblik potencialno najbolj komunikacijsko 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 trgom, 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 med seboj čim bolj zaupata (Šink, 1999: 20).

Podjetje ima možnost, preden se odloči za izvajanje dejavnosti na dolgi rok, da si izbori prednost pri razvojnih programih za svoje zaposlene, še posebej če gre za sodelovanje, ob

katerem si obeta številne inovacije. Ugotovljeno je, da sta dve tretjini inovacij spodbujeni predvsem s strani povezovanja med podjetji in zunanjimi izvajalci. Izločanje dejavnosti povečuje sodelovanje odjemalca in njegovo prizadevanje za izboljšanje delovanja v takšnem poslovnem odnosu. Tako takšne povezave ob pravilnem ravnanju močno povišajo stopnjo možnosti za skupne inovacije. Podjetja, ki so usmerjena k povezovanju z uspešnimi podjetji, se okoriščajo z zmožnostmi najboljših ter s tem omogočajo dostop do mnogo kompleksnejšega znanja in novih tehnologij, ki jih samostojno sicer ne bi mogli pridobiti (Quinn in Hilmer, 1994: 52-53).

Povezovanje tako nastalih mrež strateških partnerjev se lahko odraža v sinergijskem učinku, ki vodi v izboljšanje konkurenčnosti prek povečanja inovacijskega potenciala in povišanja stopnje odzivnosti na spremembe v poslovnem okolju. Primer takšne mreže bi bilo lahko poleg navideznega podjetja tudi omrežje projektnih povezav med podjetji iz različnih držav na podlagi visoke stopnje zaupanja, ki jih povezuje skupni cilj – hitro izkoristiti dane priložnosti. Delujejo skoraj kot eno podjetje, ki nima osrednje organizacije ali hierarhije, povezuje pa jih informacijska mreža, s čimer si pridobijo moč velikih in fleksibilnost majhnih podjetij (Svetličič, 1996: 258).

Pri razvoju in difuziji novih tehnologij prihaja do t.i. omreženja na podlagi znotrajorganizacijskih povezav oziroma nadnacionalnih omrežij kot konkurenčnih galaksij (Dunning, 1993), ki delujejo vzporedno in skupaj z drugima dvema alternativnima oblikama organizacije – trgi in hierarhijami kot velikimi centraliziranimi oblikami korporacijske organiziranosti na podlagi obsežne vertikalne in horizontalne integracije skozi skupna vlaganja in združitve (OECD, 1992: 68). Ta omrežja nastajajo zaradi nezmožnost čistih trgov in čistih hierarhij, da bi zagotovili optimalno organizacijo virov in proizvodnih zmogljivosti, sprejemljivo za vse udeležence, zaradi rastoče medsebojne odvisnosti med ekonomskimi funkcijami, hitrih tehnoloških sprememb in pospešenega tehnološkega zastarevanja pomena ekonomij obsega (Ilič, 2001: 200).

3.3.2.4. Preverjanje prilagodljivosti ali nadzor zunanjega sodelavca

Omenili smo več načinov možnih pogodbenih odnosov. Najpomembneje pri najemanju zunanjih izvajalcev je neprestano sklepanje kompromisa med nadzorom in prilagodljivostjo. Tudi zunanji izvajalec sprejema poslovna tveganja delodajalca ter se nekako pripravi na

nihanja poslovnega sodelovanja. V kolikor se pri zunanjem izvajalcu pojavi visoka stopnja odvisnosti od delodajalca, naj bi izdelal poslovni načrt, ki vključuje mehanizme za preprečevanje rizika padanja prometa in predvidene možnosti za hitro in čim manj bolečo sanacijo poslovanja.

Predvsem podjetja v omrežjih in do določene mere tudi subjekti v oligopolnih strukturah, so med seboj zelo odvisni. Gre za občutek skupinske usode, kar pomeni, da je usoda vsakega partnerja odvisna od vseh ostalih. To pomeni, da mora biti zaupanje prisotno v odnosih med zaposlenimi v vsakem od povezanih podjetij, seveda pa tudi v razmerjih med temi podjetji in njihovimi zaposlenimi, ki skupaj delujejo v poslu zunanjega izvajanja neke dejavnosti (Šink, 1999: 21).

Skupna vlaganja in partnerstvo prinašajo lahko najboljše sodelovanje izmed vseh možnih pogodbenih odnosov. Ob tem je potrebno vzpostaviti primerne kontrolne mehanizme in mehanizme vzpodbud, ki bodo znižali višino skupnih transakcijskih stroškov pod nivo stroškov, ki bi jih imeli, če bi ta proizvod ali storitev proizvajali sami znotraj podjetja (Quinn in Hilmer, 1994: 50).

Zunanje izvajanje pomeni partnerstvo v najpopolnejšem pomenu besede. Organizacija ima možnost sklenitve strateškega dogovora z enim ali več izvajalci zaradi obojestranskih koristi, na primer pri razvijanju novih proizvodov ali izboljševanju že obstoječih (Boone in Kurtz, 1997: 236-237). Med zunanjimi izvajalci in odjemalci lahko nastanejo strateške povezave, kot ena od možnosti medsebojnega povezovanja in sodelovanja (prav tam: 14).

Ocenjujemo da podjetja poslovanju z zunanjimi izvajalci posvečajo vse več pozornosti. V današnjem poslovnem okolju je potrebna visoka stopnja prilagodljivosti. Optimizacija notranjih in zunanjih struktur izvajalcev dejavnosti je postala nuja. Nekatere dejavnosti, ki so bile ustoličene znotraj podjetij in so predstavljale pomemben del integrirane strukture, so danes racionalno oddane v izvajanje zunanjemu akterju. Visoka stopnja specializacije in kompleksnosti govori v prid zunanjim izvajalcem. Ekonomija obsega ter tehnološke sposobnosti omogočajo zunanjim izvajalcem, da dejavnosti izvajajo uspešneje ter z nižjimi stroški kot podjetja sama. Posledično je dodana vrednost potencialno lahko bistveno višja kot pri izvajanju iste dejavnosti popolnoma notranje povezanega in vase zaprtega podjetja.

Če je znanje o neki specifični dejavnosti pomembnejše od znanja o končnem proizvodu kot takem, lahko visoko specializirani zunanji izvajalci pogosto proizvedejo večjo dodano vrednost z nižjimi stroški kot katerokoli integrirano podjetje (Quinn in Hilmer, 1994: 51-52).

3.3.3. Dejavniki izbora zunanjega izvajalca

Pri zboru primerne in z organizacijsko strukturo podjetja kompatibilnega zunanjega izvajalca moramo upoštevati veliko raznolikih dejavnikov. Dejavnike izbora bomo poskušali glede na vrsto in stopnjo pomembnosti strniti na Claverjevi tabeli², prikazani v sliki 3.2.

Slika 3.2: Dejavniki izbora zunanjega izvajalca

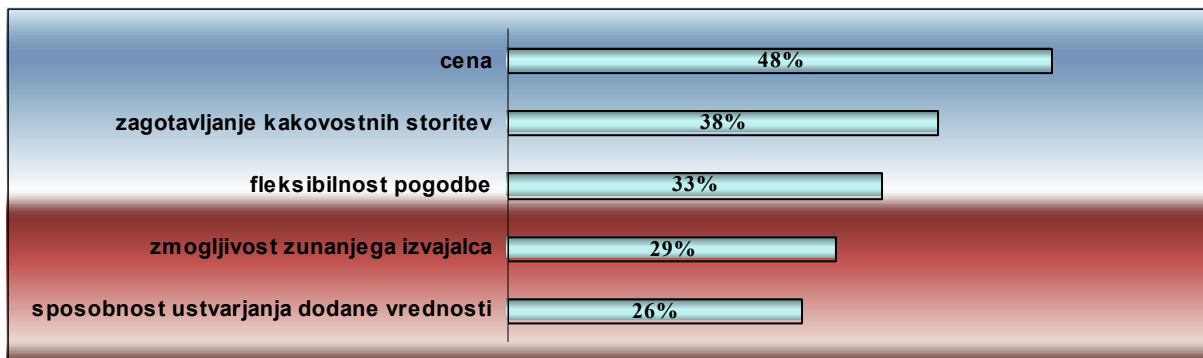
<i>Dejavnik</i>	<i>Število anketiranih podjetij</i>	<i>Delež (v %)</i>
Kakovost storitve	26	24,8
Pretekli odnos z določeno stranko	18	17,2
Kulturno ujemanje	13	12,4
Finančna stabilnost zun. Izvajalca	13	12,4
Reference in dobro ime zun. Izvajalca	12	11,4
Cena	10	9,5
Fleksibilnost pogodbe	7	6,7
Viri zunanjega izbora	6	5,6
Skupaj	105	100,0

Vir: Claver (2002: 30).

Iz tabele je razvidno, da se podjetja pri izbiri zunanjega izvajalca najpogosteje odločajo na podlagi mnenja o kakovosti opravljene storitve in priporočil poslovnih partnerjev. Zanimivo je, da cena ni tako pomemben dejavnik, kot bi morda lahko pričakovali. V skladu s pričakovanji, zopet postavlja ceno na prvo mesto Casalova študija, skržena v tabeli 3.3.

Slika 3.3: Dejavniki izbire zunanjega izvajalca

² Raziskava je izvedena leta 2000 in vključuje 105 naključno izbranih podjetij v Španiji, ki imajo v poslovanje vključene zunanje izvajalce.



Vir: Casale, (2001).

3.4. SWOT komponente zunanje izvajanje dejavnosti

SWOT analiza je izvedena iz naših predvidevanj, a se hkrati vsebinsko navezuje na analizo Bernarde Uršič (2002) in na množico internetnih virov, ki se ukvarjajo z analiziranjem zunanje izvajanja.

3.4.1. Strateške prednosti in priložnosti zunanje izvajanje dejavnosti

- **Stroški.** Najpogosteje izveden razlog za izločanje dejavnosti je znižanje stroškov, saj se ob taki poslovni odločitvi del fiksnih stroškov transformira v variabilne. Podjetjem omogoča, da se lahko zoperstavijo težavam, kot je cikličnost poslovanja. Pridobljen način kontrole stroškov omogoča podjetjem zmanjšanje poslovnega tveganja. Večinoma mlada podjetja ponudnikov zunanjih izvajalcev so sposobna izvesti storitev tudi za do polovice nižjo ceno, kot bi jih izvedel naročnik sam. Pridobljena sredstva iz naslova znižanih neposrednih kratkoročnih stroškov lahko podjetja porabijo za inoviranje in izboljšavo ključnih konkurenčnih prednosti podjetja.
- **Tveganje.** Z izločanjem dejavnosti iz podjetja se del tveganja in možne težave (neskladnosti) prenesejo na zunanje izvajalca.
- **Kakovost.** Večina specializiranih zunanjih izvajalcev je sposobna izvesti oddano storitev ali proizvod kakovostneje ter z nižjimi stroški.
- **Delovna sila.** S tem, ko se določena dejavnost prenese na zunanje izvajalca se podjetja ognejo stroškom in težavam pri rekrutaciji specializirane in kompetentne delovne sile. Ob tem se razbremeni tudi kasnejše upravljanje s temi kadri. Predvsem se sprosti znaten strošek za razvoj in izobraževanje kadrov. Personalne službe se lahko osredotočijo na ključno zaposlene in jim ponudijo boljši program izobraževanja in dvignejo stopnjo

motiviranosti zaposlenih. Prav tako odvajanje dejavnosti navadno prinaša optimalnejšo porabo sredstev, namenjenih zaposlenim.

- **Tehnologija.** Pogosto so stroški za uvajanje in izboljšavo novih tehnologij kratkoročno nesorazmerni z njihovim dejanskim »outputom«. Predvsem se ta protiargument nakupa tehnologije kaže v ne dovolj pogosti uporabi uvedenih tehnoloških novosti. Zunanji izvajalec je specialist na svojem področju, zato lahko nemalokrat omogoči uporabniku svojih storitev najem in optimalnejšo izrabo novo vpeljanih tehnologij, ki so nujno potrebne za izvajanje izločenih dejavnosti.
- **Fleksibilnost.** Navadno visoka stopnja fleksibilnosti zunanjih izvajalcev hkrati povečuje fleksibilnost tudi podjetjem, ki nastopajo kot odjemalec storitve. Strateška naravnost k izločanju dejavnosti iz podjetja se kaže kot pozitivna odločitev predvsem v primerih, ko se izkoriščata hitra odzivnost in inovativna zmogljivost malih podjetij, ki nastopajo kot zunanji izvajalci.

3.4.2. Slabosti in tveganja zunanjega izvajanja dejavnosti

- **Stroški.** V primeru, da je podjetje ob sprejetju odločitve za zunanje izvajanje precenilo svoje fiksne neposredne in posredne stroške, se lahko zunanje izvajanje izkaže kot dražje. Ponavadi se to zgodi zaradi hkratnega podcenjevanja stroškov implementacije, usklajevanja, komunikacije in nadzora zunanjega izvajalca, kar prinaša še dodaten strošek. V najboljšem primeru se take napake pokažejo kot zmanjšanje predvidenih prihrankov ali pa celo kot stroškovno neupravičena odločitev podjetja.
- **Delovna sila.** Izločanje dejavnosti iz podjetja lahko negativno vpliva na zaposlene. Strah pred spremembami med zaposlenimi pogosto povzroči občutek nepotrebности in ne dovolj visoke kompetentnosti. Negotovost in zmanjšanje varnosti zaposlitve vodi v slabšo učinkovitost in vpliva na moralo ter delovno vnemo. Za nekatere lahko sprememba prinese dodatno motiviranost za osvojitve dodatnih znanj in zviševanje tako vertikalne kot tudi horizontalne mobilnosti v vzorcu kariere. Nasprotno lahko drugim izločanje dejavnosti odvzame zaposlitev.
- **Tehnologija in znanje.** Zunanje izvajanje lahko v prenesenem pomenu povzroči neaktivnost podjetja pri vzdrževanju in investicijah v tehnologijo ter znanje zaposlenih. 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 v takem primeru prihaja do izgube ključnih konkurenčnih prednosti in do tehnološke odvisnosti podjetja od zunanjega izvajalca. Posledica se odraža v slabšem tržnem položaju, v skrajnem primeru pa lahko pride do degradacije tržne ali blagovne znamke.

- Podjetja, ki sodelujejo dalj časa lahko naletijo na pojav nepričakovanih sprememb v poslovanju in tehnologiji. V primerih, ko gre za dolgoročne pogodbe se nemalokrat zgodi, da se v nekem določenem trenutku pogodba ne more več odzivati na spreminjajoče zahteve okolja. Potrebam, ki bodo šele prišle, pa ne more zadostiti niti najbolj popoln izvajalec. Zato je potrebno pri dolgoročnejših pogodbah v pogodbo uvesti določeno mero prilagodljivosti, ki omogoča, da izvajalec in naročnik skupaj v času izvajanja projekta izbirata učinkovitejše možnosti in rešitve od tistih, ki so bile na voljo v času podpisa pogodbe.
- **Omejenost komunikacije in informiranja.** Oportunizem zunanjega izvajalca naročnikom ponavadi prinese težave ter z njimi povezane dodatne stroške. Prikrivanje ključnih informacij za nemoteno poslovanje vodi v mnogokrat prepozno odkrivanje težav s strani naročnika. Podjetje teži k varovanju svojih ključnih kompetenc ter naj bi se aktivno vključevalo v komunikacijo in predčasno odkrivanje referenčnih poslovnih informacij.
- **Odvisnost od zunanjega izvajalca.** Skozi daljša obdobja sodelovanja z zunanjim izvajalcem podjetja vsaj do določene mere postanejo odvisna. Izločeno dejavnost lahko izvajalec izpili (dodela) in optimalizira do stopenj, ki so za naročnikovo zmožnost neizvedljiva. Skozi proces višanja stopnje odvisnosti zunanji izvajalec izboljšuje svojo pogajalsko moč. Odvisnost naj bi bila neprestano kontrolirana s strani podjetij z namenom, da ne prihaja do neupravičenih in netržnih pogodbenih situacij.

3.5. Zunanje izvajanje kot pravilna upravljalna odločitev

Ena največjih napak, ki so jo mnoga kratkoročno in ozko ciljno usmerjena podjetja naredila v preteklosti, je osredotočenost le na en proizvodni vidik: tehnologijo, organizacijo, stroške ali človeški dejavnik. Uspeh na enem od teh področij še ne zagotavlja vsesplošnega uspeha. Potreben je celovit, usklajen pristop, sočasnost in sinhronizacija ter, morda najvažnejše, stalno spreminjanje in prilagajanje na vseh področjih (Svetličič, 1996: 46).

Izboljšanje poslovanja prek izločanja dejavnosti se ugotavlja za tista področja, ki so neposredno povezana z razlogom za zunanje izvajanje dejavnosti.

Zunanje izvajanje je zagotovo pravilna odločitev, če zaradi njega dosegamo naslednje :

- znižanje stroškov,
- izboljšanje kvalitete storitve ali izdelka,
- ohranitev ključnih konkurenčnih prednosti,
- osredotočenost na ključno dejavnost,
- povečanje vrednosti delnic,
- povečanje dobička,
- zadovoljstvo kupca.

Pravi odgovor glede smotrnosti odločitve za zunanje izvajanje pa nam pokažejo šele podrobni rezultati analize stroškov in kazalcev poslovne uspešnosti podjetja pred in po uvedbi zunanjega izvajanja določene dejavnosti. Bistveno je, da zunanje izvajanje pripomore k uresničevanju strategije in poslovnih ciljev podjetja. V določenih primerih lahko predstavlja dražjo in bolj obremenjujočo alternativo, a je kljub temu rezultat premišljenih potez taktičnih odgovorov zoper vse bolj pogoste raznolike zahteve vseskozi prisotnih potreb podjetij, ki se soočajo z neprestano nestabilnostjo poslovnega okolja.

Podjetja morajo izvesti tudi primerjavo med obstoječo poslovno uspešnostjo in želeno (pričakovano) poslovno uspešnostjo. Splošna ocena se izvede skozi merjenje produktivnosti, kvalitete, stopnje izkoriščenosti sredstev, pravočasnosti, stopnje inovativnosti in različnih finančnih kazalcev.

Preko primerjave referenčnih meril, ki so v skladu z poslovnim načrtom in cilji podjetja, lahko podjetja ugotavljajo, ali je bila izločitev dejavnosti iz podjetja upravičena.

Zavedati se je potrebno, da vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje podjetja ni enosmeren. Prinaša pozitivna in negativna dejstva, ki nastopajo hkrati in se jim ni moč v celoti ogniti. Znižanje stroškov, povečanje fleksibilnosti in zmanjšanje tveganja ob ne dovolj visoki stopnji nadzora lahko prinesejo tudi nazadovanje podjetja. Učinkovitost procesa zunanjega izvajanja je vseskozi izpostavljena tekočim neskladnostim in negativnim učinkom zmanjšane inovativnosti, izgube nadzora nad uhajanjem intelektualnega kapitala ter povečanim odporom zaposlenih.

Kot ustrezna odločitev za zunanje izvajanje se odraža strateška poteza v primerih, ko je podjetje usmerjeno k ohranjanju svojih ključnih konkurenčnih prednosti in dosega zelene poslovne rezultate. Vzajemni trud vpletenih akterjev navadno uspe zagotoviti dolgoročno in kvalitetno sodelovanje zunanjega izvajalca. Z vzpostavitvijo novega ravnovesja v organizacijski strukturi in kulturi podjetja, se sodelovanje z zunanjim izvajalcem vidi kot pravilna poslovna odločitev.

3.6. Izločanje dejavnosti v slovenskem poslovnem prostoru

Zunanje izvajanje dejavnosti je v Sloveniji precej redko in ozko uporabljena strateška odločitev podjetja. Na prvi pogled se zdi, da je še precej novo poglavje v upravljalških taktikah menedžerjev v slovenskem poslovnem prostoru. K sreči ni povsem tako, saj se vedno več podjetij zateka k izločanju dejavnosti v okviru sanacij in optimiranja poslovnih procesov. Pri predstavitvi statusa zunanjega izvajanja v Sloveniji se bomo oprli na raziskavo Bernarde Uršič, ki je bila z anketo izvedena januarja 2002.

Skozi raziskavo je avtorica ugotovila, da slovenski gospodarski subjekti načeloma nastopajo v dveh vlogah. Kot prvo subpopulacijo navaja velika podjetja, ki nastopajo kot uporabnik storitev zunanjega izvajanja. Drugo podpopulacijo predstavljajo večinoma mala podjetja, ki so vršitelj funkcije zunanjega izvajanja dejavnosti. Raziskava kaže, da so slovenska podjetja spoznala prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti ter, da jih kar 70 % že uporablja zunanje izvajanje kot enega od poslovnih konceptov.

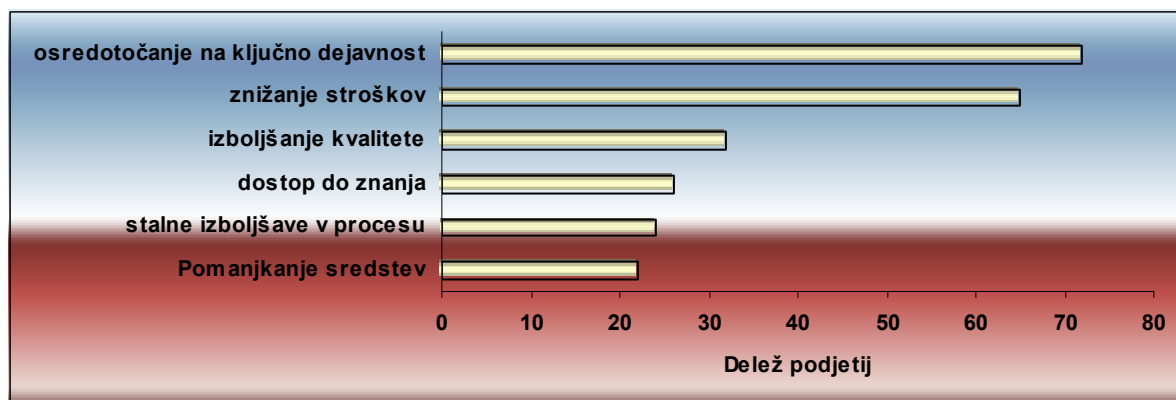
Avtorica ugotavlja, da v Sloveniji zunanje izvajanje predstavlja priložnost za nastajanje in nadaljno rast malih podjetij. Na področju Slovenije se z ugotovljenim strinjam zaradi dejstva, da se bo v prihodnje zunanje izvajanje širilo na račun podjetij, ki se bodo prvič soočila z izločanjem dejavnosti. Zagotovo bo prišlo do širjenja spektra dejavnosti, ki jih bo mogoče zunanje izvajati, saj trg zunanjih izvajalcev še ni popolnoma razvit in konkurenčen.

Podjetja vzpodbujajo k zunanjemu izvajanju globalizacija sveta, upočasnjena gospodarska rast, poslovna negotovost in ubikviteta, ki jo omogočata informacijska ter komunikacijska tehnologija.

V tabeli (slika 3.4) sta že na daleč vidna osrednja razloga za strateško odločitev izločanja dejavnosti iz podjetja. Tudi v domači ekonomiji sta prevladujoča razloga »osredotočanje na ključno dejavnost« in »težnja po zmanjševanju stroškov«.

Sicer šele kot šesti razlog za zunanje izvajanje dejavnosti se pojavlja »pomanjkanje sredstev«, a se vsekakor zdi, da bo za podjetja, ki se borijo za obstoj, ena izmed rešilnih aplikacij pri ohranjanju ciklusa poslovanja v še bolj zaostrenih pogojih konkurence.

Slika 3.4: Najpomembnejši razlogi za zunanje izvajanje v Sloveniji



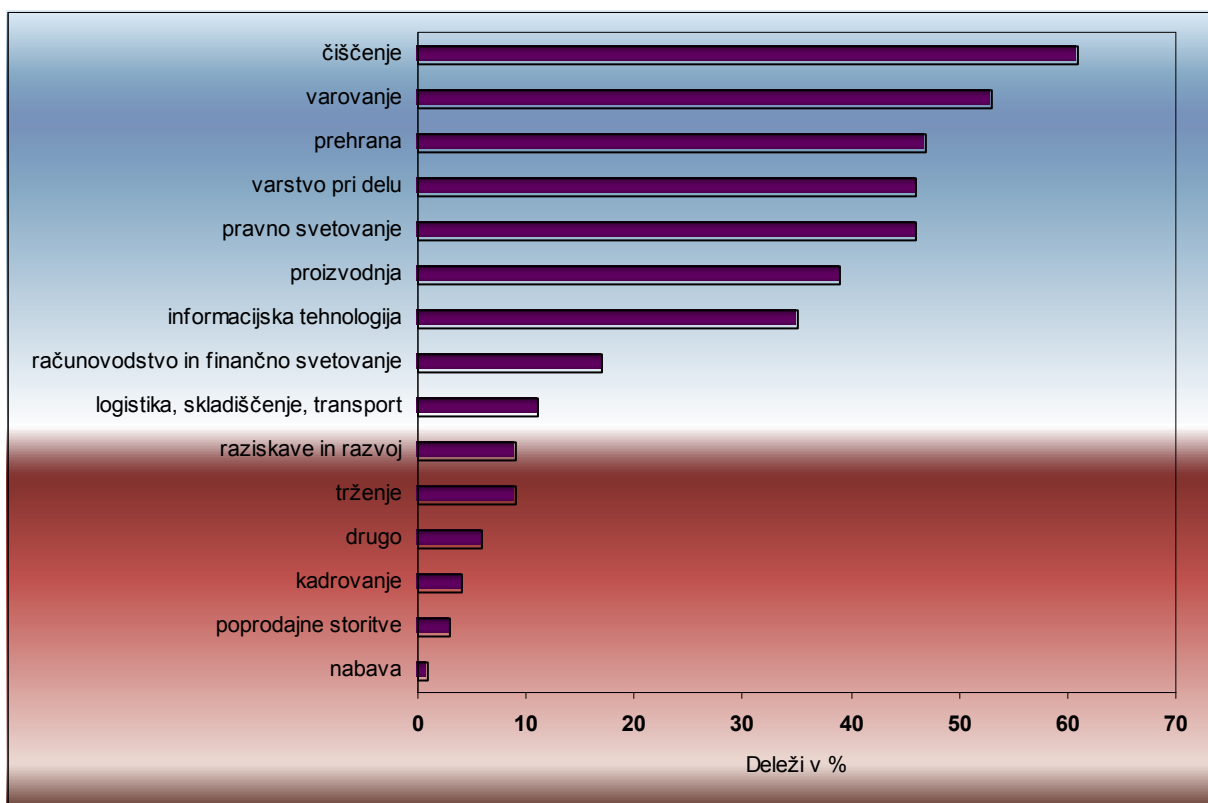
Vir: Uršič (2002: 58).

Iz slike 3.5 lahko izluščimo nekatere ključne ugotovitve. Razvidno je, da se podjetja v slovenskem gospodarskem okolju v največji meri odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti v primerih cenejših in enostavnejših funkcij podjetja. Presenetljivo je, da je delež izločanja storitev pravnega svetovanja tako visok, visoki meri specializiranosti storitve navkljub.

Znaten delež izločanja dejavnosti iz podjetij dosegajo storitve, povezane z informacijsko tehnologijo ter opravljanje storitev računovodstva in finančnega svetovanja. Opaziti je, da je delež zunanjega izvajanja dejavnosti, kot so logistika v celoti, raziskave&razvoj in trženje, razmeroma nizek. Zaradi pomembnosti navedenih funkcij za poslovanje sklepamo, da je za njihovo izločanje iz podjetij še vedno prisotna prenizka stopnja zaupanja med ekonomskimi akterji. Predvidevamo pa, da bodo prav te dejavnosti v prihodnosti prihajale na višje mesto po deležu njihovega vsaj parcialnega izločanja iz povsem internega poslovnega procesa. Zadnji skupini dejavnosti, ki so zajete v tabeli, pripada neznamenit delež, a po našem mnenju vseeno kažejo perspektiven potencial za učinkovito delovanje kot izločena dejavnost v prihodnosti.

Iz pregleda slike 3.5 lahko tudi razberemo, da se je trg zunanjih izvajalcev predvsem prilagajal potrebam trga po zunanjem izvajanju. V prihodnosti lahko pričakujemo precej spremenjene razmere tako v porastu zunanjega izvajanja dejavnosti kot tudi v spremembi deležev dejavnosti, ki se zunanje izvajajo.

Slika 3.5: Najpogostejše zunanje izvajane dejavnosti v Sloveniji



Vir: Uršič (2002: 65).

V nadaljevanju bomo analizirali logistiko in transport, kot enega od potencialnih »kandidatov« za prevzem vidnejše vloge med zunanjimi izvajalci v slovenskem prostoru.

4. Logistika in transport (distribucija)

Kontinuirane spremembe v poslovnem okolju, ki jih prinašata predvsem hkratna globalizacija in individuacija, ustvarjajo težnjo poslovnih subjektov po vse bolj trdnih, varnih in z zaupanjem prepredenih poslovnih povezav. Le take povezave omogočajo učinkovit proces, ki poteka od dobave surovin do proizvodnje, preko sistema notranje logistike k posrednikom, trgovini in končno, prevoza ob optimalnem transportnem strošku do končnega uporabnika.

V skladu z bistvenimi poslovnimi cilji podjetja, optimiziranimi stroški in kakovostnimi izdelki ter njihovim servisom, se menedžerji neprestano usmerjajo k optimalnemu in usklajenemu delovanju blagovnih tokov med vsemi vpletenimi akterji v oskrbovalni verigi. Danes se vse bolj kaže tudi možnost vsaj delnega prenosa teh skrbi na tretjo stranko preko zunanjega izvajanja katerekoli od navzočih ter nepogrešljivih členov oskrbovalne verige. Pojavlja se tudi trend vpeljave četrtega akterja, ki skrbi za optimizacijo, koordinacijo in kontrolo tretje stranke, torej se pojavlja kot vršilec odgovornosti za funkcijo logistike.

4.1. Opredelitev logistike

Logistika je del verige poslovnega procesa in predstavlja bistven del fizičnega poslovanja s poslovnim okoljem.

Sleherno podjetje naj bi si prizadevalo za doseg načela odličnosti tudi na področju logistike. To v grobem pomeni, da želi svoje blago najhitreje in varno, po optimalni ceni ter na najbolj primeren način dostaviti do odjemalca.

Podjetniška oziroma poslovna logistika je poslovna funkcija s ciljem optimalne fizične nabave, distribucije in ravnanja z logističnimi objekti in se kot gospodarska veda uveljavlja v zadnjih 30 letih. Tako je poslovna logistika splošno priznana delna disciplina ekonomike poslovnih sistemov. V praksi razvitih podjetij je postala pomembna dejavnost in zato sestavni del strategije podjetja. Primarni razlog zanjo je treba iskati v povečanih stroških nabave in distribucije s sočasnim upoštevanjem, da so lahko vrste ter načini nabave in distribucije blaga zelo različni, zlasti v zvezi z naraščajočo globalizacijo gospodarstva in vse večjo delitvijo dela (Logožar, 2004: 31).

Ciljna funkcija logistike je za vsako podjetje (pošiljatelja) enaka: pravo blago dostaviti v pravilni količini na pravo mesto, v dogovorjenem času, za pravega odjemalca, ob primernih stroških (prav tam:12).

Logistika je veda, ki se ukvarja z obvladovanjem blagovnih tokov, ki so v različni meri podvrženi vplivu časovno-prostorske divergence. Predmet preučevanja je predvsem soočanje in reševanje problema časovne in prostorske neenakomerne razpoložljivosti blaga. Problem se nanaša tako na pridobivanje surovin, uporabo in vračanje embalaže, zagotavljanje rednega in pomožnega transporta, pakiranja in skladiščenja, komisioniranja in odpreme, odpadkov in njihove predelave oz. deponiranja kot tudi na servisiranje končnega odjemalca izdelkov.

»Podjetniško logistiko opredeljujemo kot proces načrtovanja, izvajanja in nadzora vseh aktivnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov in gotovih proizvodov od dobaviteljev, znotraj podjetja, pa vse do kupca (Ogorelc, 2004: 255).«

Dejavnost logistike je torej celostno in vzajemno upravljanje, vodenje ter izvajanje storitev zunanjega in notranjega transporta, skladiščenja in drugih manipulacij z blagom (Oblak, 1997:13).

Podjetja ugotavljajo izredno velik delež logističnih stroškov v skupnih stroških poslovanja. Učinkovit sistem podjetniške logistike je lahko pomembno »orožje« v boju s konkurenco, ki daje možnost za povečanje dobička. Zato zahtevajo od strokovnjakov rešitve, ki naj minimalizirajo logistične stroške. Poleg tega služi logistika kot mehanizem pri združevanju geografsko razpršenih elementov podjetja (Ogorelc, 2004: 255).

Logistiko je mogoče znanstveno opredeljevati in obravnavati z dveh vidikov (Ogorelc, 1991: 16):

- mikrologistika oz. poslovna logistika, in
- makrologistika oz. logistika narodnega gospodarstva.

»Poslovna logistika obravnava kot samostojna disciplina vede o gospodarjenju mikrologistične sisteme (oz. logistične procese v okviru poslovnega sistema) ter metode, ki se uporabljajo pri odločitvah v upravljanju logističnih procesov (prav tam: 16).«

»Logistiko (makrologistika) pa lahko pojmuje tudi kot samostojno vedo, ki obravnava logistične sisteme, t.j. opisuje, razlaga in oblikuje logistične procese z vidika celotnega gospodarstva (prav tam: 16).«

4.2. Razvoj organiziranja logistike in zgodovinska vpetost v poslovanje

Logistika je bila v vseh obdobjih blagovne menjave in proizvodnje nenehno prisotna veda. Šele v tem stoletju je pričela pridobivati sebi lastno, a vseeno z drugimi funkcijami soodvisno eksistenco. Začela se je razvijati in pridobivati položaj vede v upravljalških in znanstvenih vodah. Spočetka so jo obravnavali predvsem kot pojav fizične distribucije do potrošnikov, kasneje pa je njen razvoj zajemal stopnje, ki so še danes razvidne v različnih oblikah organiziranosti logistike.

4.2.1. Oblike organiziranosti logistične funkcije

Obliko organiziranosti za realizacijo teh spoznanj je treba izbrati za vsako podjetje posebej, odvisno od posebnosti logistične funkcije v posameznem podjetju. Pri tem se lahko izbere čista *linijska*, *štabna-linijska* ali pa *matrična oblika* organiziranosti (več o tem v nadaljevanju).

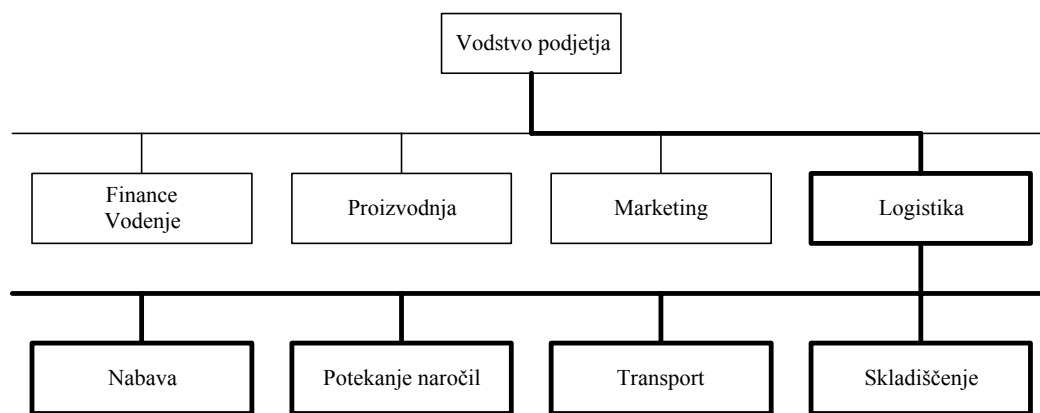
Upoštevati je potrebno:

- da naj bi imela logistična organiziranost enako težo, kot jo imajo druga področja poslovanja podjetja;
- da se mora organiziranost logistike vključevati v celotno strukturo podjetja;
- da upoštevanje logistike le s štabnim mestom v organiziranosti podjetja ne more biti trajna rešitev;
- da naj manjša in logistično manj intenzivna podjetja priključijo logistično funkcijo kakemu drugemu področju poslovanja podjetja, ker se lastna organizacijska enota ekonomsko ne izplača (Logožar, 2004: 13).

V preteklosti so bile prisotne predvsem tri čiste oblike organiziranosti (povzeto in nekoliko dopolnjeno po Logožar, 2004):

- **Linijska (tradicionalna) oblika organiziranosti:** v mnogih (tradicionalnih) podjetjih je lahko le delno dosežena koncentracija logističnih dejavnosti. To se dokazuje s tem, da so odgovorna mesta za logistične procese razdeljena in razpršena med različna področja poslovanja podjetja.

Slika 4.1.: Linijska oblika organiziranosti logistike

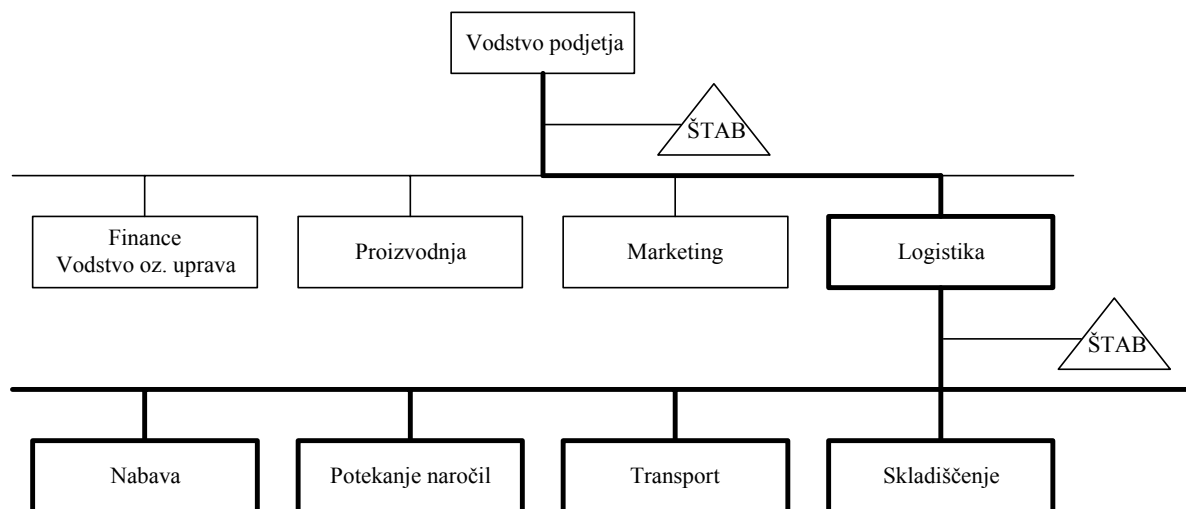


Vir: Logožar (2004: 15).

Ko je razpršenost logističnih opravil velika, je logistiko potrebno organizirati linijsko. Oblika je primerna predvsem za organizacije z veliko raznovrstnimi logističnimi opravili. Obstaja tudi centralni logistični oddelek, ki skrbi za koordinacijo, sinhronizacijo in harmonizacijo med logističnimi funkcijami. Logistične odločitve se sprejemajo z vidika optimiranja celostne logistike, in ne le z vidika posameznih oddelkov.

- **Štabna linijska oblika organiziranosti:** štabna služba je pomožni organ vodenja posebnega pomena. Linijskemu mestu je dodano štabno mesto. Razlikujeta se po nekaterih posebnostih. Med linijskimi in pomožnimi mesti vodenja so možne različne mešane oblike (na primer centralni oddelki, funkcionalna mesta, servisni centri itd.). Pri kooperativnem vodenju ima vsako delovno mesto štabno in linijsko naravo, vendar je lahko težišče na enem in drugem.

Slika 4.2.: Štabna linijska oblika organiziranosti



Vir: Logožar (2004: 16).

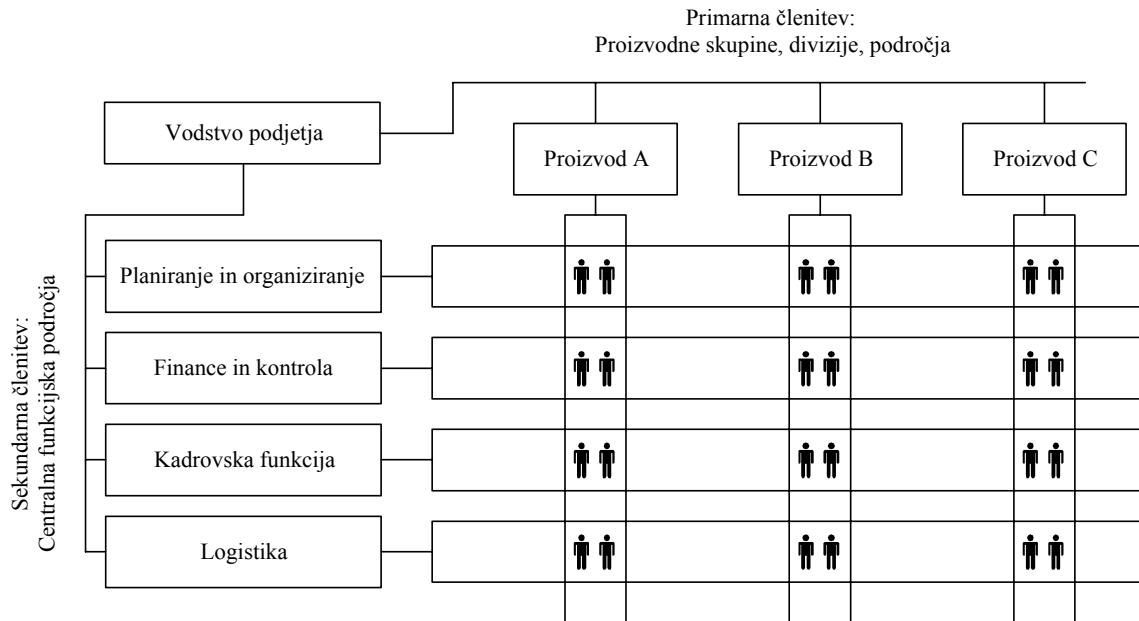
Štabna mesta so v splošni teoriji organiziranja poslovanja opredeljena kot dodatek linijskim mestom in delujejo kot stalni notranji podjetniški pomožni organ vodenja. So nosilci svetovalnih in storitvenih nalog za linijska mesta in nimajo pristojnosti odločanja linijskim mestom. Štabno-linijska organiziranost je prav tako primerna za podjetja z velikim obsegom logističnih nalog. Logistične naloge se porazdelijo med organizacijskimi linijami in organizacijskimi štabi. Linije skrbijo za dejavnosti, ki učinkujejo direktno na proizvodni tok in zato zahtevajo kompetenco odločanja, iniciativo in pristojnost dajanja navodil. Štabi prevzamejo naloge s področja informacij, svetovanja, analiziranja, planiranja in kontrolinga.

Logistična funkcija kot štab ne more biti trajna, temveč najverjetneje le prehodna rešitev, in sicer tako dolgo, dokler se v podjetje ne uvede logistični sistem poslovanja. Seveda bi bilo idealno, če bi lahko vsako linijsko mesto za svoje področje odgovornosti samo analiziralo in planiralo poslovanje. Ima namreč najboljše informacije, največ izkušenj in tudi popoln pregled nad dejanskim stanjem.

- **Matrična oblika organiziranja logistike:** v zadnjih letih postaja najpomembnejša delitev nalog po področjih poslovanja podjetja po dveh, oziroma več sočasno upoštevanih merilih razvrščanja. V tem primeru gre za eno- ali večdimenzionalne strukture organiziranosti. Pri slednjem govorimo o matrični organiziranosti, pri čemer so predvsem upoštevana merila

razvrstitve po poslovnih funkcijah (priprave), po objektih (členitev po proizvodnih linijah), geografskih značilnostih (členitev po državah, regijah itd.).

Slika 4.3: Matrična oblika organiziranosti logistike



Vir: Logožar (2004: 17).

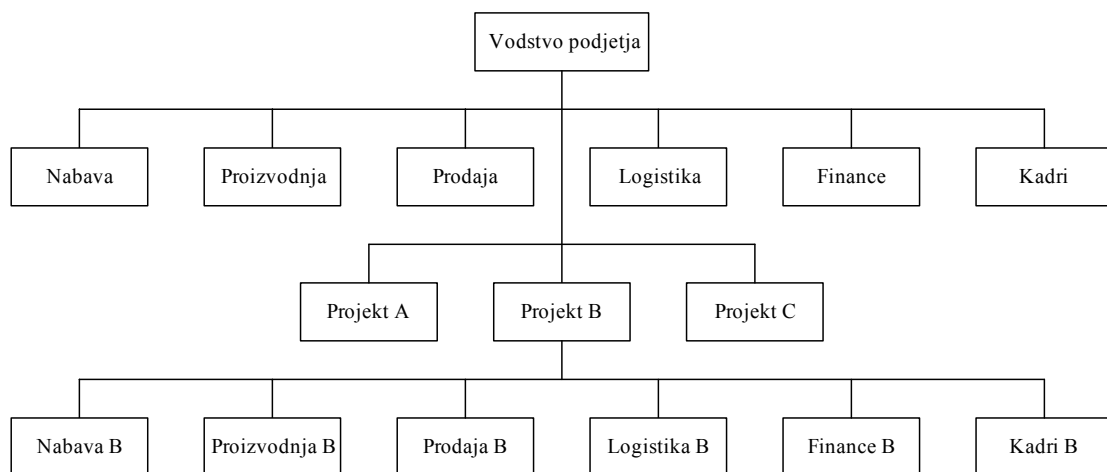
Matrična organiziranost je primerna za podjetja z zelo velikimi in kompleksnimi logističnimi nalogami (na primer koncerni). Zagotavlja realizacijo celostnega vidika logistične zasnove poslovanja. Kot glavni problem se kaže uveljavljanje logističnega razmišljanja pri različnih divizijah. Odgovornost za logistiko ostaja v pristojnosti vodje področja za logistiko. Jasna razmejitev pristojnosti in odgovornosti je vidna predvsem ob dejstvu, da je proizvodnim mestom nadrejen strokovni vodja, istočasno pa linijski vodja ostaja divizijski oziroma proizvodni vodja. Teži se k temu, da bi se vse logistične funkcije v podjetju enotno koordinirale, krmilile ter uravnavale in kontrolirale. Večdimenzionalni pristop izhaja iz dejstva, da vsebuje vsaka naloga več dimenzij. Razvojna dejavnost na primer poteka vedno v zvezi z določenim objektom (na primer proizvod, storitev), na določenem mestu in se lahko proučuje iz različnih zornih kotov, odvisno od posameznega primera.

Logistika se v zadnjih letih razvija naprej, predvsem v smeri vedno boljšega servisiranja uporabnika in raznovrstnega optimiranja stroškov. Načela, ki se jim sledi so predvsem pravočasnost, zanesljivost in varnost.

Poleg osnovnih oblik organiziranja logistike, se v zadnjem času pojavlja tudi mešani tipi, in sicer predvsem:

- **Projektna oblika organiziranja logistike:** projektna organizacijska struktura je posebna oblika kombinirane organizacijske strukture, primerna za izvajanja obsežnejših nalog – projektov. Po splošno sprejeti definiciji je projekt zaokrožen, enkraten, ciljno usmerjen ter časovno in z drugimi viri omejen proces oblikovanja in izvajanja določenih, med seboj logično povezanih aktivnosti za doseganje ciljev projekta, z nadaljnjim povezovanjem aktivnosti; na podlagi teh ciljev se postopoma realizirajo objektni in namenski cilji (Hauc v Logožar, 2004: 19).

Slika 4.4: Projektna organiziranost logistike



Vir: Ogorelc v Logožar (2004: 20).

V poenostavljenem organigramu (slika 4.4) je prikazana projektna organiziranost, integrirana v ustaljeno organizacijsko strukturo. Dejansko sta združeni linijska in projektna organiziranost: rutinske odločitve ostanejo v pristojnosti organizacijskih enot, procesi odločanja, povezani z večjim tveganjem, pa potekajo v okviru projektne organizacije (na primer razvoj nove nabavne ali distribucijske mreže, razvoj novega transportnega sistema, uvajanje sodobnih logističnih tehnologij itd.).

Za vsak projekt se določi vodja, ki je odgovoren za izvajanje projekta. Projektni vodja nadzuruje vse funkcije, dejavnosti in vire za realizacijo projekta. V projektni skupini sodelujejo strokovnjaki iz različnih organizacijskih enot, katerih sodelovanje zahteva izvedba

projekta. V okviru projekta opravljajo določene aktivnosti do konca projekta, po končanem projektu pa se vrnejo v svoje matične organizacijske enote.

Ko vodstvo podjetja potrdi izbrano koncepcijo poslovne logistike, se njeno udejanjanje in izvajanje podrobneje planirata. Vključitev vseh prizadetih mest zahteva od tega trenutka ustrezno projektno organiziranost in vključitev ustreznih kadrov. Praviloma nastane delitev na (pod)projekte s procesno in časovno razvrstitvijo po podsistemih poslovne logistike (nabavna, notranja, distribucijska in poprodajna logistika). Izvajanje logističnih procesov zahteva poleg teoretičnega tudi praktično naravnano znanje izvajalcev. Zlasti kadar gre za uvajanje novih rešitev, je treba prehod iz starega v novo stanje skrbno planirati. Pilotni projekti so pri tem potrebni, da bi se uvedba novih rešitev speljala nemoteno in brez zastojev. Dobavitelje in odjemalce je treba pravočasno obvestiti in opozoriti na spremembe in morebitne začetne težave pri izvajanju.

- **Mrežna organiziranost logistike:** v današnjem poslovnem okolju se vse bolj oblikuje težnja po vedno vnovičnih poizkusih optimizacije logistične funkcije. Kot eden od zanimivejših načinov je poizkus vzpostavitve mrežne strukture organiziranega izvajanja logistične funkcije. Tako lahko podjetje (ali sklop podjetij v mreži) sprejme upravljalno odločitev in za izvajanje logistične funkcije v mrežo bodisi vpelje specializirano podjetje bodisi v mreži obstoječe podjetje za logistiko specializira bodisi tako podjetje ustanovi in prikroji po vzorcu svojih prepoznanih potreb. Taka organiziranost je zagotovo dovolj fleksibilna in prilagojena kvalitativno učinkovitemu delovanju. Izpostaviti pa bi veljalo vprašanje stroškovne upravičenosti udejanjanja tovrstne organiziranosti logistike.

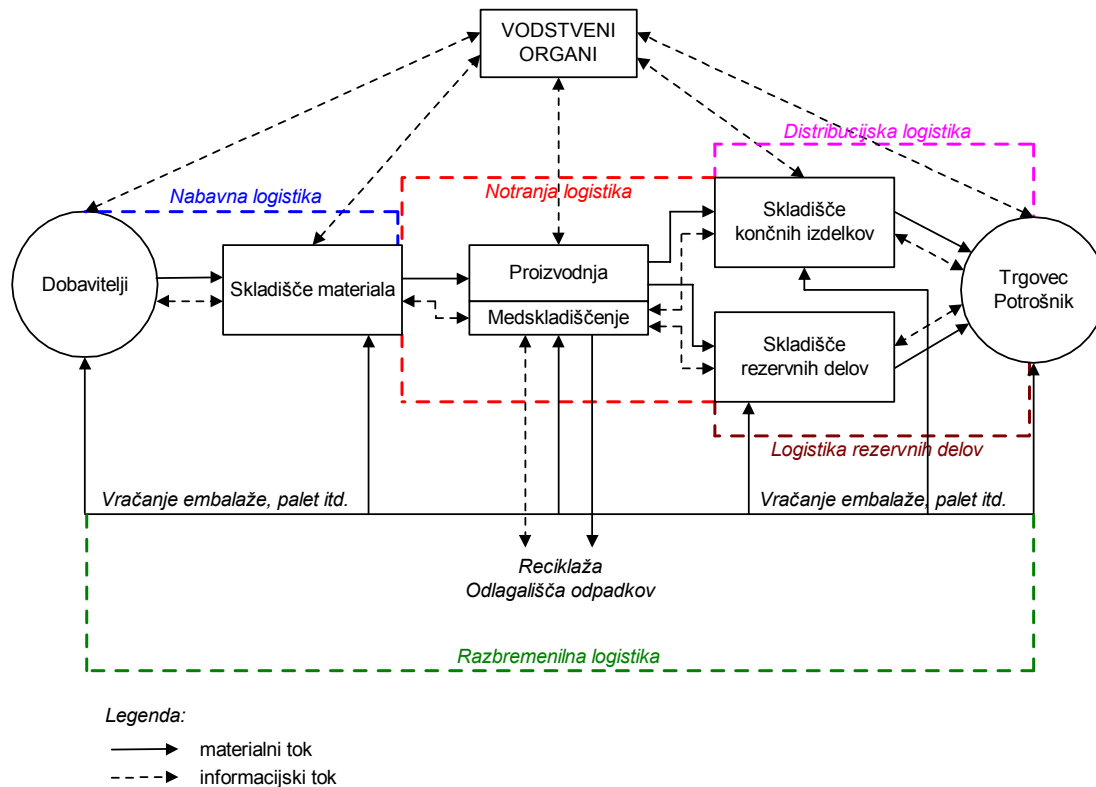
4.3. Faze razdelitve oz. podsistemi logističnega procesa

Poslovna logistika zavzema ves tok materiala in izdelkov proizvodnega podjetja, ki zajema nabavno logistiko (surovine), notranjo logistiko (proizvodnja), prodajno logistiko (izdelki), poprodajno logistiko (servisiranje in vzdrževanje) (Oblak, 1997: 42).

Pri analizah stanja logistike v proizvodnem podjetju je zaradi boljšega razumevanja običajno treba podjetniško logistiko proučevati po njenih delih ali podsistemih. Pri tem je treba izbrati določene kriterije za to delitev. Za potrebe našega nadaljnjega razpravljanja bomo izbrali pri oblikovanju podsistemov podjetniške logistike osnovne funkcije, ki jih moramo izvrševati v

vsakem proizvodnem podjetju, kot so nabava materialov za proizvodnjo, proizvodnja, distribucija blaga, razbremenjevanje podjetja in poprodajna dejavnost.

Slika 4.5.: Logistični sistem proizvodnega podjetja



Vir: Logožar (2004: 99).

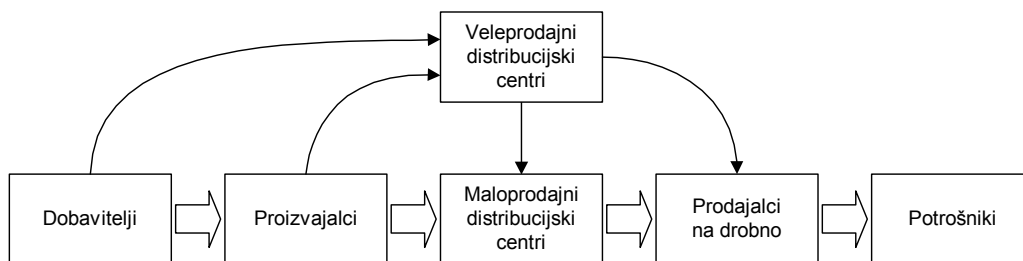
Logistični proces delimo na štiri temeljne faze (Ogorelc, 2004: 259):

- **Nabavna logistika** skrbi za oskrbo poslovnega sistema s potrebnim blagom v ustrezni količini in kakovosti. Z blagom mislimo pri tem na vse potrebne surovine, materiale, polproizvode in proizvode, ki jih poslovni sistem potrebuje za izvedbo svojega proizvodnega programa. Blago mora biti v podjetje dostavljeno ob pravem času, na pravem mestu in ob ekonomsko upravičenih stroških.
- **Notranja logistika** se nanaša na gibanje in mirovanje materiala od skladišča nabavljenega materiala, preko proizvodnje, do skladišča gotovih proizvodov. Funkcija notranje logistike se začne s količinskim in kakovostnim prevzemom blaga, ki ga je nabavna logistika dobavila v poslovni sistem. Notranja logistika mora skrbeti za notranji transport oziroma premeščanje in medskladiščenje materiala (ali polproizvodov) v proizvodnji, kakor tudi za transport proizvodov iz proizvodnje v skladišče proizvodov. Le-ti morajo biti tudi

ustrezno pakirani, da jih lahko v okviru distribucijske logistike dostavimo svojim odjemalcem.

- **Prodajna (distribucijska) logistika**³ obravnava tok gotovih proizvodov od proizvajalca oziroma prodajalca do končnih porabnikov, tako da pride proizvod v roke porabnika v zahtevani količini in kakovosti, ob pravem času in na pravem kraju, nepoškodovan in z optimalnimi stroški. V okvir delovanja distribucijske logistike štejemo skladiščenje gotovih proizvodov, zunanji transport, potrebne manipulativne operacije in s tem povezana administrativna dela.

Slika 4.6.: Udeleženci sistema prodajne logistike



Vir: Logožar (2004: 109).

Prodajna logistika teži za čim boljšim načinom razpošiljanja blaga, ki je opredeljeno s samim proizvodom, s tehnologijo prometnih sredstev, infrastrukturo, stroški idr. Distribucijska logistika se ukvarja z zasnovo logističnih kanalov pretoka blaga (logistična infrastruktura) in z izvajanjem teh procesov. Input kot element distribucijskega sistema zajema v glavnem (Oblak 1997: 55):

- načrtovanje skladišč, skladiščenje, transport, pakiranje in potekanje naročil;
 - informacije iz sistemov, ki so potrebni za doseg cilja;
 - krmilne dejavnosti, ki krmilijo in uravnavajo sistem po načelu povratne zveze.
- **Poprodajno logistiko** ločimo na poprodajne servisne storitve prodajalca in razbremenilno logistiko (Oblak, 1997: 42). Poprodajne servisne storitve prodajalca zajemajo montažo in poskusno obratovanje strojev, servisno, tekoče in investicijsko vzdrževanje ter dostavo potrebnih rezervnih delov. Razbremenilna logistika vključuje dejavnosti vračanja

³ Definicija Mednarodne trgovinske zbornice v Parizu opredeljuje distribucijo kot: »Stanje, ki sledi proizvodnji blaga od trenutka, ko je le-to komercializirano, do njegove izročitve uporabnikom. Zajema razne dejavnosti in postopke, ki omogočajo, da se blago dostavi kupcem na razpolago zastran njegove predelave ali porabe, olajša njegova izbira in uporaba.«

pomožnih transportnih sredstev (palet, kontejnerjev, zamenljivih nakladalnih zabojev, embalaže za večkratno uporabo ipd.). Ob tem se ukvarja tudi s problemom ponovne uporabe ali uničenja odpadkov, oziroma ostankov iz proizvodnega procesa. V posebno poglavje razbremenilne logistike sodijo reklamacije za poškodovano ali nepravilno dostavljeno blago.

4.4. Ekonomski pomen logistike

Vsak proizvod oz. storitev dosega štiri osnovne vrste ekonomske koristi (vrednosti) proizvoda. Dodano vrednost proizvodu ali storitvi narekujejo oblika, prostor, čas in posedovanje. V splošnem zagotavljajo proizvodne dejavnosti oblikovno oz. uporabno koristnost, logistika zagotavlja časovno in prostorsko koristnost, trženjske aktivnosti pa omogočajo posedovalno korist proizvoda ali storitve (Bardi, Coyle, Langley, 2002: 40).

- **Uporabna korist** je rezultat proizvodnega procesa, ki zagotavlja dodano vrednost proizvodu v obliki uporabne vrednosti. Zagotavljanje uporabne koristi proizvoda je primarna naloga proizvodnega procesa (funkcije). Navkljub temu lahko tudi logistična dejavnost prispeva k oblikovni koristnosti proizvoda. Izhajajoč iz logistične dejavnosti, osrednja načina dodajanja vrednosti proizvodu ostajata časovna in prostorska koristnost.
- **Prostorska korist:** logistika zagotavlja prostorsko korist s premikanjem blaga od proizvodnih enot do kupcev. Fizična distribucija tako ustvari prostorsko korist predvsem preko transporta in njegovih spremljajočih dejavnosti.
- **Časovna korist** ni tako pomembna zgolj zaradi dejanske nuje, da so proizvodi in storitve dosegljivi na mestu, kjer jih kupec potrebuje, temveč morajo biti na pravem mestu tudi ob zahtevanem času (just in time, on time, scheduled delivery). Logistika zagotavlja časovno korist predvsem z vzdrževanjem primerne ravni zalog in strateškim načrtovanjem oskrbe.
- **Posedovalna korist** je posledica osnovnih trženjskih aktivnosti, povezanih s promocijo izdelkov oz. storitev. Promocija je definirana kot splet neposrednega in posrednega stika s potencialnimi kupci, ki povečuje željo po posedovanju produkta ali pa po koriščenju storitve. Vloga logistike v ekonomiji je močno odvisna od obstoja posedovalne koristi. Posledično imata prostorska in časovna koristnost pomen le, če povpraševanje po izdelkih in storitvah obstaja. Res pa je tudi, da je marketing oz. trženje hkrati močno odvisno od logistike, saj lahko posedovalna korist nastopi le takrat, ko sta zagotovljeni prostorska in

časovna korist. Dosledno izvrševanje naročil postaja tako vse bolj pomembna naloga pri zadovoljevanju kupčevih zahtev (povzeto in nekoliko dopolnjeno po Ogorelc, 1990).

4.5. Vpliv logistike na podjetja in gospodarstvo

Poslovni cilj logistike je, da kontinuirano zagotavlja po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času ustrezne logistične objekte, potrebne za izvedbo proizvodnih, storitvenih in potrošnih procesov. Nastale okoliščine, ki so povezane z logističnimi storitvami, povratno vplivajo na organiziranost gospodarstva in na njegove prostorske ter časovne premostitvene zahteve.

Različni viri navajajo, da ustvarja logistika v razvitih tržnih gospodarstvih od 10 do 11 odstotkov bruto družbenega proizvoda (BDP) teh držav. Kot pomembna komponenta BDP vpliva logistika na stopnjo inflacije, obrestne mere, produktivnost, stroške energije in druge ekonomske kategorije. Raziskave kažejo, da bi povprečno ameriško podjetje lahko izboljšalo svojo logistično produktivnost vsaj za 20 odstotkov. Izboljšanje produktivnosti narodnega gospodarstva pa ima pozitivne učinke na cene blaga in storitev, plačilno bilanco, vrednost valute, konkurenčnost na globalnih trgih, dobiček, razpoložljivost investicijskega kapitala in gospodarsko rast, to pa omogoča višjo stopnjo zaposlenosti (Lambert in Stock, 1993: 4).

Dolgo časa se je logistiki pripisoval pomen le kot instrumentu racionalizacije. Glede na to se je od logistike kot servisne funkcije pričakovalo, da bo izpolnjevala predpisane naloge z minimalnimi stroški. V tem smislu opravlja nabavna logistika oskrbni servis, distribucijska logistika pa dobavni servis. Najizrazitejša formulacija tega razumevanja je načelo 5P, po katerem morajo logistični koncepti poskrbeti, da je pravi material na voljo ob pravem času, v pravilni količini in pravilni kakovosti, na pravem mestu in z minimalnimi stroški. Taka definicija prisoja logistiki čisto podporno funkcijo v obstoječih okvirih (Logožar, 2004: 31).

Spremenjene tržne razmere oziroma trg kupca pa kažejo, da je pomen logistike v taki obliki omalovaževan. Dejstvo je namreč, da so se zahteve do logistike tako povečale, da ima sedaj že različna kakovost logističnih storitev neposreden vpliv na tržno uspešnost in s tem na dobiček podjetja (Becker in Rosemann v Logožar, 2004: 33).

Nastale tržne razmere narekujejo nujno potrebno povezanost vseh vrst prvin podjetniške logistike in povezanost vseh udeležencev v logističnih kanalih pretoka blaga (Požar, 1985: 104).

4.6. Koncept verige vrednosti in soodvisnost logistike z drugimi podjetniškimi funkcijami

Koncept verige vrednosti (value chain) je bil razvit s strani Michaela E. Porterja (1985), ki je sicer največ pozornosti posvečal razlagam konkurenčnih prednosti. Poslovanje podjetja je razdelil pet osnovnih in štiri podporne funkcije. Vsaka od funkcij zahteva enako mero pozornosti, saj je za uspešno in učinkovito poslovanje potrebno vse funkcije izvajati učinkovito. Z namenom doseganja zelenega učinka verige vrednosti poskrbimo za nemoteno posamično in celostno delovanje funkcij.

Logistika ima v konceptu verige vrednosti pomembno vlogo, ker zavzema dve od petih bistvenih funkcij v podjetju, in sicer »notranjo« in »prodajno« logistiko. Iz tega dejstva lahko izpeljemo, da ima logistična dejavnost eno izmed osrednjih vlog pri doseganju in ohranjanju pomembnih konkurenčnih prednosti na trgu. Porterjev koncept vnovič potrjuje neizogibno potrebo oziroma nujno po kontinuiranem in tesnem sodelovanju logistike z preostalimi tremi osnovnimi funkcijami v verigi vrednosti (proizvodno funkcijo, trženjem in funkcijo storitvenih uslug) (Bardi, Cole, Langley, 2002: 577).

Logistična funkcija je najverjetneje po naši oceni v mnogih podjetjih še vedno zapostavljena funkcija. Nezavedanje njene ključne vloge pri poslovanju podjetja lahko kratkoročno in dolgoročno vodi v nepotrebno zmanjšanje konkurenčnosti. Marsikje je logistična funkcija razpršena med različne ostale funkcije podjetja. Tak pojav sam po sebi ne predstavlja težav, v kolikor je informiranost na visokem nivoju in nadzor dovolj kompetenten, da se celostna logistična funkcija rezultira z zadovoljivim učinkom.

Logistika organizirana na določen način ima neposreden vpliv na gospodarjenje podjetja (Ogorelc, 2004: 274):

- na področju proizvodnje
- povečanje kakovosti proizvodov

- povečanje kakovosti procesov
- na področju stroškov
- optimalne zaloge
- racionalizacija manipulacij z blagom
- racionalizacija notranjega transporta
- učinkovita izraba zmogljivosti
- na področju distribucije
- kratki dobavni roki
- točnost dobav
- zanesljivost in varnost dobav
- velika prilagodljivost
- nizki logistični stroški.

Tehtanje in razvrščanje posameznih ciljev ni enostavna naloga. Pomagamo si lahko s konceptom oportunitetnih stroškov. Če določenega izdelka recimo ne zmoremo dobaviti, se to lahko manifestira v prekinitvi pogodbe (izguba dohodka), izgubi stranke ter izgubi ostalih in potencialnih strank zaradi poslabšanja ugleda podjetja (Ogorelc, 2004: 274).

Cilji posameznih funkcijskih področij niso identični. Prihaja tudi do nasprotij med cilji na logističnem področju. Za doseganje hitrega pretoka materiala je potrebno vzdrževati določeno raven zalog (ali imeti presežne zmogljivosti). Hiter pretok materiala lahko vpliva na znižanje kakovosti izdelkov in zmanjšuje prožnost ponudbe. Večja prožnost pri zadovoljevanju kupcev (takojšnje dobave) vpliva na logistične stroške: velikost skladiščnega prostora je omejena, najem dodatnih prostorov ali izgradnja novih zmogljivosti pa zelo poveča logistične stroške. Nizki stroški zaradi izkoriščanja logistične infrastrukture in sredstev na robu zmogljivosti (ali proizvodnja brez zalog) lahko upočasnijo materialni tok in podaljšajo dobavne roke, kar bo negativno vplivalo na kakovost ponudbe (Schönsleben v Ogorelc, 2004: 275).

Praviloma se v podjetjih odgovornost za logistično funkcijo razdeljuje na posamezne organizacijske enote. Pogosto se dogaja, da poskuša ena od funkcij popraviti učinkovitost logistične dejavnosti brez sodelovanja z ostalimi funkcijami. Izvajanje ene logistične dejavnosti praviloma vpliva na učinkovitost in izvajanje druge logistične dejavnosti. Zaradi medsebojne soodvisnosti komponent in njihovega součinkovanja v delovanju za dosego

celostnega cilja podjetja, je potrebno usklajeno delovanje vseh poslovnih funkcij, da bi dosegli višji nivo izvajanja logističnih dejavnosti v celoti.

Če povežemo konkurenčno prednost z vrednostno verigo, lahko rečemo, da ima podjetje konkurenčno prednost, če izvaja aktivnosti vrednostne verige z nižjimi stroški kot konkurenti ali pa bolje od njih (Ogorelc, 2004: 288).

Predvsem proizvodna podjetja vidijo svoje perspektive v konceptu **vrednostne verige**, ki se nanaša na celotno serijo povezav med primarnimi in sekundarnimi dejavnostmi, ki zajemajo notranjo logistiko, proizvodne operacije, zunanjo logistiko, marketing in prodajo ter servise, ki vodijo do poslovnih rezultatov vsakega posameznega podjetja. Predpostavka vrednostne verige je, da vsaka dejavnost v logistični oziroma dobavni verigi dodaja ali zmanjšuje vrednost proizvodov ali storitev (servis) (Logožar, 2004: 153).

Pri tem naj bi prodajalec upošteval (prav tam: 154):

- da dodana vrednost nekega artikla narašča z vsako stopnja poteka dobavne verige, zmanjšana za stroške materiala in kupljenih delov proizvodov in storitev (servisov);
- da je potrebna analiza vrednosti, to je sistematična in kritična ocena, kako je treba izboljšati odnose do odjemalcev ter se osredotočiti na presojo razmerja med skupnimi stroški in vrednostjo zadnjega potrošnika.

Omenjeni ugotovitvi sta nujno potrebni za načrtovanje »**dobavne verige**«, pri čemer je osrednje vprašanje merjenje časa in stroškov v celotni dobavni verigi.

Zadovoljitev odjemalca je odvisna tudi od izvršitve logistične storitve in pričakovanj odjemalca. Od te zadovoljitve je odvisna dodana vrednost logistike, ki za izvrševalca logistične storitve pomeni razliko med logističnimi stroški in vrednostjo, ki jo logistični storitvi priznava odjemalec. V sodobni logistični literaturi (Mckinnon, 2004) navajajo v glavnem tri dejavnike, ki vplivajo na vrednost logistične storitve oziroma na dodano vrednost, in sicer: logistična učinkovitost⁴, stroškovna učinkovitost⁵ in diferenciacija⁶.

⁴ Pri **logistični učinkovitosti** odjemalec vrednoti, v kolikšni meri logistični operater nudi logistične storitve (na primer stopnja dobavne pripravljenosti, čas izpolnitve naročila, čas dostave, logistični odziv na zahteve odjemalca, informacija o stanju logistične storitve, poprodajne logistične storitve, itd.).

⁵ **Stroškovna učinkovitost** nam pove, kolikšne logistične stroške je odjemalec pripravljen plačati za določeno logistično storitev. Znižanje logističnih stroškov lahko močno vpliva na znižanje cen proizvodov.

⁶ **Diferenciacija** prinaša podjetju korist oziroma vrednost v primerih, ko podjetje nudi logistične storitve, ki se razlikujejo (so boljše) od storitev konkurentov.

4.6.1. Povezanost logistike z drugimi poslovnimi funkcijami podjetja

Uvrščanje posameznih logističnih aktivnosti v različna funkcijska področja še ne pomeni, da je bila izbrana neprimerna oblika organizacije. Upoštevati moramo, da obstajajo poleg interakcijskih odnosov med posameznimi logističnimi področji tudi močne soodvisnosti med logistiko in drugimi funkcijskimi področji (Ogorelc, 1991: 174).

Preko verige vrednosti smo dokazali, da je logistika povezana in soodvisna skoraj s sleherno drugo funkcijo. Najbolj tesno pa je logistika povezana z naslednjimi funkcijami.

4.6.1.1. Povezanost proizvodne funkcije in logistike

Logistika in proizvodnja sta medsebojno tesno povezani in prepleteni. Najbolj opazna povezava se nanaša na dolžino produkcijskega cikla. Kakšen je pomen logistike, postane jasno, ko opazujemo področje intralogistike⁷. To področje lahko opazujemo kot del proizvodnega sistema. Proizvodne odločitve vplivajo tudi na oblikovanje drugih podsistemov logistike, in obratno. Proizvodnja naj bi izpolnila zahteve fizične distribucije; npr. napolniti skladišča, skrajšati dobavni čas, upoštevati posebne želje kupcev itd. Proizvodnja pa je odvisna od sposobnosti sistema nabavne logistike, ki naj pravočasno dostavi potrebne surovine in material v želeni količini in kakovosti. Proizvodne odločitve vplivajo na višino zalog končnih izdelkov, ob upoštevanju, da so te odvisne tudi od naročil kupcev. Zato je potrebna povezava med odvijanjem naročil, načrtovanjem proizvodnje in vodenjem zalog; proizvodnja, skladiščenje in transport naj potekajo simultano. Samo tako se bodo v podjetju zmanjševali stroški logistike in pospeševali materialni tok (Ogorelc, 2004: 276).

4.6.1.2. Povezanost trženjske funkcije in logistike

Logistični procesi se prepletajo z vsemi tradicionalnimi elementi trženjskega spleta. Fizična distribucija ima v prodaji izdelkov pogosto ključno vlogo. Izvajanje logističnih dejavnosti v fazi fizične distribucije odločilno vpliva na realizacijo ciljev marketinga. Temeljna funkcija logistike v tem okviru je v optimalni dostavi prave količine in kakovosti izdelkov na pravo

⁷ Na področju **intralogistike** so problemi proizvodnje, notranjega transporta, uskladiščenja in manipulacij med seboj tesno povezani. Notranji transport povezuje posamezne faze proizvodnega procesa in manipulacije, sam pa je odvisen od razporeditve zgradb, prostora in naprav itd.

mesto. Optimalna oskrba strank je pogosto odločilni argument pri nakupnih odločitvah strank. Podjetja težijo k temu, da aktivnosti načrtovanja prodaje prenesejo na logistično področje. V okviru trženjskega spleta je treba upoštevati interese podjetniške logistike, oziroma zmožnosti logističnega sistema. Naraščajoča raznovrstnost ponudbe, ki je rezultat politike izdelka, zahteva v logistiki dodatne napore. Dejavnosti logistike in trženja je potrebno sinhronizirati. Trženjski instrumenti⁸ neprestano vplivajo na podjetniško logistiko. Odločitve v distribuciji vplivajo na načrtovanje logistične mreže (transportne poti, razmestitev in število zunanjih skladišč) in na izvedbo procesov fizične distribucije. Trženjski ukrepi se lahko izničijo, če logistični sistem ne more zagotoviti kakovostnih storitev. Nasprotno se pripravljenost podjetja, da zagotovi redno, hitro in zanesljivo dobavo izdelkov, omogoča strankam, da zmanjšajo svoje logistične zmogljivosti (Ogorelc, 2004: 277).

Močne gospodarske družbe nenehno razvijajo vrhunske zmožnosti za izboljšanje upravljanja ključnih procesov. Ti procesi se nanašajo na realizacijo novih proizvodov, obvladovanje popisa zalog in obstoječih kupcev ter prevzemanja in zadrževanja strank. Učinkovito upravljanje teh novih ključnih procesov se odraža v nastali mreži trženja, v kateri podjetje tesno sodeluje z vsemi vpletenimi subjekti v produkcijski in distribucijski verigi. Podjetja ne tekmujejo več neposredno, sedaj tekmujejo marketinške mreže podjetij (Kotler, 2003: 85).

4.6.1.3. Povezanost financ in logistike

Logistični materialni in informacijski tokovi ter finančni tokovi tečejo vzporedno. Finančni procesi so, rečeno v prisposobi, druga stran logističnih procesov. Podjetniški tokovi vplivajo drug na drugega, se vzpodbujajo in usmerjajo h končnemu cilju – povečanju uspešnosti poslovanja podjetja. Optimizacija logističnih in finančnih tokov je zahtevna naloga. Logistični in finančni sistem se razlikujeta od drugih podjetniških funkcij po tem, da nista usmerjena na posamezne segmente podjetniškega procesa, temveč na podjetje kot celoto. Njun skupni cilj je izboljšanje pretoka materiala, energetskih in finančnih tokov znotraj podjetja ter med podjetjem in njegovim okoljem (Ogorelc, 2004: 277).

⁸ Področje trženjskega komuniciranja (ekonomska propaganda, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi) ima pomemben vpliv na logistiko: zahteva npr. ustrezno dostavo blaga, optimalne zaloge, transport brez zastojev itd. Visok nivo dobavnega servisa, ki ga omogoča učinkovit logistični sistem, je lahko učinkovit argument trženjskega komuniciranja.

Logistika ima vse bolj bistven vpliv na finančne kazalce poslovanja podjetja. Najbolj je vloga logistike v izboljšanju poslovanja vidna pri donosnosti sredstev in donosnosti investicij, in sicer:

- ROA (return on assets); pozitiven vpliv učinkovito organizirane logistike na ROA-indeks se kaže predvsem v zmanjševanju potrebnih zalog za poslovanje, optimizaciji logističnih stroškov in kakovostni postrežbi odjemalcev, ki povečuje dodatne prihodke podjetja.
- ROI (return on investment): Podjetja se lahko osredotočijo na svojo osnovno dejavnost. Z zunanjim izvajanjem logistike specializiranih ponudnikov se podjetjem zmanjša strošek za investiranje v logistično funkcijo in poviša donosnost investicij celostnega poslovanja.

4.6.2. Strateško načrtovanje logistike

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, tehnološke in tehnične spremembe v proizvodnji, v transportu in v drugih logističnih dejavnostih in napredek informacijske tehnologije v logistiki.

Ena od možnosti je strategija zniževanja stroškov ob nespremenjenem nivoju nabavnega servisa. Temeljni motiv je maksimiranje dobička podjetja. V racionalizaciji se preučijo vse komponente podjetniške logistike, in to z vidikov konkurenčnosti in komplementarnosti. Tako se npr. analizira ustreznost izbranega transportnega nosilca (analiza modal-split), preučijo se načini skladiščenja, izbira lokacije notranjih in področnih skladišč, prouči se nivo zalog itd. Druga strategija - motiv maksimiranja ROI - je usmerjena k zmanjševanju stroškov kapitala. Podjetje preuči možnosti za znižanje investicij v logistiko. V skrajni različici prenese celotno izvajanje logističnih aktivnosti na zunanje izvajalce. Podjetje si npr. zagotovi primerjalno prednost z uporabo proizvodnega in logističnega koncepta o pravem času (»just in time« načelo) (Ogorelc, 2004: 279).

V procesu dolgoročnega načrtovanja zmogljivosti logističnih elementov je potrebno opredeliti temeljne strategije, ki so:

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

4.7. Koncept oskrbovalne verige in management dobavne verige

Za razumevanje razvoja logistike v svetu je treba upoštevati osnovni motiv v tržnem gospodarstvu, ki ima za cilj prodajo blaga in storitev na trgu in ustvarjanje dobička za lastnike kapitala, kar ustvari možnost za razvoj proizvodjalnih sredstev in s tem omogoči konkurenčnost na trgu (Logožar, 2004: 151). Naj ponovno poudarimo, da se faze razvoja logistike v pretežni meri časovno in konceptualno prekrivajo s oblikami organiziranja logistike (glej poglavje 3.2).

V 60. letih, ki jih lahko označimo kot prvo razvojno stopnjo logistike, so v ZDA identificirali logistiko kot »fizično distribucijo«, to je s prenašanjem in skladiščenjem gotovih proizvodov od proizvajalca do končnega potrošnika. Medtem ko so bili predmet fizične distribucije gotovi proizvodi, so v začetku 70. let in druge razvojne faze že začeli z urejanjem notranje logistike v podjetjih, to je z notranjim transportom in skladiščenjem surovin in drugih materialov v proizvodnem procesu. Ustanavljati so začeli logistične oddelke v podjetjih. V naslednji, tretji fazi, ki deloma traja še danes, so začeli logistiko povezovati z drugimi funkcijami v podjetju, kot na primer s proizvodnjo, nabavo, marketingom, financami itd. Vse te funkcije so bile izolirane in so pogosto škodovala profitabilnosti celotnega podjetja. V nekaterih podjetjih v naprednih državah so oblikovali posebne povezovalne team-e med funkcijami. Povezovanje poteka zlasti preko osnovnih (angl. core) procesov poslovanja, na katera se podjetje osredotoča, ko mora s spremembami na trgu opraviti reinženiring organizacije v podjetju. Z vsemi temi procesi je ozko povezana logistika. V zvezi s tretjo stopnjo razvoja logistike v svetu se je v zgodnjih 90. letih pojavila potreba po reinženiringu poslovnih procesov, ki naj bi zabrisali meje med enotami organizacije in funkcijami in jih povezali. Četrto stopnjo razvoja logistike predstavlja oblikovanje **dobavnih** oziroma **logističnih verig**, ki jih danes uporabljajo le razvitejša podjetja v svetu in o katerih bo govora v nadaljevanju. Izraz **dobavna veriga** uporabljamo navadno takrat, ko prizadeva vse funkcije podjetja (proizvodnjo, marketing, finance itd.), **logistična veriga** pa takrat, ko je poudarek na logistični dejavnosti (povzeto po Logožar, 2004: 151-152).

Prehod na četrto stopnjo razvoja organiziranja logistike so pospeševali v glavnem naslednji dejavniki (Požar, 2002: 13):

- **globalizacija trgov** kot prostorska širitev dobavnih in prodajnih trgov, ne le v kontinentalnih, temveč tudi v svetovnih razmerah, je npr. povečevala kompleksnost

transportnih poti, kombinacijo transportov ter povečala konkurenco. Zlasti se je povečalo število udeležencev na poti od nabave surovin do proizvodnje in dalje do posrednikov in uporabnikov blaga. Na drugi strani pa velike logistične korporacije z novimi strateškimi zvezami, z združevanjem in s prevzemanjem manjših podjetij neustavljivo širijo svoja globalna logistična omrežja. S tem zagotavljajo dostopnost logističnih storitev kjer koli po svetu (Jelenc, 2000: 4);

- **razvoj informacijske tehnologije** (elektronsko poslovanje in elektronska trgovina), ki na eni strani pospešuje sklepanje pogodb o dobavah blaga, na drugi strani pa pri množici dobavnih pogodb nastajajo potrebe po vse večjem številu fizičnih dostav, in to v čim krajšem času;
- **zunanje izvajanje:** zaradi vse večje konkurence se morajo podjetja omejiti na svojo osnovno dejavnost, medtem ko morajo svoje pomožne dejavnosti (npr. logistiko: skladiščenje, distribucijo, pakiranje itd.) prepustiti tretjim podjetjem.

Celotna logistična dejavnost na omenjenih treh stopnjah razvoja je bila osredotočena na posamično podjetje. Če v dobavni verigi deluje vsako podjetje izolirano, je jasno, da optimiranje logistike ni mogoče, ker ni koordinirana. Zaradi tega je potrebno koordinirati delovanje vseh podjetij, ki sodelujejo v dobavni verigi, kar je na četrti stopnji razvoja logistike naloga **managementa logistične** oziroma **dobavne verige** (angl. Supply Chain Management – SCM). Informacijske povezave med podjetji in tesnejša integracija logističnih aktivnosti omogoča podjetjem skrajšanje časa dobav in zmanjšanje zalog v korist vsem podjetjem v verigi.

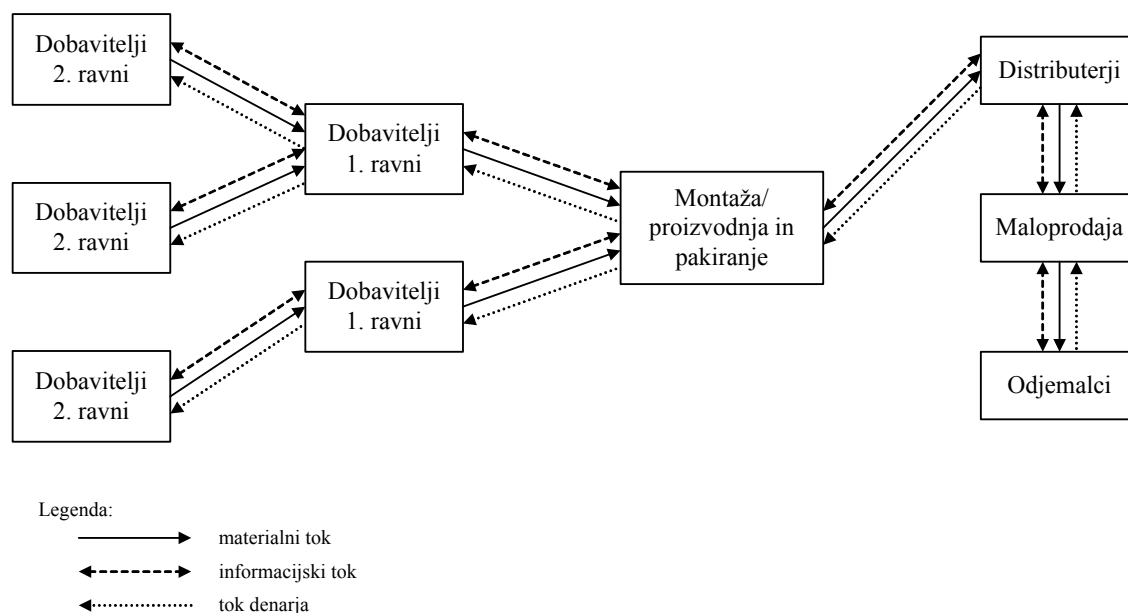
»Dobavna veriga je mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcije nabave materialov, njihovega preoblikovanja v vmesne in končne proizvode ter distribucijo končnih proizvodov kupcem. Dobavna veriga obstaja v storitvenih in proizvodnih organizacijah, čeprav se kompleksnost verige lahko močno razlikuje med različnimi panogami in podjetji« (Ganeshan in Harrison, 2003: 1).

Klopčič (2003: 16) je opredelil dobavno verigo kot skupek več organizacij, neposredno povezanih z enim ali več tokov proizvodov, storitev, informacij in financ od izvora do porabnika. Iz te opredelitve sledi, da v dobavni verigi sodeluje več organizacij, da je pomemben korak do učinkovite oskrbe učinkovito upravljanje procesov znotraj organizacije

in da je sodelovanje v logistiki prvi praktičen korak k managementu in optimizaciji dobavne verige (Logožar, 2004: 157). Potočnikova (2002: 216) opredelitev pa pravi, da lahko dobavno verigo pojmuje kot skupino medsebojno povezanih organizacij, katerih skupni namen je čim boljša oskrba končnih porabnikov. To verigo sestavljajo dobavitelji in njihovi dobavitelji (poddobavitelji), podjetje, njegovi odjemalci in njihovi odjemalci vse do končnih porabnikov (prav tam: 157).

Oskrbovalno verigo torej opredelimo kot celotno zaporedje poslovnih operacij, ki se opravijo od uresničitve do zaključka posla (Slika 4.7).

Slika 4.7: Linearna dobavna veriga



Vir: Logožar (2004: 158).

Dobavne verige se pojavljajo v zelo različnih oblikah in velikostih in so lahko zato precej kompleksne. Dobavna veriga lahko vključuje mnogo dobaviteljev, veliko število proizvodnih in montažnih obratov, skladišč, prodajalcev, neposrednih poslovnih strank, veletrgovcev (nekateri izmed teh so virtualni prodajalci), odjemalcev in podpornih storitev, kot so inženiring proizvodov, bančne storitve in transportne in logistične storitve. V tem primeru seveda ne moremo več govoriti o linearni dobavni verigi, saj se med udeleženci dobavne verige pojavijo tudi krožne povezave (zanke). Razen tega se lahko pojavijo dvosmerni informacijski in celo materialni tokovi, ko se blago vrača v podjetje (razbremenilna logistika).

Izpostavimo tudi dejstvo, da dobavne verige niso le fizične narave, saj sočasno vključujejo tokove informacij in denarja.

Pojavi se nova oblika organiziranosti podjetja. Tradicionalna vertikalna organiziranost se preoblikuje v horizontalno integracijo, ki vključuje tudi zunanjo oskrbo (outsourcing). V sodobnem času se pojavljajo tudi mrežne oblike organiziranosti logističnih procesov, ki imajo pretežno nadnacionalni značaj. Podjetje se prisiljeno spopadati s problemi prilagajanja, sprva s skrajševanjem odzivnega časa pri naročilih odjemalcev. Pri organizaciji verig je običajno, da eno podjetje prevzame nalogo nosilca in s tem postane nekakšen vodja ali koordinator aktivnosti. V nekaterih primerih je to lahko končni prodajalec ali pa glavni proizvajalec v verigi (npr. nosilec blagovne znamke za določen izdelek). Nosilec običajno zastavi svoj tržni ugled (blagovno znamko), katere prednosti uživajo tudi drugi udeleženci verige. Kljub formalnemu položaju vodje pa je pomembno, da so v verigi spoštovani in upoštevani interesi vseh sodelujočih, sicer koristi verige ne bodo maksimalne. Poslovanje v mreži je celosten proces, ki se ne deli več po funkcijskih, proizvodnih ali geografskih kriterijih. Opazen je premik od množične proizvodnje k proizvodnji, ki se prilagaja potrebam strank (»proizvodnja po meri«). Pri tem gre za kombiniranje učinkovitosti velikoserijske proizvodnje s prilagajanjem izdelkov in storitev potrebam kupcev (Ogorelc, 2004: 291-292).

Poslovna omrežja lahko razmejimo na domača in mednarodna. Pri prvih igra vlogo ključnega velikega podjetja (nexus of contracts) domače podjetje, ki vzpostavlja povezave z domačimi podjetji. Pri tujih omrežjih pa dominira tuje, praviloma veliko podjetje, ki vzpostavlja povezave z domačimi podjetji, pri čemer so ta praviloma inferiorni partner, kajti pogoje povezav in poslovanja narekuje »tujec« (superior – subordinate relationship). Značilnosti obeh tipov omrežij se bistveno razlikujejo z ozirom na odnose, vrednote, (ne)gotovosti poslovanja, sklepanja povezav ipd (Lah, 1998: 14).

Bistvene značilnosti upravljanja oskrbne verige so:

- v procesih načrtovanja sodelujejo vsi udeleženci oskrbne verige-dobavitelji, logistična podjetja in končni uporabniki;
- upravljanje oskrbne verige je proces strateškega načrtovanja;
- spremenjen je način upravljanja zalog v celotni verigi;
- ključni element je vzpostavitev integralnega informacijskega sistema.

Oskrbovalna veriga kot koncept in dejansko stanje presega meje posameznega podjetja. Postala je namreč dinamični proces, ki združuje pridobivanje novih in vzdrževanje starih poslovnih partnerjev, tehnologije in tudi različnih organizacijskih struktur (Veselko, 2003: 8).

4.7.1. Vrste dobavnih (oskrbovalnih) verig

Domnevamo lahko, da je dobavna veriga odvisna od narave podjetja. Zelo pogoste so naslednje vrste dobavnih verig (povzeto po Logožar, 2004).

Integrirana proizvodnja na zalogo. Model dobavne verige za integrirano proizvodnjo na zalogo se osredotoča na spremljanje odjemalčevega povpraševanja v realnem času, da lahko proizvodni proces učinkovito dopolnjuje zalogo končnih proizvodov. To integracijo je pogosto mogoče doseči z uporabo popolnoma integriranega informacijskega sistema. Z uvedbo in uporabo takega sistema lahko podjetje v realnem času sprejema informacije o povpraševanju, ki jih lahko uporabi za razvoj in spremembe proizvodnih planov. Te informacije se integrirajo tudi nazaj po dobavni verigi do nabavne funkcije, tako da se za spremenjene proizvodne načrte zagotovijo ustrezni inputi.

Kontinuirano dopolnjevanje zalog. Model dobavne verige za kontinuirano dopolnjevanje zalog temelji na ideji o konstantnem dopolnjevanju zalog na podlagi tesnega sodelovanja z dobavitelji in/ali posredniki. Vendar če proces dopolnjevanja zahteva veliko število pošiljk, so lahko stroški previsoki, kar lahko povzroči porušitev dobavne verige. Zato je potrebna tesna integracija med procesom izpolnjevanja naročil in proizvodnim procesom. Ta model je najbolj primeren za okolja s stabilnimi vzorci povpraševanja (na primer distribucija zdravil na recept).

Proizvodnja po naročilu. V modelu dobavne verige za proizvodnjo po naročilu želi podjetje začeti z izpolnjevanjem odjemalčevega naročila takoj po prejemu le-tega. Pri tem sta potrebna skrbno upravljanje z zalogami sestavnih delov in dostava potrebnih komponent vzdolž dobavne verige. Rešitev potencialnih težav z zalogami je v uporabi velikega števila skupnih komponent na več proizvodnih linijah in na več lokacijah. Ena izmed glavnih koristi tega modela dobavne verige je občutek, da vsak odjemalec prejme proizvod, ki je narejen po

njegovih zahtevah. Poleg tega proizvod prejme tudi hitro. Ta model dobavne verige podpira koncept masovnega prilagajanja (angl. mass customization).

Sestavljanje v distribucijskem kanalu. Manjša prirojitev modela dobavne verige za proizvodnjo po naročilu je model dobavne verige za sestavljanje v distribucijskem kanalu. V tem modelu se sestavni deli določenega proizvoda zbirajo in sestavljajo, medtem ko proizvod potuje po distribucijskem kanalu. To je mogoče doseči s strateškimi povezavami s specializiranimi logističnimi ponudniki (angl. third-party logistics provider, 3PLP). Storitve teh ponudnikov včasih vključujejo fizično sestavljanje proizvoda v njihovih lastnih obratih, ali pa zbiranje končnih proizvodov za dostavo odjemalcem. Sestavljanje v distribucijskem kanalu omogoča nizke ali celo ničelne zaloge.

Dobavne verige, ki vključujejo dobavitelje in/ali odjemalce v drugih državah, imenujemo **globalne dobavne verige**. Glavni razlogi, da podjetja sodelujejo v globalnih dobavnih verigah, so: nižje cene materialov, storitev in delovne sile; dostop do proizvodov ali tehnologij, ki niso dosegljivi na domačem trgu; visoka kakovost proizvodov, ki so na voljo na globalnem trgu; globalna tržna strategija podjetja; zaostrovanje globalne konkurence, ki od podjetij zahteva zniževanje stroškov; potreba po prisotnosti na tujih trgih.

Uvedba elektronskega poslovanja je olajšala in pocenila iskanje dobaviteljev v drugih državah in omogočila vzpostavljanje stikov s številnimi odjemalci. Tok informacij igra bistveno vlogo v strateškem načrtovanju in razvijanju virov. Informacijska tehnologija ponuja velike možnosti v upravljanju dobavnih verig. Spreminja metode dela v oskrbnem procesu in vpliva na upravljanje celotne oskrbne verige. Internet, iskalniki, elektronska pošta, elektronska izmenjava podatkov, elektronske prodajne tehnologije (elektronski katalogi) in drugi segmenti informacijske tehnologije spreminjajo celotni oskrbni proces (Ogorelc, 2004: 295).

4.7.2. Vloga logistike v oskrbovalnih verigah

V novi zasnovi poslovanja globalnih oskrbovalnih verig postaja logistika sredstvo za oblikovanje oskrbovalne verige. Logistika se načrtuje za celotno oskrbovalno verigo zaradi zniževanja stroškov, izboljšanja ponudbe in čim boljšega servisa za kupce. Težišče delovanja logistike se v tem razvoju prenaša iz obvladovanja materialnih tokov med subjekti celotne

oskrbovalne verige. Prav zaradi teh novih okoliščin na globalnem tržišču so nujno potrebni partnerski odnosi v globalni logistiki oskrbovalnih verig (Jelenc, 2000: 4).

V sodobni oskrbovalni verigi zavzema vse bolj pomembno mesto t.i. vodilni logistični izvajalec (lead logistics provider). To je logistično podjetje, ki je sposobno učinkovito sodelovati z vsemi člani oskrbovalne verige in koordinirati delovanje številnih subjektov v verigi od proizvajalcev, dobaviteljev, transportnih podjetij, upravljalcev skladišč, špediterjev, raznih agentov do carinskih posrednikov (Mckay, 2000).

4.8. Izpostavitev logističnega podelementa zunanjega transporta (cestni transport)

Vse tiste sestavine logističnega sistema, brez katerih le-ta ne bi mogel opravljati svojih nalog in s tem dosegati zastavljenih ciljev oziroma sploh ne bi mogel obstajati, štejemo k elementom logističnega sistema.

Členitev elementov logističnega sistema, ki se je uveljavila v praksi in jo uporablja večina avtorjev, pa je tale (glej Logožar, 2004: 65):

- **zunanji transport,**
- notranji transport,
- skladiščenje,
- zaloge,
- manipuliranje z blagom,
- informacije, komunikacije in kontrola,
- kadri, povezani s sistemom.

Zunanji transport zajema pravočasen prevoz surovin, polproizvodov, nedokončanih proizvodov, sestavnih delov in drugega blaga od mesta njihovega izvora oziroma od dobavitelja do proizvodnje, in prevoz od proizvajalca do skladišča odjemalca oziroma do končnega uporabnika. K zunanjemu transportu štejemo tudi prevoz delovne sile. Za uspešno in učinkovito izvajanje te naloge mora podjetje izbrati najprimernejše prevozno sredstvo in prevozne poti.

Cestni transport lahko razdelimo na cestni transport na krajše razdalje (lokalni prevoz) in na cestni daljinski transport. V transportu na kratke razdalje so cestni tovorni prevozniki

praktično brez konkurence, v prevozu potnikov pa jim v velikih mestih konkurira tirni transport (podzemna železnica, tramvaj, tudi železnica v primestnem prevozu). Glavna primerjalna prednost cestnega daljinskega transporta je njegova velika dostopnost, ki jo omogoča izredna razširjenost cestne mreže. Pomembni prednosti sta tudi hitrost in relativna varnost v cestnem transportu: zaradi direktnega prevoza odpadejo vmesne manipulacije, zmanjšujejo se možnosti nastanka transportnih rizikov in njihovih posledic – kot sta poškodba in izguba tovora. Cestne prevoznike odlikuje tudi velika prilagodljivost za posebne zahteve uporabnikov transportnih storitev. Izvesti je možno prevoze specifičnih tovorov, tako na primer prevoze tovorov izrednega obsega. V mednarodnem prevozu na večje razdalje je primerno organizirati oprtni sistem transporta v kombinaciji železnica-cesta, ki združuje dobre lastnosti obeh transportnih nosilcev, ugoden pa je tudi z vidika varovanja okolja.

Kakovost transporta sestavlja niz elementov, ki se medsebojno prepletajo in dopolnjujejo. Ob izbiri najprimernejšega transportnega sredstva in transportne poti je treba te elemente primerjati in izbrati optimalno varianto. Elementi kakovosti transporta so (Logožar, 2004: 73-74):

- **hitrost** vpliva na hitrost proizvodnega procesa, na obračanje finančnih sredstev, na znižanje stroškov za sredstva, vezana v transportnem procesu, in s tem na oblikovanje narodnega dohodka. Ta element je zlasti pomemben v primerih, ko se pojavijo nujne potrebe na trgu, v transportu blaga, ki ne prenese dolgotrajnega transporta, in v transportu nujnih nadomestnih delov;
- **varnost** je zlasti pomembna v prevozu oseb in za ohranitev kakovosti blaga; na uporabno vrednost in tudi vrednost blaga med transportom lahko namreč negativno vplivajo atmosferski vplivi, prometne nezgode in dejanja ljudi (na primer tatvine);
- **množičnost** je pomemben element kakovosti transporta; nujna je v oskrbi določenih industrij s surovinami in energijo, v gradbeništvu, v kmetijstvu ob spravljanju poljščin in v prevozu ljudi itd.;
- **rednost** – uporabnik transporta vnaprej računa na določene prevoze (linije); proizvodnja zahteva redno dostavo surovin, tržišče pa redno oskrbo z dobrinami;
- **točnost** prav tako vpliva na redno oskrbo; pomembna je za nemoteno potekanje proizvodnega procesa, v proizvodnji se lahko odpovemo določenim varnostnim zalogam (manj skladiščnega prostora, manjša vezava sredstev v zalogah);

- **pogostost** – s pogostejšimi prevozi oseb in blaga se večja kakovost transporta; zmanjšujejo se potrebne zaloge blaga;
- **dostopnost** pomeni, da lahko vzpostavimo neposredno zvezo med blagom in transportnim sredstvom; odvisna je od razširjenosti transportnega omrežja;
- **udobnost** je pomembna v prevozu ljudi in bistveno vpliva na izbiro prevoznega sredstva.
- z narodnogospodarskega vidika je treba upoštevati še **porabo energije** in **varstvo okolja**.

Cestni transport smo izpostavili z namenom zožanja teme za preverjanje ključne hipoteze diplomske naloge. Nadalje se bomo posvetili najmlajši in obetavni zvrsti cestnega transporta, paketni distribuciji. Ob tem je pomembno, da cestni transport v okviru logistične dejavnosti deluje poleg ostalih zahtevanih lastnosti tudi po načelih maksimiranja stroškovne učinkovitosti in dvigovanja stopnje kakovosti servisiranja odjemalcev.

4.9. Hitra dostava pošiljk (paketna distribucija)

Z razvojem logistike so se razvila podjetja, ki se ukvarjajo s kurirsko, ekspresno in paketno (KEP) dostavo pošiljk. Hitra dostava pošiljk, predvsem hitra dostava paketov, sodi med najhitreje rastoče storitve v svetu. K tržnemu uspehu teh storitev je nedvomno pripomogla uporaba komunikacijskih in informacijskih tehnologij. To nazorno kaže izredna rast kurirskih storitev v ZDA, kjer je uporaba informacijske tehnologije najbolj razširjena. S hitro dostavo pošiljk so se najprej začele ukvarjati zasebne družbe. Pričele so konkurirati pošti, ki se ni dovolj hitro odzvala na potrebe strank. Njihov vstop na trg sprva ni ogrožal javnih poštних podjetij, ki so imela monopolni položaj pri prenosu pošiljk. Na trg paketne distribucije so kmalu vstopila tudi špedicijska in transportna podjetja, pri večjih pošiljkah tudi železnica⁹. Globalna podjetja DHL (DPWN), TNT (TPG), USPS, FedEx, UPS, GLS izkoriščajo globalne proizvodne vire: povsod po svetu so odprla podružnice ali sklenila strateška partnerstva z lokalnimi kurirskimi podjetji. Ponekod so se povezala tudi z javnimi poštними operaterji.

⁹ Začetek naglega razvoja mednarodnih kurirskih storitev lahko postavimo v sredino sedemdesetih let minulega stoletja. Takrat sta dejavnosti kurirskih storitev pričeli širiti podjetji DHL in FedEx. Sprva sta podjetji imeli skorajda monopolni položaj, del velikih zaslužkov pa sta vložili v razvoj mednarodnega omrežja. Mnogo kurirskih podjetij je takih, ki delujejo samo na lokalni ravni. Nekatera pa so se odločila za globalno strategijo nastopanja na trgu.

Storitve izvajajo preko osrednjih distribucijskih centrov (hubs)¹⁰, ki so običajno v bližini letališč.

Značilnosti tržnega dogajanja so prevzemi in spojitve manjših (regionalnih) podjetij, poleg tega pa še strateška partnerstva. Poštna podjetja so se v zadnjem času temeljito preoblikovala in postajajo čedalje večja konkurenca kurirskim podjetjem. Glavni akterji prevzemov so velika privatizirana poštna podjetja. Značilen je vstop na trg štirih velikih pošt (nemške, britanske, francoske in nizozemske), ki so ustanovila posebna podjetja za paketne storitve. Poštna podjetja širijo svojo dejavnost tudi na področje špedicijskih in drugih logističnih storitev.

Logistična podjetja so širila tudi svojo globalno prisotnost, k čemur sta jih prisilila predvsem povpraševanje strank in velika konkurenca na trgu. Glavni razlog za obsežne prevzemno-združitvene aktivnosti v nekaj zadnjih letih se skriva v odprtju in sprostitvi evropskega trga s prevoznimi in poštnimi storitvami. V poštni panogi je namreč ravno zaradi nevarnosti vdora konkurence na prej monopolni trg prišlo do razpršitve poslovanja največjih podjetij. Glavna nizozemska, nemška in v zadnjem času tudi angleška ter francoska poštna podjetja so zaradi zgoraj naštetih razlogov začela obsežne nakupe, s katerimi so pridobila dodatne zmogljivosti paketne distribucije in hitre pošte, nizozemski TPG in Deutsche Post pa sta k svoji ponudbi dodala tudi obsežne dodatne logistične storitve¹¹.

Struktura panoge oziroma trga se razlikuje od države do države. Na strukturo trga vplivajo spremembe vzorcev povpraševanja uporabnikov in spremembe v gospodarskem sektorju. Povečuje se povpraševanje po dostavi na dom. Take nakupe spodbujajo kataloška prodaja, uporaba interneta in drugi mediji. Podjetja za hitro dostavo pošiljk prenašajo sporočila, dokumente in pakete. Med dokumente uvrščamo poročila, rokopise, računalniške izpise, internetno korespondenco in drugo poslovno dokumentacijo. Ponudniki paketnih storitev so

¹⁰ Distribucijska središča so napredni, tehnološko izpopolnjeni logistični centri, ki ponujajo logistično-distribucijske storitve, skladiščne prostore, delovne površine, manipuliranje z blagom in vse druge logistične storitve, kot na primer pakiranje, razpakiranje, konzerviranje, dekonzerviranje, etiketiranje, sortiranje, komisioniranje, polnjenje in praznjenje zabojnikov in še več drugih, ki prinašajo dodano vrednost.

¹¹ Pred kratkim je prišlo do nekaj velikih prevzemnih poslov. Takšen je bil posel, ko je TPG prevzel TNT, ali pa, ko je Deutsche Post World Net (DPWN) prevzel Danzas, AEI in DHL. Francoska pošta naj bi se spogledovala z ameriškim FedExom. Za zdaj naj bi zunaj tega ostal le ameriški velikan UPS (Pavlin, 2003: 1). V zadnjih dveh letih se ameriški United Parcel Service (UPS) in Nemška pošta (Deutsche Post) nenehno spopadata, kateremu bo pripadel naslov največjega svetovnega logističnega koncerna. Za zdaj je zmaga, tako vse kaže, na strani nemške rumene velikanke (Urbanija, 2003: 10).

razvili standardni paket, ki omogoča distribucijo ob relativno nižjih stroških. Potrebno je poznati razliko med storitvami hitre dostave pošiljk in tradicionalnimi poštnimi pošiljkami. Kurirske storitve so se razvile v privatnem sektorju. Poštna podjetja so bila do nedavna v lasti države. Poštna ponudba je zasnovana na storitvah velikega obsega, kurirska podjetja pa so se v glavnem specializirala za storitve po naročilu. Kurirske storitve naraščajo hitreje v primerjavi s tradicionalnimi poštnimi storitvami pisemskega prometa, predvideva se nadaljnja hitra rast. Vstop kurirskih podjetij na poštni trg je povzročil pritisk na znižanje cen poštnih storitev. Pošte so se v procesu deregulacije preoblikovale. Same so pričele intenzivneje razvijati paketne in ekspresne storitve (Ogorelc, 2004: 401).

Kurirska podjetja so ponudila hitre in zanesljive storitve za nujno dostavo dokumentov. Uvedla so nove storitve: sprva sta bili to storitvi »časovno občutljiva dostava« (time-sensitive delivery) in »dostava od vrat do vrat« (door-to-door delivery), pozneje pa so se pridružile še »dostava po dogovoru«, »dostava na določen dan« in »večerna dostava«. Leta 1986 so uvedli storitev za sledenje pošiljk (track&trace), ki so jo sčasoma izpopolnili. Sistem je tudi v Sloveniji prešel v uporabo v skoraj vseh podjetjih.

Storitve hitrega prenosa pošiljk omogočajo:

- dostavo pošiljk na določen dan ali do določene ure,
- različne dogovore glede sprejema in dostave pošiljk,
- različna mesta za dostavo pošiljk, in
- dogovor glede vrnjenih pošiljk.

Izvajalci storitev ponujajo možnost elektronskega sledenja pošiljk, elektronsko pripravo spremne dokumentacije, posebne klicne centre za pomoč strankam in dodatne storitve¹².

Operaterji želijo nadzorovati večji del oskrbne verige, tako da ob prenosu in dostavi dodajajo še druge logistične storitve: skladiščenje, upravljanje z zalogami, pakiranje in druge storitve. S tem želijo izboljšati izkoriščanje zmogljivosti, strankam pa zagotoviti boljši dobavni servis. Mednarodni prenos pošiljk je še posebej zahteven, ker vključuje dodatne aktivnosti v odpravni in naslovni državi. Na globalnih trgih je konkurenčna prednost med drugim odvisna od tega, ali operater razpolaga z omrežjem, ki omogoča zanesljive storitve. UPS in FedEx

¹² Dodatne storitve so: prevzem pošiljke v prostorih pošiljatelja, časovno zagotovljena dostava do določene ure, zagotovljeni roki dostave, redno zagotavljanje prenosa zavrnjenih pošiljk in druge. Pri zagotovljenih rokih dostave (guaranteed delivery) dobi stranka povrnjene stroške pošiljanja, če pride do prekoračitve roka prenosa.

imata lastno globalno omrežje. Velike evropske pošte so zgradile večnacionalna omrežja s poudarkom na evropskih trgih.

V Sloveniji delujejo vsi globalni ponudniki prenosa paketnih pošilk: DHL in UPS, ki imata skupaj pokritega skoraj 90% trga, TNT, GLS in Fedex. Največji ponudnik prenosa paketnih pošilk znotraj Slovenije sta Pošta Slovenije in Door to Door, ki skupno dosegata tržni delež nad 60 %. Ostali večji ponudniki tovrstnih storitev so še Intereuropa, Yellogistics (Avstrijska pošta) in GLS Slovenija.

Slovenska kurirska podjetja izvajajo hiter prevoz poslovnih dokumentov, vrednostnih papirjev, gotovine in vseh vrst poslovnih pošilk. Podjetja so se specializirala za različne vrste hitre dostave, kot so kurirska služba, distribucija paketnih pošilk, distribucija časopisov, revij in tiskovin. Posamezna podjetja so ponudbo razdelila na več storitev paketne distribucije. Tako ponujajo storitve kurirske službe (hitro dostavljanje pošilk) in ekspeditne službe (kuvertiranje, pakiranje in naslavljanje), storitve vročanja in dostavo isti dan po vsej državi (Ogorelc, 2004: 402-403).

Pričakujemo, da se bo konsolidacija podjetij za hitro dostavo pošilk, v smislu novonastalih strateško povezanih logističnih tržnih znamk, nadaljevala. Večji nacionalni operaterji bodo vse težje zdržali pritiske globalnih podjetij. Razvoj bo šel tudi v smeri zunanje oskrbe (outsourcing), operaterji bodo nekatere aktivnosti prenesli na specializirana podjetja.

5. Zunanja oskrba (outsourcing) v logistiki

Izvajanje logističnih storitev s pomočjo zunanjih izvajalcev lahko prinese različne rezultate. V večini primerov je - zaradi vplivov na znižanje stroškov, izboljšanje dobavnega servisa in povečanja konkurenčnosti podjetja – poslovno uspešno (Ogorelc, 2004: 311).

5.1. Logistika kot ključna konkurenčna prednost podjetja skozi optimalno oskrbovalno verigo

Uspeh in vpeljava uglašene oskrbovalne verige zahteva usklajeno delovanje vseh členov verige. V nasprotju z tradicionalno oskrbovalno verigo enega podjetja gre zdaj za križno odločanje več podjetij. Pri temu prihaja do soočanja štirih temeljnih elementov, in sicer strategije, poslovnega procesa, tehnologije in zaposlenih (Veselko, 2003: 8):

- **Strategija.** V okviru strategije gre za izbiro pravilne iniciative. Oblikovana naj bi bila namreč tako, da določa poslovanje podjetja v celoti in hkrati delovanje oskrbovalne verige. Le tedaj lahko nastane uspešno taktično delovanje podjetja, ki pripelje do zelenih končnih rezultatov. Ko podjetje dokončno določi strategijo oskrbovalne verige in spozna njen vpliv na poslovno strategijo, pride na vrsto njena konfiguracija. Vplivi in cilji delovanja oskrbovalne verige presegajo meje posameznega podjetja. Spoznati je treba, da gre nujno za oblikovanje formalnega sodelovanja med poslovnimi partnerji. Proces konfiguracije tako izpeljejo vsi partnerji posamezne oskrbovalne verige. Glavna cilja sta dva: identificiranje stroškovno učinkovitega načina izdelave in dobave proizvodov/storitev in razporejanje posameznih izvedbenih postopkov partnerjem, ki so zanje najbolj primerni. V ekonomski analizi učinkovitosti in uspešnosti je treba oceniti pomen in stroške vseh členov oskrbovalne verige. Le tedaj lahko opredelimo ključne elemente, ki pripomorejo k oblikovanju smotrnosti verige in doseganju konkurenčnih prednosti.
- **Poslovni proces.** Razvoj uglašeni poslovnih razmerij med partnerji v oskrbovalni verigi zahteva sistematičnost. Zgraditi je namreč treba takšen sistem, kjer bosta korektno partnerstvo in medsebojno zaupanje temelja medsebojnega sodelovanja. Številni nasprotniki ideje oskrbovalne verige trdijo, da prav zaradi težko dosegljivega poštenega obnašanja partnerjev ni mogoče doseči optimalne ravni delovanja, ki bo zagotavljala pozitivne učinke. Kljub temu obstajajo možnosti izogibanja tej težavi glede na stopnjo in

vrsto sodelovanja v oskrbovalni verigi, ki je lahko transakcijsko, interaktivno in soodvisno. Transakcijsko sodelovanje ne zahteva velike soudeležbe pri poglavitnih odločitvenih informacijah. Drugače je pri interaktivnem in soodvisnem sodelovanju, kjer je potreba po soudeležbi pri skupnem načrtovanju in oblikovanju poslovnih odločitev velika. Pri tem se zahteva boljše sodelovanje in večja stopnja zaupanja. Vse troje pa omogoči integracijo poslovnih procesov partnerjev v oskrbovalni verigi. Meje podjetij pri interaktivnem, še bolj pa pri soodvisnem sodelovanju niso več jasno postavljene. Poslovne informacije dajejo tako, da uvajajo skupne finančne, organizacijske in kadrovske rešitve.

- **Tehnologija.** Za učinkovito in uspešno partnerstvo v oskrbovalni verigi so nujni informacijski sistemi, ki so tesno povezani z razvojem informacijske tehnologije, strojne in programske opreme. Tako imenovani sistemi ERP (Enterprise Resource Planning), ki omogočajo načrtovanje vseh glavnih organizacijskih funkcij v podjetjih in med njimi, so postali izjemno pomembni pri povezovanju. Ne glede na številne pomanjkljivosti sistema, ostaja dejstvo, da je njegova funkcionalnost povzročila pravo revolucijo in tekmo pri oblikovanju boljših in izpopolnjenih informacijskih sistemov.
- **Zaposleni.** Najpomembnejši so prav gotovo zaposleni. Ljudi je potrebno usposobiti in navaditi na nove koncepte poslovanja, predvsem na sodelovanje zunaj meja lastnega podjetja. Natančno se opredeli razmerja med partnerji ali zaposlenimi s stroškovnega in dobičkovnega stališča. Naloge in odgovornosti prav tako pomagajo pri določanju vlog, ki jih dobivajo partnerji. Zaželeno je izključitev možnosti nepoštenega in napačnega delovanja. Če se posamezen partner v verigi čuti prikrajšan pri udeležbi v stroških, naložbah, tveganju in dobičku, veriga ne bo dosegala največjih možnosti učinkovitega in dobičkonosnega poslovnega delovanja. Vloge naj bodo torej strogo in jasno razdeljene vloge, tako da se zaposleni na vseh organizacijskih ravneh zavedajo namena in ciljev takšne razdelitve. Vodstvo se izpostavi kot zgled in prvi izvir pozitivne organizacijske kulture, ki naj bi prevevala celotno verigo, s katero vsi nekaj pridobijo.

Zaradi želje po pridobivanju konkurenčnih prednosti se bo po naši oceni povečalo sodelovanje med poslovnimi partnerji, kar se bo pokazalo v skupnem načrtovanju in izvedbi poslovanja. To bo povzročilo preobrazbo organizacijske kulture zaposlenih in sprožilo njihovo dodatno usposabljanje; komunikacijo in sinhronizacijo delovnih procesov znotraj tako nastalih medorganizacijskih tvorb pa bo usklajevala informacijska tehnologija. Poslovni procesi,

tehnologija in zaposleni bodo tako določali oblikovanje primerne poslovne strategije za uglašeno oskrbovalno verigo¹³.

5.1.1. Upravljanje optimizacijskih strategij logistike za učinkovito oskrbovalno verigo

Management dobavne verige je obsežno povezovanje vseh podprocesov, ki omogočajo izmenjavo informacij in gibanje dobrin med dobavitelji in končnimi porabniki, vključno s proizvajalci, distributerji, trgovci na drobno, in katerim koli drugim podjetjem znotraj obširne dobavne verige v celoto. Management dobavne verige je sestavljen iz treh podprocesov (Prekshana, 2004):

- **Načrtovanje povpraševanja** za učinkovito načrtovanje tržnega povpraševanja. Cilja procesa načrtovanja povpraševanja sta razumevanje nakupnih navad strank in razvoj celostnih napovedi.
- **Načrtovanje dobave** za optimalno razporejanje virov v skladu s povpraševanjem. Dolgoročno načrtovanje dobave, načrtovanje zalog, distribucije, nabave, načrtovanje transporta in razporeditev nabave so del tega podprocesa.
- **Izvedba naročil** za učinkovito izpolnitev povpraševanja. Sprejem naročil, preverjanje strank, obljuba izpolnitve naročil, upravljanje s predplačili, izpolnitev naročil so del tega podprocesa.

Oblikovanje partnerskih logističnih mrež nakazuje, da so podjetja vzpostavila skupen jezik za uresničevanje medsebojnih obveznosti, ki vodijo do skupnega poslovnega cilja - vzpostavitve učinkovitega in kakovostnega logističnega omrežja.

Povezljivost uvaja učinkovito preglednost in komunikacijske mehanizme med dobavitelji, kupci, potrošniki, drugimi interesnimi skupinami in tudi poslovnimi partnerji. Internet omogoča razvoj informacijskih podlag in rešitev, ki dovoljujejo tudi učinkovito izmenjavo informacij, razumljivih in dosegljivih vsem partnerjem uglašene oskrbovalne verige. S sodelovanjem razumemo doseganje konkurenčnih prednosti, kjer si podjetja med seboj ne konkurirajo v klasičnem smislu, ampak gre za oblike poslovnega sodelovanja. Gre torej za vzpostavljanje dolgoročnih poslovnih razmerij s ključnimi kupci, dobavitelji in strateškimi partnerji za povečanje pregleda in prisotnosti

¹³ Rezultat uglašenosti v oskrbovalni verigi so konkurenčne prednosti, na primer povezljivost, sodelovanje, izvedba, optimizacija, preglednost in hitrost. Navedene lastnosti omogočajo menedžmentu oblikovanje ustrezne celostne in logistične strategije, ki bo pripomogla k izpolnjevanju vseh delov poslovnega procesa.

na trgih. **Izvedbo** razumemo kot osnovno obvladovanje transporta, distribucije, medsebojnih poslovnih odnosov, ljudi in procesov z novimi poslovnimi orodji in dosežki tehnologije. Gre za oskrbovanje pravih kupcev s pravimi izdelki in storitvami ob pravem času. Za zagotavljanje uspešnosti in učinkovitosti naj bi podjetja v svoje poslovanje vključila primerne meritvene sisteme. **Optimizacija** pomeni uporabo najboljših in hkrati najučinkovitejših poslovnih orodij ter tehnologije za izvedbo in zaključevanje poslov. Transportni, distribucijski, skladiščni in podobni upravljavski informacijski sistemi si pridobivajo veljavo in uporabnost. Optimizacijska orodja in tehnologija, ki zagotavljajo možnost pravočasne informacije, postajajo ključ za ohranjanje konkurenčnosti. **Preglednost** razumemo kot širši pogled na delovanje podjetja. Gre za pogled zunaj fizičnih meja organizacije. Zajeta je uglasena oskrbovalna veriga, ki obvladuje tok storitev in izdelkov. Vse to omogoča veliko zniževanje stroškov zaradi boljše preglednosti in hitrejšega odkrivanja nastalih problemov. **Hitrost** je lastnost, ki je povezana s fleksibilnostjo, prilagodljivostjo in pravočasnostjo. Gre za odzivnost spremembe tako, da jih podjetje čimbolj izkoristi in pride v konkurenčni prednostni položaj (Veselko, 2002).

Preoblikovanje poslovnih procesov ne zajema le notranjih procesov podjetja, ampak poteka tudi prek njegovih meja – gre za vzpostavljanje skupnih procesov. Skupni procesi poslovnih partnerjev dobavne verige pomenijo dostop do vseh informacij, ki jih potrebuje posamezni poslovni partner v dobavni verigi, takrat ko jih potrebuje (European Commission, 2000).

Pri vzpostavitvi kompetentne dobavne verige nam pomaga vse bolj razvita informacijska tehnologija. Elektronsko poslovanje povečuje vrednost organizacije tako, da povečuje povezovanje dobavnih verig. To pomeni (Novoforum, 2002):

- **Nižje stroške obratovanja** zaradi časovno krajših postopkov, znižanja stroškov, večjega nadzora nad nabavo, večje izbire prodajalcev, izboljšane pogajalskega položaja in manj odpadnega materiala.
- **Višje prihodke** na osnovi doseganja novih strank, ki jih po tradicionalnih tržnih poteh ne bi bilo mogoče doseči, preprostejšega naročanja za obstoječe stranke, možnosti naročanja, spremljanja naročila in njegovega spreminjanja v kratkem času in z malo truda in doseganja sekundarnih prodajnih poti.

Temeljne prednosti internetne tehnologije pri dobavni verigi za podjetje, ki kupuje, se nanašajo na (Osojnik in drugi, 2002: 196):

- **Zmanjšanje stroškov transakcij.** Običajna posledica je prenos transportnih storitev s stroškovnega v profitni center. Tudi podjetja, ki nimajo velikega transportnega parka, lahko pridobijo s tem, ko povečajo izkoriščenost svojih transportnih sredstev in zmanjšajo število praznih voženj. Elektronski načrti poti in sledenje tovora delujejo že po vsem svetu.
- **Povečanje hitrosti pretoka informacij.** Izboljšave pri hitrosti in kakovosti informacij pri celotni dobavni verigi lahko skrajšajo dobavni rok, zmanjšajo zaloge in olajšajo delo. Podjetja tako tudi lažje razumejo zahteve svojih strank in se nanje tudi bolje odzivajo.

Model SCOR (Supply chain operations reference), kakor tudi drugi modeli za management dobavnih verig, poudarja, da sta pri razvoju dobavne verige najpomembnejši dve stopnji – interna odličnost procesov (intragracija) ter povezovanje procesov s procesi drugih podjetij v dobavni verigi (integracija). Vmesnih stopenj in njihovih nadgradenj je lahko več in jih tudi lahko različno interpretiramo. Čim več je določenih stopenj v razvoju dobavne verige, tem lažje se podjetje najde v ocenjevalni razpredelnici modela učinkovitosti in tem bolje je opredeljena pot za izboljšave. V nadaljevanju zato opredeljujemo šest ravni razvoja dobavne verige: klasično poslovanje, preurejanje procesov, intragracijo, vidnost, sodelovanje in sintezo (Logožar, 2004: 201-203).

1. nivo: klasično poslovanje

Pri klasičnem poslovanju se organizacija trudi izboljševati svoje poslovanje v okviru posameznih poslovnih funkcij oziroma služb: finance, trženje, prodaja, nabava, informacijske tehnologije, raziskave in razvoj, proizvodnja, distribucija, človeški viri itd. Učinkovitosti podjetja kot celote pozornosti ne posveča, saj ocenjuje uspešnost posameznih skupin oziroma služb v podjetju.

2. nivo: preurejanje procesov

Na naslednjo raven se organizacija dvigne s preurejanjem procesov, saj na logistiko in na dobavno verigo gleda kot na skupek procesov. V logistiki sta najznačilnejša procesa proces nabave (od povpraševanja dobavitelju do plačila računa) in dobave (od povpraševanja kupca do plačila računa). Opisa za oba procesa sta precej podobna, zato ju marsikje obravnavajo kot enega, vsaj informacijsko. Pri definiranju in preurejanju procesov si podjetja lahko pomagajo

z referenčnimi modeli operacij (na primer SCOR ali OAGIS¹⁴), ki posamezne procese pomaga razdeliti v podprocese, skladne z nadaljnjimi optimizacijami dobavne verige.

3. nivo: intragracija

Na naslednji ravni naj bi podjetje interno povežalo (intragriral) svoje poslovne procese v učinkovito celoto. S tem postopno doseže odličnost člena v verigi, da postane kar najbolj učinkovit, uspešen, odziven in celovit. Dokler podjetje ne doseže te stopnje, se bo težko vključevalo v kakršnekoli dobavne verige.

4. nivo: vidnost

Šele po uspešni interni povezavi poslovnih procesov v podjetju lahko le-to začne učinkovito sodelovati v dobavnih verigah. Prvi korak k doseganju odličnosti dobavne verige je vidnost posameznih členov v verigi. Vidnost zagotavlja informacije, tako da vsi člani vedo za naročila v dobavni verigi in njihov status ter na podlagi tega zmanjšujejo presenečenja pri oskrbi.

5. nivo: sodelovanje

Ko so člani verige vzpostavili medsebojne poglede preko poenotenega informacijskega in operativnega sistema v status naročil, se začne faza sodelovanja. Člani ugotavljajo, kako bi s sodelovanjem optimalno zadostili kupčevim željam. Sodelovanje se navadno začne s ključnim dobaviteljem ali kupcem, saj se tako maksimirajo začetni učinki sodelovanja, to pa naredi močan vtis na vse vpletene v proces. Ključni dobavitelj oziroma kupec v dobavni verigi torej narekuje tempo in načine sodelovanja.

6. nivo: sinteza

Ko je sodelovanje doseženo, se nadgrajuje v sinhrono delovanje vseh členov v verigi za doseganje odličnosti dobavne verige. Spremembe v procesih se lahko dogajajo zelo hitro, zato postane dobavna veriga zelo odzivna.

5.2. Odločitev za zunanje izvajanje logistike

Odločitev za zunanjo oskrbo na področju logistike je bistven del poslovne strategije. V podjetniški praksi temeljito analizirajo razloge za uvajanje sistema zunanje oskrbe (Ogorelc, 2004: 310).

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je pomen zunanje oskrbe v logistiki zelo narasel. Industrijska in storitvena podjetja (uporabniki logističnih storitev) se vse bolj zavedajo, da je

¹⁴ OAGIS (Open Applications Group Integration Specification) je neprofitno združenje, usmerjeno v razvoj najboljših praks, procesov za elektronsko poslovanje in povezovanje različnih računalniških aplikacij.

najbolje, da izvedbo logistike prepustijo specializiranim izvajalcem. Po drugi strani pa so logistična podjetja zainteresirana, da ponudijo celovito izvedbo logističnih storitev. Primeri, ko podjetja prepustijo logistično dejavnost zunanjim izvajalcem, so (Logožar, 2004: 212-213):

- hiter vstop podjetja na nove trge,
- večje spremembe v nabavni in/ali prodajni strukturi,
- spremembe v proizvodni strukturi,
- zahtevana kakovost fizične oskrbe oziroma fizične distribucije (na primer zmanjševanje dobavnih časov, spremenjene nabavne/prodajne količine),
- prilagajanje hitremu porastu prodaje.

Podjetja se po temeljiti proučitvi atributov svojih logističnih storitev in storitev, ki jih ponuja zunanji izvajalec, odločajo za optimalnejšo logistično strukturo, ki je navadno mešana tvorba lastnih in zunanjih izvedb (Slika 5.1).

Slika 5.1: Lastne ali tuje logistične storitve

	Pogoji	Prednosti
1.1 Lastna skladišča	<ul style="list-style-type: none"> • močan pretok blaga • enakomeren pretok • posebna nega blaga • geografsko koncentrirani in stabilni trgi 	<ul style="list-style-type: none"> • boljše možnosti za nadzor • možnosti za prilagajanje (specifične zahteve uskladiščevanja)
1.2 Tuja skladišča	<ul style="list-style-type: none"> • močna nihanja v povpraševanju • manjši pretok blaga • neenakomerni blagovni tokovi 	<ul style="list-style-type: none"> • nobenih kadrovskih problemov • nobenih večjih investicij
2.1 Lastne storitve	<ul style="list-style-type: none"> • pretežno lokalni transport • kontinuiran pretok blaga • manjše spremembe v transportni/logistični tehniki in tehnologiji 	<ul style="list-style-type: none"> • boljša oskrba prejemnikov • večja skrb za tovor
2.2 Tuje storitve	<ul style="list-style-type: none"> • pretežno transport na daljše razdalje • manjše količine • neenakomerni blagovni tokovi 	<ul style="list-style-type: none"> • tuji prevozi imajo načelno boljšo izkoriščenost (manj praznih povratnih voženj)

Vir: Logožar (2004: 210).

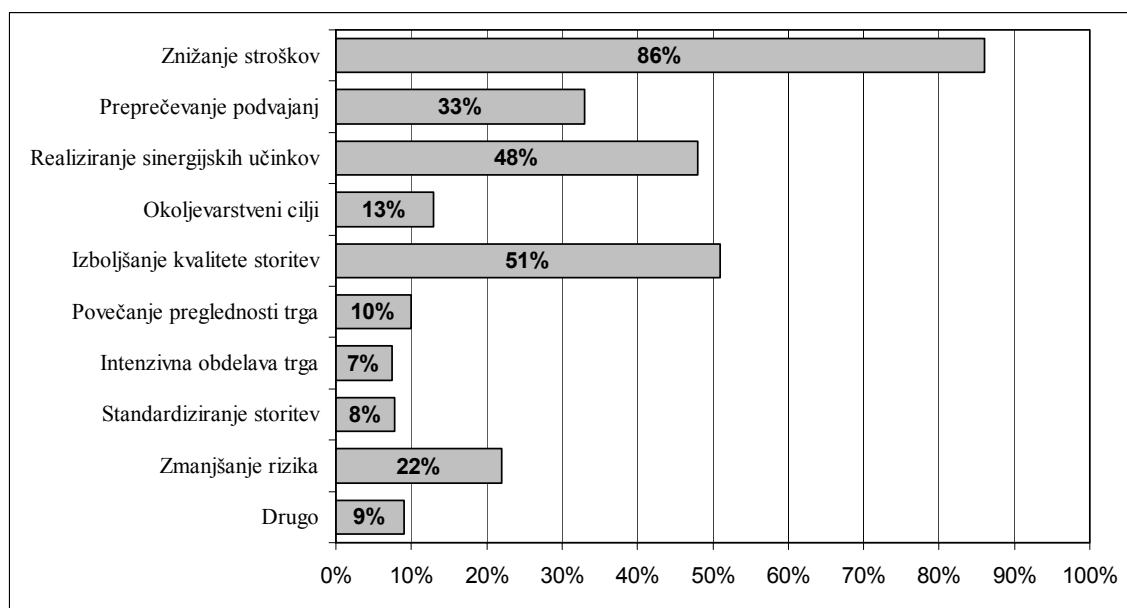
Tako so nekateri proizvajalci na svetovnem trgu ocenili, da ne bodo zmogli slediti razvoju logistike. Po temeljiti analizi so prepustili logistiko tretjim osebam.

Outsourcing logističnih rešitev je tako 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 (in seveda tudi nekaterih drugih), kar vodi v dolgoročno poslovna razmerja, ki praviloma prinašajo pozitivne rezultate obema partnerjema (Kolarič, 2001: 24).

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 tudi 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: 311).

Tudi pri kooperiranju z zunanjimi izvajalci logistike se načeloma skuša doseči naslednje cilje, razvidne iz slike 5.2, ki ponazarja izsledke študije na vzorcu sestavljenem iz podjetij, dejavnih v nemškem gospodarskem prostoru.

Slika 5.2: Temeljni cilji vertikalne kooperacije z zunanjimi izvajalci logističnih storitev



Vir: Heiner (1996: 33).

Podjetja si pri zunanji logistični oskrbi najpogosteje zastavijo naslednje cilje:

- znižati logistične stroške,
- izboljšati kakovost logističnih dejavnosti,

- pridobiti kakovostne vire storitev, ki jih izvajajo specializirana logistična podjetja,
- pridobiti nove ideje in tehnologije (logistični know-how).

Z zunanjim izvajanjem načeloma znižamo stroške, ki so rezultat večje ekonomije obsega ali takšne prednosti, ki temelji na specializaciji zunanjega izvajalca. Pri zunanji logistični oskrbi pride pogosto do prenosa premoženja - poslovni prostor, oprema, skladišča, transportna sredstva ipd.- od podjetja (naročnika) na zunanjega izvajalca (Ogorelc, 2001: 455).

Pri tem je potrebno poudariti, da si lahko podjetja, ki »vse želijo narediti sama«, nakopljejo visoke stroške raziskav in razvoja ter trženja novih proizvodov (Ogorelc, 2004: 309).

5.3. Logistične dejavnosti, primerne za zunanje izvajanje

V nemški študiji (sliki 5.2 in 5.3) o zunanji oskrbi v logistiki so prav tako ugotavljali, katere logistične storitve podjetja prepuščajo zunanjim izvajalcem. Rezultati so konkretizirani v tabeli na sliki 5.3 .

Slika 5.3: Deleži podjetij, ki so logistične storitve zaupala zunanjim izvajalcem

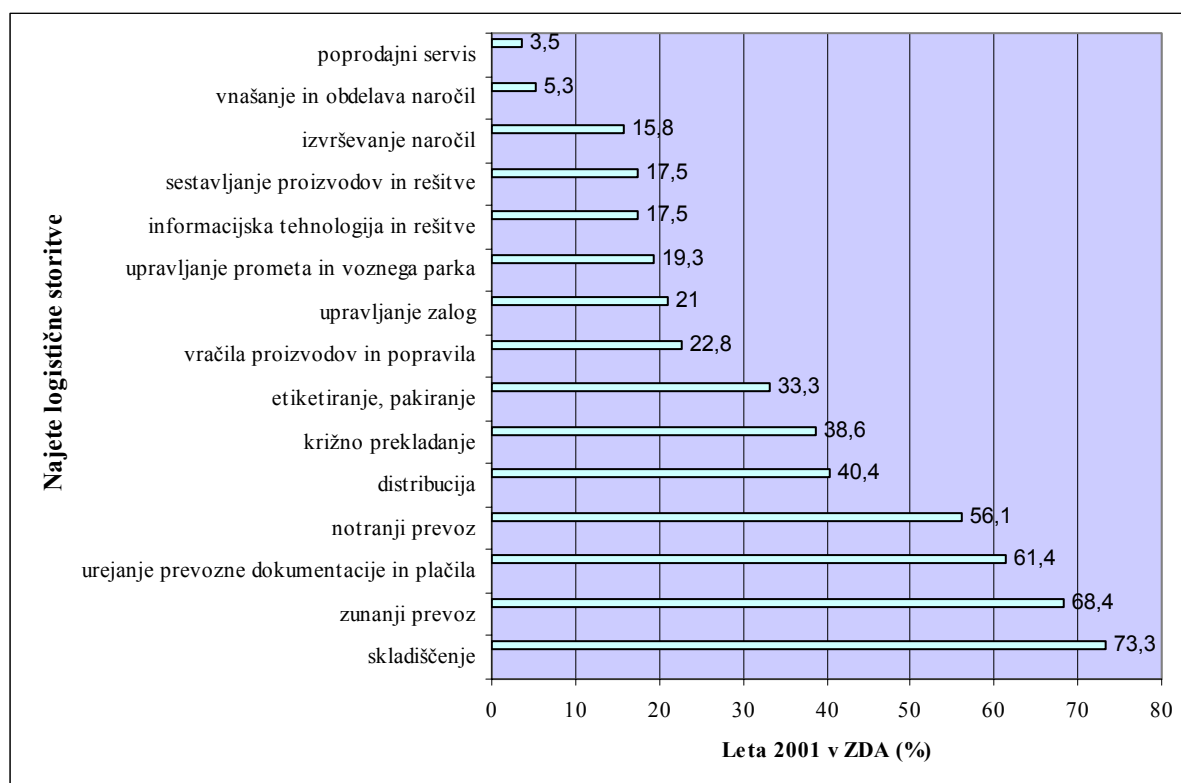
Storitve	Delež od vseh podjetij (v odstotkih)
Transportne storitve	85
Skladiščenje	53
Odprava	47
Pakiranje	33
Komisioniranje	33
Razbremenila logistika	32
Etiketiranje	31
Carinsko posredovanje	27
Kliring	12
Montaža	10
Kontrola kakovosti	10
Finančne storitve	9
Organiziranje logistike	9

Vir: Heiner (1996: 32).

V tabeli je razvidno, da kot zunanje izvajana logistična storitev prevladuje transportna storitev. Nemška podjetja se pogosteje odločajo tudi za izločanje storitev skladiščenja in odpreme.

Podobno je raziskava, katere storitve so malce drugače opredeljene, v ZDA pokazala izsledke, ki so primerljivi s podatki iz slike 5.3, in hkrati potrjuje objektivnost ugotovitev iz nemške študije (glej sliko 5.4).

Slika 5.4: Pregled obsega najetih logističnih storitev v ZDA leta 2001



Vir: Veselko (2002: 21).

Podatki na sliki 5.4 prikazujejo deleže logističnih storitev v ZDA leta 2001, ki so bile oddane v zunanje izvajanje podjetjem, specializiranim za logistiko. Največji delež zunanjega izvajanja storitve dosegata skladiščenje in zunanji prevoz. Vedno več podjetij se odloča tudi za izločanje notranjih prevozov in distribucije.

5.4. Načrtovanje zunanje oskrbe v logistiki in izbira zunanjih izvajalcev

Temeljna naloga strateškega planiranja je zagotoviti obstanek in perspektivo podjetja v prihodnosti. Proces načrtovanja se izvaja v več fazah (Ogorelc, 1998: 119):

- opredelitev tržnega položaja podjetja,
- dolgoročno predvidevanje in prognoze,
- opredelitev logistične strategije,
- izdelava strateškega načrta in njegova implementacija,
- in kontrola strategije.

Ključna področja pri oblikovanju logistične strategije so (Lambert in Stock v Ogorelc, 1998: 119): dobavni servis, oblikovanje distribucijskih poti, strategija razvoja logističnega omrežja, načrtovanje in vodenje skladišč, menedžment transporta, fizična preskrba (oskrba z materialom, logistični informacijski sistem, načrtovanje procesov, zgradbe in logistična oprema ter organiziranost logistike). Za oblikovanje strateškega logističnega načrta pri tem potrebujemo (prav tam: 119):

- ovrednotenje strateških in marketinških načrtov podjetja, ki so osnova za načrtovanje logističnega sistema (razmerje med stroški in nivojem storitev),
- študijo dobavnega servisa, v kateri opredelimo ključne elemente storitev,
- opredelitev logističnih različic in ugotavljanje skupnih stroškov logistike.

Po opredelitvi temeljnih strategij in logističnega načrta logistiki ovrednotijo osnovne alternative in predlagajo sistem, ki bo zadovoljil zahteve strank ob najnižjih skupnih stroških. Proces se prične z ugotavljanjem ciljev in strategij dobavnega servisa. Načrt naj bi upošteval posebne zahteve strank, nivo kakovosti storitev, ki ga nudijo konkurenti, pogoje v okolju in obseg storitev, ki jih je podjetje pripravljeno ponuditi. Zbiranje takšnih informacij je zahtevno; pomagamo si z nadzorom kontrole logistike preko kritičnih spremenljivk.

Identifikacija kritičnih spremenljivk. Spremenljivke lahko združimo v štiri skupine:

1. Učinkovitost dobavnega servisa:
 - a. dobavni čas,
 - b. stopnja izvršitve naročil,
 - c. sposobnost hitrega odziva na povpraševanje odjemalcev,
 - d. zmožnost spreminjanja dobavnih rokov,
 - e. zmožnost zamenjave izdelkov in izpolnitve zaostalih naročil.
2. Učinkovitost logistike (stroški) v povezavi s posamičnimi logističnimi funkcijami:
 - a. transport,
 - b. skladiščenje,
 - c. menedžment zalog,
 - d. načrtovanje in časovno opredeljevanje,
 - e. fizična preskrba,
 - f. sprejem in obdelava naročil.

3. Izkoriščanje premoženja:
 - a. zaloge,
 - b. skladiščne zmogljivosti,
 - c. zmogljivosti voznega parka.
4. Analiza konkurentov in njihova učinkovitost (značilnost dobavnega servisa in izkoriščenost premoženja).

Upoštevati moramo, da ima tudi logistični sistem podjetja neko življenjsko dobo. Na preoblikovanje logistične verige vplivajo različni dejavniki, npr, spremembe v preferencah odjemalcev, spremembe v tehnologiji, spremembe v zakonodaji ipd. Poudarek je na spremembah in novostih v informacijski tehnologiji (Požar, 1999: 22).

Izvajalec logističnih storitev vodi logistično poslovanje popolnoma ločeno od poslovanja matičnega podjetja, hkrati pa podjetje spodbuja k specializaciji na njegovem osnovnem področju.

Logistični strokovnjaki so pripravili model procesa izbiranja zunanjega izvajalca. Proces izbire obsega pet korakov (Sink in Langley, 1997: 174-181):

1. Opredelitev potrebe za prenos logističnih storitev na zunanjega izvajalca:
 - spoznavanje problema,
 - soglasje vodstva,
 - sestava pogajalske skupine,
 - sodelovanje z vodstvi poslovnih enot.
2. Izdelava alternativnih rešitev:
 - vključitev notranjega strokovnega znanja in izkušenj,
 - vključitev zunanjih strokovnjakov.
3. Ovrednotenje kandidatov in izbira ponudnika:
 - priprava kriterijev za izbiro potencialnih izvajalcev,
 - zbiranje potrebnih podatkov,
 - ovrednotenje kandidatov,
 - izbira izvajalca.

4. Izvajanje storitev (prenos na zunanjega izvajalca):

- priprava načrta prehoda na zunanjo oskrbo,
- izobraževanje,
- prenos storitev na zunanjega izvajalca.

5. Ocena dela zunanjega izvajalca:

- kvalitativna in kvantitativna ocena nivoja storitev,
- nadziranje izvedbe in izboljšave izvajanja storitev,
- izboljšanje ali zamenjava izvajalca storitev.

Zelo pomembna za učinkovitost logistične funkcije je izdelava kriterijev za izbiro potencialnih zunanjih izvajalcev logistike. V posebni študiji so ugotavljali pomembnost parametrov – dejavnikov kakovosti logistike (Menon in drugi, 1998, v Logožar, 2004: 215). Ti parametri¹⁵, razvrščeni po pomembnosti, so:

- hitrost in zanesljivost izvajanja logističnih procesov (14,8 odstotka),
- verjetnost izgube in/ali poškodbe blaga (8,4 odstotka),
- razlike v prevoznih tarifah (7,5 odstotka),
- marketinški pristop in konkurenca na trgu (5,6 odstotka),
- politika podjetja in vpliv potrošnikov na izvajanje storitev (5,2 odstotka),
- vplivi zunanjih trgov (4,7 odstotka).

Avtorji so raziskavo izvedli na ameriškem trgu. Lahko pa rečemo, da navedeni dejavniki izvajanja logistike veljajo tudi na drugih razvitih trgih, razlika je samo v pomenu, ki ga podjetja pripisujejo posameznim parametrom. Upoštevati je treba poslovanje specializiranih izvajalcev logistike. V procesu ovrednotenja izberemo ustreznega partnerja, ki bo prevzel izvajanje logističnih storitev.

Nekateri posebni vidiki, ki jih je podjetjem priporočljivo upoštevati pri izbiri logističnega podjetja, pa so (Logožar, 2004: 216):

- Kakovost izvajanja storitev naj bi zadovoljevala (opredeljene in) standardne kriterije kakovosti.

¹⁵ Ti parametri so v izraženi v odstotkih, in sicer izražajo število podjetij, ki med komponentami kakovosti obravnavajo določeno komponento kot najpomembnejšo.

- Pogajanja o cenah 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 (na primer neupravičena podražitev storitev).

Kot smo dejali na začetku, je treba upoštevati tudi nevarnosti, ki jih prinaša zunanja oskrba, saj obstaja možnost, da kakovost logističnih storitev ne bo zadovoljiva. Podjetje naj izvajanje poslovne logistike prepusti takemu izvajalcu, ki bo – ob minimalnem tveganju – prinesel največjo možno konkurenčno prednost.

Raziskave o uvajanju zunanje oskrbe v praksi industrijskih podjetij so pokazale (Boyson in drugi, 1999: 74) naslednje:

- izvajanje koncepta zunanje oskrbe postaja vse bolj rutinsko,
- podjetja predajajo zunanjim izvajalcem običajno manj pomembne (»neključne«) funkcije oziroma rutinska opravila,
- glavna razloga za prepustitev določenih dejavnosti zunanjim izvajalcem sta znižanje stroškov ter izboljšanje dobavnega servisa,
- podjetja so v glavnem zadovoljna z rezultati zunanje oskrbe,
- glavni oviri v zunanji oskrbi sta strah pred izgubo nadzora nad izvajanjem dejavnosti in negotovost glede izvedbe logističnih storitev.

Koncept zunanje oskrbe zahteva tesno sodelovanje med zunanjimi izvajalci in naročnikom. Upoštevalo naj bi se, da vključevanje zunanjih izvajalcev povzroči večje spremembe informacijskih tokov. Zato se vzporedno odraža potreba po izboljšavi informacijskega sistema podjetja. Med pglavitne slabosti koncepta logistične zunanje oskrbe podjetja prav tako uvrščajo možnost izgube ključnih sposobnosti in nevarnost, da zunanjega izvajalca ne moremo nadzorovati. Nastanejo lahko težave zaradi skrivanja informacij. Posamezni zunanji izvajalci logistike lahko skrivajo informacije, ki so za nemoteno poslovanje podjetja bistvene (Ogorelc, 2004: 325).

5.5. Vrste zunanjega izvajanje logistike

Velika večina gospodarskih subjektov se ukvarja s svojo osnovno dejavnostjo, vse ostalo pa nabavlja zunaj podjetja v obliki oddajanja storitev v najem, tako pa se znebi odvečnih virov in sredstev. Posledično logistična ponudba v razmerah globalizacije poslovanja dobiva nekatere nove značilnosti. Logistični ponudniki (prevozniki, skladiščniki, špediterji) se razvijajo v dobavitelje celovitih logističnih rešitev. Tako delujejo v vlogi izvajalcev teh storitev (t.i. 3PLP-third party logistics provider) na podlagi lastnih zmogljivosti, delno pa tudi samo v vlogi organizatorjev logistike (t.i. 4PLP- fourth party logistics provider). Posledično skušajo logistična podjetja v svoji ponudbi koncentrirati čim več raznovrstnih storitev in s tem zadovoljiti katerekoli potrebe svojih strank; nastajajo tako imenovani logistični dobavitelji »multi-service«. Prisotno je nenehno širjenje in diferenciacija ponudbe logističnih storitev, logistična ponudba pa je ukrojena po potrebah in zahtevah lastnikov blaga (Jelenc, 2000: 4).

Logistika tretjih oseb je konkretiziran sinonim za najemanje logističnih storitev, ki jih za logistiko specializiran zunanji izvajalec izvaja na podlagi pogodbe. Čeprav se ima večina podjetij 3PL-narave za dobavitelje cele vrste kompleksnih logističnih dejavnosti, jih lahko razporedimo vsaj v štiri skupine (Bardi, Coyle, Langley, 2002: 426):

- **Transportni 3PL-dobavitelji** primarno skrbijo za premeščanje stvari po transportnih poteh s pomočjo različnih tehničnih sredstev in na podlagi ustrezne organizacije. Transportni logistični dobavitelji uporabljajo lastna in tuja prevozna sredstva.
- **Skladiščno-distribucijski 3PL-dobavitelji** se tradicionalno ukvarjajo predvsem s skladiščenjem, pakiranjem, označevanjem blaga in raznimi manipulacijami z blagom. Danes večina teh podjetij nudi celovitejšo logistične rešitve.
- **Špediterski 3PL-dobavitelji** delujejo kot organizatorji premeščanja blaga in se morajo odločati o najustreznejši vrsti transporta, najboljšemu načinu transporta, najugodnejši transportni poti, najugodnejših izvajalcih transporta ter o vseh drugih spremljajočih dejavnostih transporta (npr. pakiranje, manipulacije, skladiščenje, zavarovanje in carinjenje);
- **Finančni 3PL-dobavitelji** nudijo storitve, kot so na primer: plačilo in financiranje logističnih izdatkov, revizija logističnih izdatkov in stroškov, stroškovno računovodstvo logističnih transakcij, logistične kalkulacije ter vse vrste stroškovnega upravljanja z zalogami in podobno.

Ker popolno logistično podjetje, ki bi bilo sposobno opravljati logistične storitve in servisirati blagovne tokove v oskrbovalnih omrežjih od koderkoli in kamorkoli, ne obstaja in ne more obstajati, naj bo še tako veliko, se pojavljajo tako imenovane virtualne globalne logistične organizacije. Na trgu se pojavljajo logistični dobavitelji (4PLP-dobavitelji), ki v celoti skrbijo za organizacijo in koordinacijo celotne globalne logistike naročnika, v izvajanje logističnih storitev pa lahko vključujejo zmogljivosti svojega logističnega omrežja in zmogljivosti poslovnih partnerjev (Jelenc, 2000: 4).

Naraščajoča zahtevnost ter kompleksnost logističnih storitev skupaj s hitro spreminjajočo se informacijsko tehnologijo vse bolj zahtevata nekakšnega supermenedžerja oskrbovalne verige. Njegova naloga naj bi bila predvsem nadzorovanje celotne oskrbovalne verige proizvajalca ali posrednika in postati edini člen (single-point-of-contact service) med naročnikom logističnih storitev in vrsto izvajalcev logističnih ter informacijskih storitev. Izraz logistika četrth oseb (4PL-fourth party logistics) so skovali in registrirali v ameriški svetovalni firmi Andersen Consulting. Pomeni neke vrste glavnega povezovalca in koordinatorja med stranko in logistiko tretjih oseb (3PL-third party logistics). Predvsem 3PL strokovnjaki opozarjajo, da zaposlovanje dodatnih, torej četrth strank v oskrbovalni verigi lahko povzroči bistveno več stroškov kot koristi. Nasprotno trdijo svetovalna podjetja, ki nudijo usluge 4PL, saj naj bi zagotavljala predvsem koordinacijo in organizacijo 3PL-jev v oskrbovalni verigi, upravljalsko znanje ter napredno informacijsko tehnologijo (Hoffman, 2000).

Outsourcing velikih logističnih pogodb zahteva tehtno in strokovno preučitev z analizo, ki pa naj bi jo najbolje izvedla prav le za to specializirana svetovalna 4PL podjetja. Vse več je logističnih dejavnosti, ki so v delu ali pa v celotni oskrbovalni verigi prepuščena v najem tretjim osebam. Svetovalna podjetja lahko prinesejo koristne izkušnje ter primerjalne podatke za izbiro kar najbolj optimalnega zunanjega izvajalca logističnih storitev. Prva naloga pri najemanju tujih logističnih storitev je seveda preučiti, katere dejavnosti je smiselno prepustiti določenim zunanjim izvajalcem. Vloga svetovalnih podjetij je svetovanje na podlagi izkušenj, obširnih informacij o posameznih izvajalcih, npr. kateri izvajalec je najboljši na svojem področju in kakšne so njegove sposobnosti. V večini primerov tako svetovanje po dolgotrajnem in zahtevnem postopku pogajanj pripelje do izbire optimalnega zunanjega izvajalca (Clowdis, 1998).

5.6. Izvedba zunanjega izvajanja logistike¹⁶

V pripravi projekta zunanje oskrbe opredelimo temeljne cilje in sestavimo projektni team. Bistveni cilj logističnega outsourcinga je zmanjšanje logističnih stroškov. Želimo pa doseči tudi naslednje pozitivne učinke (Ogorelc, 1998: 122):

- racionalizacija v poslovnem procesu (poenostavljanje delovnih procesov),
- zmanjšanje investicijskega vlaganja,
- izboljšanje dobavnega servisa,
- uporaba zunanjega znanja (know-how),
- povečana preglednost nad stroški.

Težave nastopajo pri vodstvih posameznih oddelkov in osebju. Problem prav tako predstavlja izračun stroškov (stroškovnega knjigovodstva) lastne izvedbe logističnih storitev, ki je osnova za primerjavo s stroški zunanje izvedbe logistike. Pomanjkljivo je tudi poznavanje ponudbe zunanjih izvajalcev logističnih storitev. K načrtovanju zunanje oskrbe naj bi pritegnili vodstva obratov in osebje. Podpora sodelavcev oz. naklonjenost zunanjemu izvajanju se je pokazala, ob zniževanju stroškov, za odločilen dejavnik uspeha outsourcinga logistike. Naslednji korak je sestavljanje projektnega tima. Sestava naj bi upoštevala večplastnost logistike v podjetju. Team sestavljajo strokovnjaki s področij, ki pridejo v zunanjo oskrbo (se odcepijo od podjetja), kakor tudi sodelavci iz drugih sektorjev, to je nabave, proizvodnje, računovodstva, kontrolinga, marketinga. Strateški kontekst pa zahteva, da je vodenje projekta povezano z najvišjim vodstvom podjetja. V team vključimo tudi zunanjega opazovalca, kar je zaradi strateške pomembnosti zunanje oskrbe nujno. Za reševanje problemov znotraj podjetja, ki pogosto nastopijo, je zelo koristna objektivna zunanja presoja. Poleg izkušenj pri vodenju projektov tako pri zasnovi kot uresničevanju zunanji sodelavec podpira projekt predvsem kot poznavalec specifičnega logističnega področja in tudi kot poznavalec zunanjih logističnih izvajalcev. Po izpolnitvi teh osnovnih pogojev lahko pristopimo k izdelavi natančnejšega koncepta projekta (Ogorelc, 1998: 122).

¹⁶ Prirejeno in povzeto po Wisskirchen, 1999 in Ogorelc, 1998).

5.6.1. Projekt zunanje oskrbe logistike

Ključni elementi osnutka projekta zunanjega izvajanja v fizični distribuciji so (prav tam: 122):

- opredelitev (kvantificiranih) ciljev,
- obseg logističnih storitev: pretok blaga in destinacije odjemalcev, zahteve odjemalcev, potrebe po skladiščenju, organizacija izvedbe,
- postavljanje zahtev logističnim izvajalcem, in
- opredelitev stroškov.

5.6.1.1 Operacionalizacija ciljev zunanje oskrbe

Na osnovi analize stanja postavimo cilje projekta. Naš cilj je znižanje stroškov z združevanjem transportnega in skladišnega poslovanja pri zunanjem partnerju. Nadalje naj bi prizadevali za poenostavljanje logističnih postopkov in večjo preglednost obravnavanih področij. Pri oblikovanju ciljev je potrebna analiza izhodiščne situacije na področju logistike. Pri tem se zajame celotno distribucijsko verigo od skladišča gotovih izdelkov preko zunanjih skladišč do prejemnikov in neposredno dostavo kupcem. Gre za analizo obsega blagovnih tokov, logistične zmogljivosti, nivoja dobavnega servisa (hitrost dostave, kakovost, in čas dostave). Obstoječo distribucijo pošiljk kupcem izvaja več prevoznikov, neposredno in tudi posredno preko vmesnih zunanjih skladišč (Ogorelc, 1998: 123).

5.6.1.2 Obseg logističnih storitev

V zasnovi projekta naj bi natančno zajeli zahteve kupcev na področju pretoka blaga, o destinacijah. Ker imamo v zadnjem času vse večje zahteve po točnosti dostav blaga (na primer dostava »just in time«), naj bi natančno opredeliti tudi te zahteve. Za ugotavljanje blagovnega toka kvantificiramo posamezne pošiljke po obsegu, opredelimo število destinacij, opredelimo skladiščne količine in število skladišč. Analiza procesov in organizacijske strukture distribucije, ki jih nameravamo ponuditi zunanjim partnerjem, nam je v pomoč pri kasnejšem usklajevanju obojestranskih zahtev (Ogorelc, 1998: 123).

5.6.1.3 Opredelitev naših zahtev logističnim izvajalcem

Opredelitev naših zahtev logističnim izvajalcem zajema pomembne elemente, kot sta obseg predvidenih prevzetih dejavnosti ter zahteve po prostorski mreži, elektronski obdelavi podatkov, potrebnem znanju, skladiščih in pretovoru¹⁷.

5.6.1.4 Ocena stroškov

Obravnava stroškov zaključuje fazo koncepcije projekta. K stroškom prištejemo lastne stroške distribucije kakor tudi stroške zunanje oskrbe. Pri tem je potrebno ugotoviti, ali so informacije o višini lastnih stroškov distribucije zaradi kompleksnosti logistične funkcije ter tradicionalnega računovodskega sistema neustrezne. Zato potrebujemo poseben stroškovni sistem, ki bo zajel vse stroške, ki nastajajo po različnih oddelkih in bodo prešli na zunanjega partnerja. Tudi specificirani stroški lahko kasneje služijo za primerjavo s stroški zunanjega partnerja. K stroškom distribucije moramo prišteti stroške, ki nastanejo zaradi prenosa na zunanjega izvajalca. K transakcijskim stroškom prištevamo stroške sklepanja pogodb, nadzora in druge stroške. Ti stroški lahko zmanjšajo pričakovane skupne stroške logistike, pri čemer običajno upoštevamo, da se zaradi trajanja projekta lahko razdelijo na daljše obdobje (Ogorelc, 1998: 125).

5.6.2 Izvedba projekta zunanjega izvajanja

Kot smo že večkrat omenili, projekt izvedemo v več fazah. Za uresničitev projekta je nujna njegova organiziranost in časovna doslednost. Časovni koraki si sledijo v naslednjem zaporedju. Pričnemo s zasnovo projekta zunanjega izvajanja, nadaljujemo z iskanjem ponudb in izbiro ustreznega partnerja, preko pogajanj preidemo do organiziranja nove logistične strukture ter nazadnje pričnemo s končno fazo izvajanja logistike preko nove logistične strukture.

¹⁷ Uspeh logističnega zunanjega izvajanja je odvisen od jasne opredelitve obsega dela zunanjega izvajalca. Vse naloge načrtovanja in kontrolinga ostanejo v podjetju. Splošni kriteriji ustreznosti profila zunanjega izvajalca: pokrivanje prostora, ponudba celovitega servisa, ponudba individualnih rešitev, zmogljivost elektronske obdelave podatkov, know-how, kakovost storitev (zanesljivost, dobavni čas) in stroški.

5.7. Učinkovitost zunanje oskrbe v logistiki

Pomembne izkušnje glede zunanje oskrbe z logističnimi storitvami je dala ameriška raziskava (Boyson in drugi, 1999: 75-100). Raziskava je bila razdeljena na štiri dele (Ogorelc, 1998: 127):

- **Razširjenost koncepta zunanje oskrbe.** Aktivnosti, ki so najpogosteje predmet zunanje oskrbe v logistiki, so: prevoz, skladiščna dejavnost in izbira prevoznika (zunanjega izvajalca) ter pogajanja za ceno storitev. Najbolj poredko se podjetja odločajo za zunanjo oskrbo pri managementu zalog. Zgolj redka podjetja so v celoti prekinila proces zunanje oskrbe. Pri izbiranju zunanjega izvajalca in pri cenovnih pogajanjih se je kar nekaj podjetij odločilo, da opustijo načrtovani koncept zunanje oskrbe. Raziskava je pokazala, da imajo podjetja več izkušenj pri rutinskih opravilih, manj pa pri dejavnostih, ki zahtevajo veliko znanja in izkušenj (npr. logistični informacijski sistem).
- **Načrtovanje procesa zunanje oskrbe.** Glavna razloga za zunanjo oskrbo sta pričakovano povečanja dobička in usmeritev naporov na ključne sposobnosti podjetja. Znižanje stroškov in povečanje prihodkov sta hkrati tudi glavna ekonomska cilja vsakega podjetja. Podjetja se koncentrirajo na ključne poslovne aktivnosti in prepuščajo manj pomembne aktivnosti zunanjim izvajalcem. Najučinkovitejši vir informacij o zunanjih izvajalcih predstavlja raziskava znotraj podjetja ter mreža strokovnjakov. Najpomembnejši značilnosti pri izbiri zunanjih izvajalcev sta dobra kakovost storitev in primerna cena njene izvedbe. S tako izbiro lahko podjetja dosežejo svoj cilj - povečanje dobička. Pomemben dejavnik je tudi finančna stabilnost, ki pomeni nižjo stopnjo tveganja. Pri izbiri zunanjih izvajalcev premalo pozornosti namenjamo človeškim virom.
- **Organiziranje in spremljanje poslovnega sodelovanja z zunanjimi izvajalci.** Stroški zunanjih storitev predstavljajo najpomembnejšo sestavino pogodbe. V pogodbo je dobro vključiti tudi dogovor, ki omogoča nadzor nad izvajanjem storitev in razporejeno odgovornost. Drugi najpomembnejši sestavini pogodbe sta merilo uspešnosti in klavzula o prenehanju pogodbe. Najmanj pomembno sestavino predstavlja tisti del pogodbe, ki se nanaša na management človeških virov. V pogodbo vključimo tudi določila, ki omogočajo – če so rezultati neugodni – prenehanje poslovnega poslovanja. Podjetja in zunanji izvajalci lahko s skupno izbiro meril uspešnosti in kriterijev za primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco (benchmarking ali količenje) pripomorejo k dobremu poslovnemu sodelovanju. Za motiviranost zunanjih izvajalcev predvidimo tudi možnost povišanja cen njihovih storitev.

- **Vrednotenje prednosti v zunanji oskrbi** (konkurenčne prednosti, izboljšanje dobavnega servisa in prihranki pri stroških). Aktivnosti logistične funkcije, ki so jih podjetja prepustila zunanjim izvajalcem, so največ prispevale k doseganju konkurenčnih prednosti v podjetju. Raziskava prikazuje, katere od aktivnosti so po mnenju anketirancev največ prispevale k izboljšanju konkurenčnih prednosti, dobavnega servisa in znižanju logističnih stroškov. Ugotovili so, da so prihranki večji, kadar podjetje prenese na zunanjega izvajalca vse funkcije logistike – celotno logistično verigo – in ne zgolj posamičnih logističnih aktivnosti. Delež prihrankov pri podjetjih, ki so logistiko prepustila zunanjim izvajalcem, je znašal v prvem letu 21,3 %, v obdobju treh let so se prihranki povečali še za 15,1 %. Prihranki so bistveno višji od tistih, ki so jih dosegla podjetja z delno zunanjo oskrbo. Podjetja lahko proizvod ali storitev kupijo tudi v prosti prodaji. Razmislijo lahko o možnosti razvijanja proizvodov in storitev skupaj z zunanjim izvajalcem ali izberejo dolgoročno partnerstvo. Sklenejo lahko dogovor o nakupu, ki jim zagotavljal zanesljiv dobavni vir in lastninski delež v znanju ali pravico do lastništva kakega vira, ki je pomemben za obe strani.

5.8. Zunanje izvajanje storitve skladiščenja in distribucije paketnih pošilk

V skladu z ugotovitvijo, da se podjetja pri optimizaciji poslovanja podjetja s pomočjo zunanjega izvajanja logistike odločajo predvsem za izločanje stroškovno najbolj aktualnih in transparentnih členov logistične verige, in sicer skladiščenja in transportnih storitev, bomo predstavili alternativo nove logistične strukture, ki bo vključevala poslovanje distribucijskih podjetij. Slovenska podjetja, ki se ukvarjajo s paketno distribucijo, načeloma nastopajo na trgu kot specializirani ponudniki storitev popolnega spektra dostave raznovrstnih paketnih pošilk in vmesnega skladiščenja ter raznolike priprave blaga za odpremo.

6. Preverjanje smotrnosti optimizacije poslovanja podjetja s pomočjo zunanjega izvajanja logistike

Kot poizkus prikaza upravičenosti in stroškovne koristnosti zunanje izvajane logistike nam bo služil enostavni model primerjave stroškov in ostalih kvalitet poslovnega delovanja dveh (brez in z vključenim zunanjim izvajalcem) izmed možnih logističnih struktur istega podjetja.

6.1. Podjetje A

Podjetje A je podjetje, ki se ukvarja z zastopanjem in prodajo družbeno splošnih in uporabnih naprav več svetovnih in domačih proizvajalcev. Ustanovljeno je bilo v letu 2001. Organizacija na trgu nastopa kot delniška družba in posluje na šestih prodajno-razstavnih mestih (salonih) v Slovenskem gospodarskem prostoru. Ves čas svojega obstoja dosega izjemno hitro rast prodaje. V letu 2002 je na slovenskem trgu ustvarilo 250 mio SIT prodaje, to so v letu 2003 več kot podvojili na 550 mio SIT. Ob zaključku leta 2004 so dosegli več kot trikratno povečanje letne prodaje na 1,7 mrd SIT. Zaradi obetavnih poslovnih rezultatov so že v letu 2002 poiskali zunanja investitorja, ki sta podjetje dokapitalizirala. S tem sta omogočila financiranje hitre rasti prodaje in širjenje na nove trge. Vstop institucionalnih investitorjev povečuje ugled podjetja v poslovni javnosti ter hkrati z izboljšanjem kapitalske strukture podjetja odpira tudi možnosti dodatnega zadolževanja in financiranja hitre rasti tudi v prihodnje.

Kot vznik podjetja A se pojmuje začetek izdajanja revije (kataloga), ki je bila takrat prva in edina specializirana publikacija o izdelkih, ki jih tržijo. Na podlagi pobude so povabili večino slovenskih uvoznikov gospodinjskih aparatov za eno mizo, in tako popolnoma ločeno od revije ustanovili društvo. Društvo proizvajalcev in uvoznikov končnih izdelkov je združilo večino direktorjev proizvajalcev in uvoznikov te gospodarske veje v Sloveniji.

Po enem letu izdajanja revije so s skupnimi interesi ustanovili družbo A, ki se je specializirala za prodajo tovrstnih izdelkov. S katalogom so mesečno prisotni praktično skoraj v vsakem slovenskem gospodinjstvu. Poleg tega imajo svoj prodajni kanal zadnji dve leti tudi na svetovnem spletu. Kot dopolnitev svoje dejavnosti pa aparate v njihovem imenu in preko izključno njihovega sistema prodaja tudi več kot 82 za prodajo pooblaščenih posrednikov.

Družba A, d.d., je v letu 2003 nadaljevala s trženjem izdelkov preko kataloške prodaje. Poleg tega je utrdila trženje dveh novih prodajnih kanalov, in sicer internetno prodajo preko posrednikov (serviserjev, trgovcev,...). Zaradi ugodnih odzivov strank ugotavljajo, da je mesečni katalog najboljša oblika tržnega komuniciranja s končnimi potrošniki. V skladu z ugotovitvijo so do danes obseg kataloga podvojili.

Podjetje v okviru delniške družbe zaposluje 9 ljudi. Družba A ne razpolaga z skladiščnimi prostori in tovornim voznim parkom, ki bi ga lahko uporabila za transport izdelkov.

Na njihove prodajne kanale odpadejo naslednji deleži prodanih izdelkov:

- salonska prodaja (50 %),
- kataloška prodaja (40 %),
- internetna prodaja (10 %).

Zaradi specifičnosti obravnavane problematike bomo celostno organizacijsko strukturo, ki je sicer funkcijsko organizirana, zanemarili in se osredotočili na podfunkcijo logistike oziroma njene načine izvajanja.

Njihovo logistično delovanje sestoji iz naslednjih poslovnih dejanj:

- zunanji transport blaga od proizvajalcev in zastopnikov končnih izdelkov do skladišča zunanjega izvajalca
- komisioniranje in skladiščenje blaga v prostorih zunanjega izvajalca do odpreme
- odprema blaga
- zunanji transport do prodajno-razstavnih salonov podjetja
- zunanji transport do pooblaščenih posrednikov pri prodaji (82)
- zunanji transport do končnih uporabnikov (salonska, kataloška, spletna prodaja).

6.2. Podjetje B

Podjetje B je bilo ustanovljeno leta 1988 in se predstavlja kot eden večjih izvajalcev nekaterih logističnih dejavnosti na slovenskem tržišču. Prevladujoča dejavnost podjetja je izvajanje storitve »distribucije paketnih pošiljk«. Spremljajoči dejavnosti, ki se vse bolj uveljavljata, sta »skladiščenje in priprava pošiljk« ter »organizacija in izvedba prevozov pošiljk«.

Podjetje B na trgu nastopa kot sestavljen poslovni sistem dveh večjih in nekaj manjših podjetij, ki so vsa v zasebni lasti fizičnih oseb. Preko delovanja v okvirju ene tržne znamke sistem zaposluje 256 ljudi. Glavni center operativnega delovanja se nahaja na isti lokaciji kot sedež družbe, in sicer v Ljubljani. Ostalih sedem ekspozitur je razporejenih po različnih večjih mestih v Sloveniji. Podjetje razpolaga z 18.000 m² manipulativnih in skladiščnih površin. Vozni park sestavlja 174 cestnih tovornih vozil vseh mer in nosilnosti tovora.

Družba se poskuša na trgu uveljaviti predvsem kot učinkovit član (logistik) poslovnih sistemov, pa tudi kot kakovosten zunanji izvajalec logističnih storitev. Vedno bolj si prizadeva za razširitev poslovne vizije iz parcialnega izvajalca logistične dejavnosti v celostnega ponudnika logističnih rešitev, ki je vedno bolj naravnana k zadovoljivi zadostitvi potrebam nastalim na trgu.

Prevoznik dnevno prevzame, prepelje in vroči od 5.500 do 6.500 raznovrstnih pošiljk. Letna vsota distribucije paketnih pošiljk, ki jih prevozi izvajalec, znaša nekaj manj kot 1.300.000 obdelav. Podjetje B je v prenovljeni obliki na trgu že 8 let in dosega 28% delež na trgu storitev distribucije paketnih pošiljk¹⁸.

Glavna ponudba storitev sestoji iz skladiščenja in priprave pošiljk za odpremo, dostave paketnih pošiljk do 100 kg teže v 24 urah in dostave kosovnih pošiljk nad 100 kg teže v 24 urah od prevzema pošiljke. Vse pošiljke, vključene v to ponudbo, so načeloma dostavljene naslovníku do 11 ure dopoldan naslednjega dne. Podjetje B ponuja tudi ekspresno dostavo, dostavo pošiljk ob vnaprej dogovorjenem času in terminsko dostavo paketnih pošiljk.

6.3. Poslovno sodelovanje podjetij

Poslovni odnos med podjetjema je urejen z dolgoročno pogodbo. Podjetje A in podjetje B imata sklenjeno posebno medsebojno pogodbo, v kateri družba A nastopa kot najemnik določenih logističnih storitev in družba B kot izvajalec le teh. Podjetje A nastopa na trgu kot prodajalec končnih izdelkov, ki je pretežni del logističnih dejavnosti prenesel na zunanjšega

¹⁸ Vsa skladišča so varovana s strani varnostne službe in zavarovana pri zavarovalnicah. Prevoz in ravnanje s pošiljkami je zavarovano ne glede na status pošiljke.

izvajalca (podjetje B). V pogodbi določena logistična opravila, ki jih opravlja izvajalec, so naslednja:

- skladiščenje blaga (končnih izdelkov),
- distribucija blaga do končnih uporabnikov,
- zunanji transport blaga od proizvajalcev (zastopnikov) do skladišč in manipulativnih prostorov družbe B,
- zunanji transport blaga iz skladišč v prodajne salone podjetja A ter do pooblaščenih posrednikov pri prodaji družbe A,
- kartično in gotovinsko zaračunavanje (inkaso) vrednosti blaga ob prevzemu pošiljke končnega uporabnika (prenakazilo sredstev na transakcijski račun upravičencu (družba A)).

Nova navidezna organizacijska struktura prinaša spremenjen koncept delovanja in drugačne značilnosti poslovanja. Družba A še vedno opravlja funkcije zastopanja tržne znamke in upravljanje vseh osnovnih in večine podfunkcij delovanja organizacije A. V tako nastalem poslovnem delovanju skrbijo tudi za naročila blaga pri proizvajalcih in zastopnikih izdelkov. Družba B se pogodbeno zavezuje za časovno učinkovito ter varno skladiščenje z optimalno odpremo blaga. Največjo stopnjo odgovornosti podjetje B prevzema z izvajanjem zunanjega transporta blaga in redno, pravočasno ter varno distribucijo blaga do končnih uporabnikov. Celotno tveganje od prevzema do predaje blaga nosi družba B. Vse blago je v celoti zavarovano tako pri izvajanju transporta kot tudi v času skladiščenja.

6.3.1. SWOT analiza skupnega poslovanja in zunanjega izvajanja logistične funkcije¹⁹

- **Prednosti**
 - Relativno izboljšanje kakovosti logističnih procesov (specializiran izvajalec);
 - Optimizacija stroškovne strukture zaradi zunanje izvajane logistične funkcije (optimalne zaloge, racionalizacija manipulacije z blagom, racionalizacija notranjega transporta (anuliranje stroška notranjega transporta), učinkovita izraba zmogljivosti zunanjega izvajalca brez vložka v lastna delovna sredstva (razpoložljivost storitev zunanjega izvajalca), racionalizacija stroškov zunanjega transporta);

¹⁹ SWOT analiza je izdelana z naše strani in opravljena po konzultaciji s predstavnikoma obeh vpletenih podjetij.

- Sproščena sredstva, ki bi bila namenjena za lastno izvajanje logistične funkcije se lahko porabljajo za razvoj podjetja in rast poslovanja;
 - Optimalnejše delovanje posrednih prodajnih kanalov (katalog, internet) zaradi redne in množične storitve paketne distribucije izvajalca;
 - Visoka stopnja fleksibilnosti zunanjega izvajalca povečuje fleksibilnost najemnika storitve;
 - Osredotočanje družbe A na ključne konkurenčne prednosti podjetja;
 - Obe podjetji imata konsolidirano poslovanje ter jima ne grozi stečaj, prisilna poravnava ali likvidacija.
- **Slabosti**
 - Višje število reklamacij in njihovo bolj zapleteno reševanje;
 - Zmanjšan vpogled v delovanje logistične funkcije in vprašljiv neposreden nadzor nad zunanjim izvajalcem;
 - Z rastjo prometa se viša tudi stopnja odvisnosti od zunanjega izvajalca;
 - Ne dovolj visoka stopnja kakovosti komunikacije med podjetjema;
 - Vprašanje določitve količine izgubljenega feedback-a s strani kupcev izdelkov podjetja A.
- **Priložnosti**
 - Skupna prizadevanja za vzpostavitev optimalne novonastale organizacijske strukture podjetja A in mehanizma racionalizacije stroškov, nastalih z delovanjem logistične funkcije in z njo prepletenih dejavnosti podjetja;
 - Možnost dodatnega povečanja prodaje podjetja A, predvsem preko implementacije pospeševalne strategije množične uporabe prodajnih kanalov (dodatna optimizacija stroškov logistike preko ekonomije obsega);
 - S konsolidacijo poslovanja precej mlade družbe A se lahko pričakuje tudi učinkovitejše izvajanje funkcije zunanjega transporta in distribucije izdelkov v skladu z strategijo maksimizacije zadovoljstva končnega uporabnika;
 - Boljša uskladitev komunikacijskega sistema in sistemov informatike med podjetjema.
- **Tveganja**
 - Možna dolgoročno napačna analiza stroškov implementacije, usklajevanja, komunikacije in nadzora zunanjega izvajalca, kar prinaša še dodaten in nepredviden strošek;

- Nevarnost in racionalizacija tveganja, ki ga prinaša poslovanje s pomočjo zunanjega izvajalca (poskus neprestanega sklepanja kompromisa med nadzorom in prilagodljivostjo);
- Potencialna izguba določene količine feedbacka-a končnih uporabnikov;
- Potencialno znižanje stopnje prepoznavnosti družbe A.

6.3.2. Poskus benchmarka stroškovnih struktur pred in po vključitvi zunanjih izvajalcev

Naslednjo ter hkrati bistveno komponento empiričnega dela smo po konzultaciji z vpletenimi akterji preučevanega poslovnega sodelovanja strnili v tem poglavju.

Stroški, ki nastajajo ob skupnem delovanju zunanje izvajane logistike teh dveh podjetij so naslednji:

- Stroški iskanja zunanjega izvajalca (tovrstni stroški so navadno na strani najemnika izvajalca.): $C_A = 0$;
- Komunikacijski stroški med podjetjema (ti stroški so težje merljivi, najverjetneje zapopadejo na obe vpleteni strani v enaki meri.): $C_A = C_B$;
- Stroški obvladovanja dokumentacije skladiščenja in transporta (v pretežni meri ti stroške nosi izvajalec storitve.): $C_A < C_B$;
- Stroški pogajanja in pisanja pogodbe (veljavna pogodba je dolgoročna in klasičnega tipa z nekaj posebnimi določili. Skoraj celoten strošek bremeni izvajalca.): $C_A < C_B$;
- Stroški sklepanja in uveljavljanja pogodbe: $C_A < C_B$;
- Stroške pravne pomoči (neposredno se ti stroški v času dosedanjega poslovnega sodelovanja še niso pojavili.): $C_A = 0, C_B = 0$
- Stroški redundance (skrivanja ali nedeljenja) informacij izvajalca o poteku izvajanja, zaradi katerega pri naročniku prihaja do dodatnih napak): $C_A > C_B$;
- Stroški motrenja (spremljanja in obvladovanja delovanja): $C_A > C_B$;
- Stroški zavezanosti pristojnim institucijam (davki, članarine, pristojbine): $C_A = C_B$;
- Preostali stroški delovanja logistike: $C_A < C_B$;
- Operativni stroški, nastali s predstavo vrednosti in uporabo informacij (pridobivanja, prečiščevanja, shranjevanja in širjenja informacij): $C_A < C_B$;
- Stroški zavarovanj: $C_A < C_B$.

Z namenom neposredne primerjave logističnih stroškov pred in po uvedbi zunanjega izvajalca logističnih storitev smo po konzultaciji z obema vpletenima podjetjema kazalce strnili v naslednje tri tabele. Vsi tabelarni prikazi so nastavljeni v skladu s časovno istovetnostjo, da je podjetje A za izvajanje logistične funkcije v letu 2002 v celoti skrbelo samo znotraj podjetja, leta 2003 in 2004 pa v pretežni meri podjetje B.

Postavke, ki nastopajo v primerjalni analizi, so naslednje:

- promet družbe A v celoti,
- stroški poslovanja družbe A v celoti,
- stroški logistike družbe A v celoti: (vsota stroškov za leto 2002: zaposleni, stroški nabave in amortizacije tovornih vozil, gorivo, informatika, drugi neposredni in posredni logistični stroški) ter (vsota stroškov za leti 2003 in 2004; prejete fakture s strani zunanjega izvajalca logističnih storitev, ostali stroški logistike),
- stroški skladiščenja podjetja A v celoti,
- stroški zunanjega transporta družbe A v celoti.

Tabela 6.1.: Primerjava stroškov logistične funkcije podjetja A

Leto poslovanja	2002	2003	2004
<i>Promet družbe v celoti</i>	250 mio. SIT	550 mio. SIT	1700 mio. SIT
<i>Stroški poslovanja družbe v celoti</i>	brez podatka	Brez podatka	brez podatka
<i>Stroški logistike družbe v celoti</i>	20,6 mio (8,56% denarnega priliva)	4,6 mio (0,84% denarnega priliva)	17,2 mio SIT (1,02 % denarnega priliva)

V tabeli 6.1 je prikazana primerjava stroškov lastno izvajane in zunanje izvajane logistike. Kazalci so z namenom lažje interpretacije prevedeni v odstotkovno vrednost glede na izvedeni letni promet podjetja A. V letu 2002, ko je družba A sama skrbela za izvajanje logistike, je bil logistični strošek podjetja znatno višji kot v naslednjih dveh letih. Z letom 2003 je skrb za logistiko v pretežni meri prevzel zunanji izvajalec. V bilančnih letih 2003 in 2004 se je strošek logistike v primerjavi z letom 2002 znižal kar osemkratno. Naj poudarimo, da taka razlika nima vzroka zgolj v specializiranosti izvajalca in njegovi ekonomiji obsega, temveč tudi v zelo nizkih cenah logističnih storitev, ki so posledica dolgoletnega »dumpinga« v tem gospodarskem sektorju. Ilustrativno bi bilo izpeljati kolikšen delež celotnih stroškov

predstavlja strošek logistike, a podjetje A celotnih stroškov poslovanja družbe, anonimnosti navkljub ne želi razkriti.

Tabela 6.2.: Primerjava stroškov skladiščenja podjetja A

Leto poslovanja	2002	2003	2004
<i>Stroški logistike družbe v celoti</i>	20,6 mio	4,6 mio	17,2 mio
<i>Stroški skladiščenja v celoti</i>	0 mio	0 mio	1,2 mio

Iz naslednjega tabelarnega prikaza (tabela 6.2.) lahko po bilančnih letih razberemo stroške skladiščenja. V letih 2002 in 2003 je podjetje A izdelke skladiščilo v svojih lastniških prostorih, in sicer predvsem v svojih priložnostnih skladiščih v sklopu prodajnih salonov. Tedanji strošek ocenjujejo kot neobstoječ. V letu 2004 so se podjetjem B dogovorili za najem skladiščnih prostorov, saj so se s tovrstno potezo še bolj približali optimalnemu odzivnemu času ter dodatno izboljšali čase dostav. Na tak način so izboljšali predvsem kakovost svojih uslug in proizvod še bolj približali kupcu. Ta korak je povečal letni logistični strošek, a se vseeno kaže kot upravičena poslovna odločitev, ki bo pripomogla predvsem pri uveljavitvi novih prodajnih strategij in kanalov ter optimizirala njihovo delovanja iz vidika sovpadajočega logističnega procesa.

Tabela 6.3.: Primerjava stroškov zunanjega transporta podjetja A

Leto poslovanja	2002	2003	2004
<i>Stroški logistike družbe v celoti</i>	20,6 mio	4,6 mio	17,2 mio
<i>Stroški zunanjega transporta v celoti</i>	19,8 mio	4,5 mio	16 mio

Tabela 6.3 prikazuje stroške, ki nastajajo z zunanjim transportom. Iz tabele je razvidno, da večinski del logističnih stroškov podjetja A predstavljajo prav stroški zunanjega transporta. Podjetje za transport in distribucijo svojih izdelkov ne uporablja več lastnih resursov. Povečanju prodaje podjetja A navkljub, stroški transporta relativno padajo. Le ti pa so se po uvedbi zunanjega izvajalca močno znižali in odločilno vplivajo na zmanjšanje celotnih stroškov, ki jih pripisujemo izvajanju logistične funkcije. Ob rasti skupnega prometa

odjemalca se pričakuje še dodatno znižanje stroškov, saj pogodba z zunanjim izvajalcem vključuje tudi rabatno lestvico, ki je vezana na količino kupljenih storitev.

6.3.3. Primerjava nekaterih ostalih dejavnikov kakovosti in učinkovitosti

V sodobni logistični literaturi v pretežni meri navajajo naslednje dejavnike, ki vplivajo na vrednost logistične storitve oziroma na dodano vrednost, in sicer: logistična učinkovitost, stroškovna učinkovitost in diferenciacija.

Pri »logistični učinkovitosti« najemnik zunanjega izvajalca logistike ovrednoti, na kolikšni kakovostni ravni logistični operater nudi logistične storitve. Predstavnik (konzultant) in operativni vodja projekta sodelovanja z zunanjim izvajalcem logističnih storitev podjetja A je primerjalno (po vpeljavi sodelovanja) ocenil nekatere kazalce učinkovitosti logistične usluge. Kazalci, kot so stopnja dobavne pripravljenosti, čas izpolnitve naročila in logistični odziv na zahteve odjemalca, naj bi ostali na enakem nivoju učinkovitosti. Čas dostave in kakovost poprodajne logistične storitve naj bi se izboljšala v primerjavi s predhodnim stanjem. V podjetju A so ugotovili, da je z nastalim sodelovanjem informacija o stanju logistične storitve na še nižjem nivoju, kot so pred začetkom poslovanja z zunanjim izvajalcem pričakovali. Opazili so tudi porast števila reklamacij, ki so povezana z dostavo blaga.

»Stroškovna učinkovitost« nam pove, v kolikšni meri je kupec zadovoljen z novonastalo stroškovno strukturo ter kako strošek zunanjega izvajanja logističnih storitev vpliva na ceno prodajanega izdelka. Odjemalci storitev so s cenami zadovoljni, a hkrati ne želijo razodeti ali je znižanje logističnih stroškov vplivalo na spremembo cen njihovih proizvodov.

»Diferenciacija« prinaša podjetju korist oziroma vrednost v primerih, ko podjetje nudi logistične storitve, ki se razlikujejo od storitev konkurentov. Distribucija prodajanih izdelkov podjetja A načeloma poteka po utečenih logističnih procesih podjetja B. Iz naslova takega delovanja se ne pričakuje vpliva na diferenciacijsko stopnjo. Ostale storitve, ki jih podjetje B nudi odjemalcu pa prav gotovo pripomorejo h kakovostni diferenciacije proizvoda. Hkrati podjetje B podjetju A omogoča pomoč pri obvladovanju tekočih neskladnosti delovnega procesa in nadzora nad poslovanjem.

7. Sklep

Presenetljivo se v slovenskem prostoru postopoma, a po poslovnem vzorcu dogajanja v svetovni ekonomiji, vse več podjetij odloča za prijeme racionalizacije in optimizacije poslovanja. V okviru navedenih vzorov smo skozi izdelavo diplomske naloge preučili predvsem naravo in vsebino transakcijskih stroškovnih struktur ter preko njih izvedli potrditev hipoteze, da zunanje izvajanje logistične funkcije lahko smotrno nastopa kot upravičena upravljalna odločitev.

Na začetku naloge smo se posvetili predvsem teoretičnemu izhodišču poznavanja problema racionalizacije stroškovnih struktur podjetja. Sprva smo s pomočjo teorije transakcijskih stroškov ustvarili podlago za razumevanje poslovanja podjetja in upravičevanja poslovnih odločitev, ki jih zahteva načelo optimizacije vsaj srednjeročnega delovanja podjetniške organizacije. K učinkovitemu poslovanju prispeva tudi optimalna stroškovna struktura. Ob pravilni viziji in dolgoročni ter hkrati maksimalno prilagodljivi organizacijski strukturi lahko podjetje uspeva ohranjati tudi ostale, zanj bolj specifične ključne konkurenčne prednosti. Zunanje izvajanje, ki predstavlja enega izmed možnih načinov tovrstnega urejanja poslovanja, je primeren način za zmanjševanje stroškov, hkrati pa pripomore k povečanju nadzora nad stroški, saj podjetjem pomaga pri prepoznavi optimalnejše organizacijske strukture v določenem obdobju poslovanja. Logistična funkcija v slovenskem gospodarskem prostoru vse pogosteje nastopa kot iz podjetja izločena funkcija, zato smo preko vpeljave modela dobavne (oskrbovalne) verige izpostavili zunanje izvajano logistiko s strani specializiranih izvajalcev teh storitev. V empiričnem delu smo se osredotočili na delovanje podjetja, za katerega logistične funkcije opravlja zunanji izvajalec, ter preučili stroške in druge značilnosti nastalega poslovnega sodelovanja.

V času izdelave diplomske naloge smo se v teoretičnem delu soočali predvsem s težavo pridobivanja referenčne literature, in (presenetljivo) zaradi nedostopnosti del, ki naj bi sicer bila razpoložljiva v vseh za preučevano tematiko adekvatnih slovenskih knjižnicah. Pričakovano smo imeli precej težav z zbiranjem podatkov za raziskovalni del naloge, saj se moramo v slovenskem gospodarstvu soočati s precej visoko stopnjo nezaupanja v širše družbeno okolje.

Kot stranske ugotovitve bi radi poudarili, da se slovenska podjetja za zunanje izvajanje odločajo predvsem zaradi znižanja stroškov in osredotočanja na ključno dejavnost podjetja. Časi poslovnih odločitev, ko bo dvig kakovosti storitve in dolgoročna učinkovitost prvobitnejša skrb podjetij, očitno šele prihajajo. Siceršnje obnašanje podjetij, ki se praviloma ozirajo po svetovnih vzorih, kaže na adolescenco slovenskega menedžmenta in specifičnost nastale situacije, v kateri se je znašla večina podjetij. Najverjetneje so ti kratki in neodločni koraki posledica hkratnega soočanja s težavami gospodarstva, ki so nastale po hitro prehojeni poti tranzicije in pretežno izgubljenostjo v turbulenci globalnega ekonomskega prostora. Zanimariti ne smemo dejstva, ki je zagotovo do neke mere vplivalo na poznejšo uveljavitev zunanjega izvajanja v Sloveniji: podjetja, ki nastopajo kot zunanji izvajalci, so večinoma majhna ter so nastala šele v devetdesetih letih prejšnjega stoletja.

Spodbudno je, da kljub navedenemu obstaja kar nekaj podjetij, ki so se z višjo stopnjo fleksibilnosti že rešila začetnih težav ob prehajanju v t.i. tržno gospodarstvo. Po uvedbi zunanjih izvajalcev v poslovanje se podjetja srečujejo s težavami, ki se kažejo v precej težavnem nadzoru nad zunanjim izvajalcem, in s težavami, ki nastanejo z zaposlenimi. Zaradi zunanjega izvajanja so v podjetjih lahko potrebne velike spremembe. Nemalokrat se določeno število zaposlenih kaže kot odvečno, z veliko mero gotovosti pa lahko trdimo, da se pojavi potreba po kadrovskih spremembah (job rotation, job enrichment, dodatno izobraževanje, prekvalifikacijsko izobraževanje) v strukturi zaposlenih in sistemizaciji delovnih mest podjetja.

Iz preučene literature in virov smo spoznali, da se med slovenskimi podjetji za zunanje izvajanje delovanje odločajo predvsem večja in proizvodna podjetja. Največ se jih odloča za izločanje pomožnih funkcij ter izločanje nekaterih ravni ostalih poslovnih funkcij. Razlogi največkrat sovpadajo z nezmožnostjo zagotavljanja potrebnih virov za vzdrževanje učinkovitega izvajanja vseh dejavnosti vse bolj obsežnega in kompleksnega delovanja. Zunanje izvajanje je v našem gospodarstvu še vedno »v poveljih«, saj se menedžment praviloma odloča za izločanje manj zahtevnih in delovno intenzivnih dejavnosti. Delež podjetij, ki iščejo konkurenčne prednosti (kakovostni faktor) tudi preko zunanjih izvajalcev, je posledično precej majhen. Razlogi za tako stanje so bodisi na strani naročnika bodisi na strani premalo kompetentnih ponudnikov zunanje izvajanih storitev. Naročniki se za koriščenje zunanjih izvajalcev ne odločajo iz razloga povečanja vrednosti delnic ali delitve tveganja z zunanjim izvajalcem. V pretežni meri nastopajo kot dovolj zadovoljen odjemalec le v

primerih, ko pogodbeno razmerje nastopa z značilnostmi »subcontracting-a« in je tveganje v veliki meri preneseno na izvajalca.

Kot glavne ugotovitve bi opredelili neposredne izsledke, ki smo jih pridobili skozi manjšo raziskavo, ki je predstavljena v zadnjem poglavju diplomskega dela. Ugotovili smo, da je danes v slovenskem gospodarskem prostoru iz vidika stroškovne upravičenosti logistiko prav gotovo smotrno prepustiti v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Pri raziskovanju drugih kazalcev učinkovitosti nasprotno ugotavljamo, da zavidljivi kakovostni ravni izvajalcev logističnih storitev navkljub, odjemalec ni v zadostni meri zadovoljen s stopnjo kakovosti zunanje izvajane logistike. Najbolj resne probleme za odjemalca storitev zunanjega izvajanja logističnih storitev predstavljajo vprašanje vzpostavitve kompetentnega vzvoda za nadzor na delom zunanjega izvajalca, količina izgubljenega neposrednega feedbacka končnih uporabnikov ter količina in optimalno obvladovanje tekočih neskladnosti delovnega procesa.

Temeljno hipotezo diplomske naloge lahko torej z dokaj visoko verjetnostjo potrdimo. Poslovna odločitev podjetij za zunanje izvajanje vsaj nekaterih logističnih procesov nastopa kot pravilen mehanizem optimizacije celostnega poslovanja.

Podjetja, ki danes delujejo predvsem na slovenskem trgu, bodo po naši oceni morala optimizirati stroškovno strukturo ter spremeniti načine poslovanja. Preoblikovanje poslovanja bodo s spremembami posegala predvsem v organizacijsko strukturo in način vpetosti v poslovno okolje. Naravnost k spremembam, ki povzročajo dolgoročen dvig učinkovitosti poslovanja, bo postala stalnica v razmišljanju upraviteljev. Iskanje primernih in cenovno opravičljivih uslug zunanjih izvajalcev bo preraslo v premišljene poteze pridobivanja strateških partnerjev.

Literatura in viri:

1. Adler. Paul S. (2002): Market, Hierarchy, and Trust. In: Choo, Chun Wei, Nick Bontis: The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Oxford: Oxford University Press: 23-46.
2. Bardi Edward J., Coyle John J., Langley John C. (2002): Management of Business Logistics: Supply Chain Perspective, 7th Edition. Mason (Ohio): South-Western Educational Publishing, 707 strani.
3. Bauman, S. Timothy: Business case for outsourcing. [URL: www.monitordaily.com], 15.11.2004
4. Boone, L.E., D.L. Kurtz (1997): »Contemporary Business – 1997 edition«, The Dryden Press, ZDA.
5. Bowman Robert J.: Supply Chains Learn to Change, Then – They Change Again. GlobalLogistics&SupplyChainStrategies. [URL:<http://www.supplychainbrain.com/archives>]. 16.2.2005
6. Boyson, Sandor, Thomas Corsi, Elliot Rabinovich. 1999. Managing Effective Third Party logistics Relationships: What does it take? Journal of Bussines Logistics, 20: 73-100.
7. Casale, Frank: IT Index 2001. [URL: www.os-institute.com], 16.11.2004
8. Coase, R.H., (1960): The problem of Social Cost, Journal of Law and Economics, 1: 1-44.
9. Coase, R.H., (1937): The nature of the Firm, Economica, 4, 386-405
10. Colander, D.C., (1994): Microeconomics, Irwin, Chicago.
11. Corbett, F Michael (1994): Outsourcing. Fortune, New York, 12.
12. Corbett, F. Michael (1999): A small Business Guide to Successful Outsourcing. [URL: www.firmbuilder.com/cgi-bin/], 16.11.2004
13. Claver Enrique et al.: Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors. Logistics Information Management. Alicante University, Alicante, no.15(2002).
14. Clowdis, Charles W. (1998): The Consultants Role In Outsourcing Logistics. Global Logistics&SupplyChainStrategies. [URL:<http://www.supplychainbrain.com/archives/9.98.opinion.htm?adcode=75>], 16.11.2004

15. EC – European Commission (2000): EcaTT final report on New Ways of Working and New Forms of Business across Europe. [online]. Empirica GmbH. [<http://www.ecatt.com/report/freport/contentfreport.html>]., 07.01.2005
16. Ganeshan, Ram, Terry P. Harrison (1995): An Introduction to Supply Chain Management. [online]. Penn State University, Department of Management Science and Information Systems. [http://www.lcm.csa.iisc.ernet.in/scm/supply_chain_intro.html]
17. Greaver II Maurice F.(1999): Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York: American Management Association Publication, 314 str.
18. Groenewegen, J., J.J. Vromen (1996): A Case for Theoretical Pluralism. In: J. Groenewegen (ur.), Transaction Costs Economics and Beyond, Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academics Publishers: 365-378.
19. Heiner, Volker (1996): Outsourcing-trend in Europa hält an. Logistik in Unternehmen: 7-8, 32-33.
20. Hoffman, Kurt C. (2000): Just What is a 4PL Anyway? Global Logistics & Supply Chain Strategies. [[URL:http://www.supplychainbrain.com/archives/8.00.4pl.htm?adcode75](http://www.supplychainbrain.com/archives/8.00.4pl.htm?adcode75)]., 19.01.2005
21. Hoffman, Kurt C. (2000): Global Growth of 3PLs is in Response to Customer Demand. Global Logistics & Supply Chain Strategies. [[URL:http://www.supplychainbrain.com/archives/outsourc.htm?adcode=90](http://www.supplychainbrain.com/archives/outsourc.htm?adcode=90)]., 19.01.2005
22. Huizing, Ard, Wim Bouman (2002): Knowledge and Learning, Markets and Organizations. In: Choo, Chun Wei, Nick Bontis: The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Oxford: Oxford University Press: 185-201.
23. Ilič, Branko (2001): Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju. Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
24. Jelenc, Milan (2000): Globalizacija v logistiki: Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 49(2000), 21: 4.
25. Jelenc, Milan (2000): Globalizacija logistične ponudbe z vidika konkurenčnosti. V: Požar, D.(ur.) Konkurenčne prednosti racionalne podjetniške logistike. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za transport in logistiko: 23-36.

26. Kolarič, Miran (2001): Najem logističnih storitev – da ali ne?. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 50(2001), 70: 24.
27. Kotabe, Maasaki, Janet Y. Murray (2004): Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. In: Hult, G.T.M.(Ed.): *Industrial marketing management: Global Supply Chain Management*. North Holland, 33(2004): 7-14.
28. Kotler, Philip (2003): *Marketing Management*, 11th Edition. Pearson Education Ltd./Prentice Hall, New Jersey. 706 str.
29. Kovačič, Zvone (2003): Upravljanje oskrbnih verig. *Sistem* 4: 16-18.
30. Kreps, David (1990): *A Course in Microeconomic Theory*. Harvester Wheatsheaf/Prentice Hall, New York.
31. Lah, Marko (1998): Marketinške aplikacije ekonomskih teorij podjetja. V: *Akademija MM*, Slovenska znanstvena revija za trženje, dec., 3: 9-15.
32. Lambert, Douglas M., James R. Stock (1993): *Strategic logistics management*. Homewood: Irwin.
33. Lambert, Douglas M., J.R. Stock, L.M. Ellram (1998): *Fundamentals of Logistics Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
34. Laudon, K.C., in J.P. Laudon, (1996): *Management Information Systems: Organization and technology*, Prentice-Hall, London.
35. Logožar, Klavdij (2004): *Poslovna logistika: Elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje. 265 str.
36. McKay, Donald (2000): *Emerging Markets – The New Logistics Frontier*. *Global Logistics&SupplyChainStrategies*.
[URL:<http://www.supplychainbrain.com/archives/5.00.opinion.htm?adcode=30>],
20.01.2005
37. Menon, M., M. McGinnis, K. Ackerman (1998): Selection criteria of third party logistics systems: An Exploration Study. *Journal of Bussines Logistics* 1: 121-138.
38. Močnik, Diana (1998): Soodvisnost specifičnosti premoženja podjetja in njegove zadolžitve z vidika teorije transakcijskih stroškov, *Doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Novoforum (2002): *Competitive Advantage. The Big Picture*. [online]. Novoforum, Inc. [<http://www.novoforum.com/e-bussines/improve.html>], 21.03.2005
40. Oblak, Henrik (1997): *Mednarodna poslovna logistika*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, 362 str.
41. Ogorelc, Anton (1991): *Logistika*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, 380 str.

42. Ogorelc, Anton (2001): Outsourcing v podjetniški logistiki – izbira zunanjih izvajalcev. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 47(2001), 5/6: 454-466.
43. Ogorelc, Anton, Pavel Kovačič (2002): Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki. Naše gospodarstvo, 48:117-131.
44. Ogorelc, Anton (2004): Mednarodni transport in logistika. Univerza v Mariboru: ekonomsko-poslovna fakulteta. 456 str.
45. Osojnik, M., A. Grobelnik, S. Grčman, A. Kanduč, Z. Konda, I. Kunšek, D. Zupančič, A. Dobnikar, A. Domjan, S. Cimprič, R. Guštin, T. Zaplotnik (2002): Skrivnosti elektronskega poslovanja: priročnik za mala in srednja podjetja. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
46. Pavlin, Cveto (2001): Uvod v prilogo Logistika & Transport. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 4: 3.
47. Pavlin, Cveto (2003): Kurirji na osvajalskem pohodu. Gospodarski vestnik #21/03 (priloga Logistika 05), Ljubljana: GV Revije: 1.
48. Porter, Michael E.(1991): The Competitive Advantage of Nations. London and Basingstoke: The MacMillan Press Ltd.. 855 strani.
49. Požar, Danilo (1985): Teorija in praksa (transporta in) logistike. Maribor: Založba Obzorja.
50. Požar, Danilo (1999): Integralnost logističnih podsistemov in logistični pristop. V: Zbornik referatov XXI. posvetovanja Notranja in zunanja logistika – njeno mesto v transportni verigi, urednik D. Požar. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, Inštitut za transport in logistiko.
51. Požar, Danilo (2000): Koncept dobavne verige – zagon logistike v Sloveniji kot tranzicijski državi. V: Zbornik 2. kongresa Transport, promet, logistika. Portorož: Fakulteta za gradbeništvo.
52. Požar, Danilo (2002): Ustvarjanje vrednosti v logistični verigi. Zbornik – Posvetovanje notranja in zunanja logistika podjetja v logistični verigi. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta (Inštitut za transport in logistiko), 7-16.
53. Prahalad, C. K., G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June: 79-91.
54. Prekshana (2004). Supply Chain Management. [online]. Prekshana. [http://www.prekshana.comtenyupd/s_chain/], 26.03.2005
55. Quinn J.B., Hilmer G., (1994): Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, 35: 43-55.

56. Sink, Harry L., C. John Langley (1997): A Managerial framework for the acquisition of third party logistics services. *Journal of Business Logistics* 2: 163-189.
57. Stuckey, John, David White (1993): When and When Not to Vertically Integrate. *Sloan Management Review*, Massachusetts, 1: 71-83.
58. Sušjan, Andrej (1995): Postkeynesianska ekonomska teorija. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede, 275 strani.
59. Svetličič, Marjan, (1996): Svetovno podjetje, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, 426 strani.
60. Šink, Darja, (1999): Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. *Organizacija*, Ljubljana, #32: 15-22.
61. Škulj, Sabina (2004): Zunanje izvajanje dejavnosti – pristop k odločanju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Urbanija, Anamarija (2003): Boj za naslov največjega svetovnega kurirja. *Gospodarski vestnik (priloga Logistika 05)*, Ljubljana: GV Revije, 21: 10-11.
63. Uršič, Bernarda, (2002): Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 96 strani.
64. Veselko, Gregor (2002): Oblikovanje partnerske logistične mreže v prekomorskih blagovnih tokovih. Zbornik – posvetovanje notranja in zunanja logistika podjetja v logistični verigi. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta (Inštitut za transport in logistiko): 17-26.
65. Veselko, Gregor (2003): Kako doseči uglašenost oskrbovalne verige. *Gospodarski vestnik (priloga Logistika 03)*, Ljubljana: GV Revije, 12: 8-10.
66. Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
67. Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press
68. Williamson, O. E. (1986): *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*. Brighton, Sussex: Wheatsheaf Books.
69. Williamson, O. E. (1993): *The Logic of Economic Organization*. In: Williamson, O. E., S.G. Winter (ur.), *The nature of the Firm, Origins, Evolution, and Development*. New York, Oxford: Oxford University Press: 90-116.