

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jan Sosič

Zunanje izvajanje dejavnosti: pomen logistične strategije na primeru Revoz d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jan Sosič

Mentorica: doc. dr. Helena Kovačič

Zunanje izvajanje dejavnosti: pomen logistične strategije na primeru Revoz d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Diplomsko delo je pomembna prelomnica v procesu študija in izobraževanja. Je odraz učenja, dela, lastnih refleksij, dožemanj, motiviranosti in želje po razvoju. Zahvala gre torej vsem posameznikom, ki so me na študijski poti še posebej zaznamovali.

Posebna zahvala gre moji mentorici za prijaznost in pomoč pri izbiri teme naloge in hkrati za njen čas, saj je bila vedno pripravljena za dodatna vprašanja.

Velika zahvala pa je namenjena vodji logistične službe Revoz d.d., ki je bil pripravljen z menoj deliti vse podatke, pomembne za pisanje naloge. V svojem delovnem urniku je z veseljem namenil svoj dragoceni čas tudi zame.

Na koncu bi se rad zahvalil še svoji družini, saj me je v času študija podpirala, mi vplivala zaupanje in svetovala ter mi nudila veliko motivacijskih dialogov.

Zunanje izvajanje dejavnosti: pomen logistične strategije na primeru Revoz d.d.

Diplomsko delo se ukvarja z opredelitvijo sodobnega specializiranega pristopa poslovanja, ki se imenuje zunanje izvajanje dejavnosti. Zanj se odločajo podjetja, da razbremenijo upravljanje procesov in dosegajo konkurenčno prednost. Sodelovanje z zunanjimi izvajalci podjetjem omogoča, da se osredotočajo na ključne sposobnosti, podporne pa najamejo. Tipična podporna dejavnost, kot del zunanjega izvajanja, je logistika. Največ zunanjih izvajalcev logistike zavzema avtomobilska industrija. Vedno zahtevnejši kupci, razvoj tehnologije in informacijskega sistema in široko razvejana dobavna veriga so avtomobilska podjetja prisilili, da tehnologijo, sredstva, znanje in rešitve poiščejo pri zunanjih logističnih ponudnikih. Na uspešnost in obstojnost partnerstev v veliki meri vpliva gradnja pravih logističnih strategij. Zavedati pa se je potrebno tako pozitivnih kot negativnih vplivov oziroma morebitnih tveganj ob sklepanju partnerskih pogodb. V primeru pozitivnih vplivov zunanje izvajanje podjetjem omogoča hitrejši vstop na nove trge, fluidnost, nižje stroške, nove tehnologije in učinkovit informacijsko-komunikacijski sistem. Tveganja pa so povezana z uporabo velike količine kapitala, organizacijskimi spremembami, s pomanjkanjem lastnih spretnosti in inovacij. Model zunanjega izvajanja dejavnosti je vedno v večjem obsegu prisoten tudi v Sloveniji.

Ključne besede: zunanje izvajanje dejavnosti, logistika, avtomobilska industrija, logistične strategije.

Outsourcing: the significance of logistics strategy in case of Revoz d.d.

The diploma deals with the definition of a modern specialized business approach, which is called outsourcing. Companies use outsourcing to relieve the management of processes and achieve a competitive advantage. Collaborating with outsourcing companies allows you to focus on key competencies. A typical supporting activity, as part of outsourcing, is logistics. The majority of logistics providers are present in the car industry. The ever more demanding customers, the development of technology and information system, and the widely diversified supply chain have forced car companies to seek technology, resources, knowledge and solutions from external logistics providers. The success and permanence of partnerships is largely influenced by the construction of genuine logistic strategies. However, it is necessary to be aware of both, positive and negative impacts or possible risks when making partnership agreements. In the case of positive impacts, outsourcing enables companies to quickly enter new markets, fluidity, lower costs, new technologies, and an efficient information and communication system. Risks are connected with the usage of a large amount of capital, organizational changes, lack of own skills, and innovation. The role of outsourcing is also more and more present in different companies in Slovenia.

Keywords: outsourcing, logistics, automotive industry, logistics strategies.

Kazalo

1 UVOD.....	7
1.1 Predstavitev problema	7
1.2 Namen in cilj diplomskega dela	7
1.3 Metode in struktura	7
2 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI	8
2. 1 Opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti.....	9
2. 2 Značilnosti zunanjega izvajanja in njegove delitve	10
2. 3 Razlogi za sodelovanje z zunanjim izvajalcem	11
2. 4 Strateški cilji	11
3 PREDNOSTI IN SLABOSTI UPORABE ZUNANJIH VIROV	12
3.1 Prednosti.....	12
3.2 Slabosti ali tveganja	14
3.2.4 Organizacijske spremembe.....	15
3.3 Zunanje izvajanje in upravljanje uspešnosti	16
4 LOGISTIKA.....	18
4.1 Logistika kot znanost	18
4.2 Logistika kot aktivnost	19
4.3 Povezava logistike z regulacijo gospodarstva.....	19
4.4 Logistika kot celota procesov.....	20
4.5 Nabavni trg	21
4.5.1 Raziskovanje področij nabavnih trgov.....	22
4.6 Zunanje izvajanje logistike	22
4.6.1 Tipi zunanjih izvajalcev logistike.....	23
5 LOGISTIKA V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI.....	24
5.1 Oskrbovalna veriga v avtomobilski industriji	26
5.2 Logistični pristopi.....	27
5.3 Tipi logistične ponudbe	27
6 ZUNANJE IZVAJANJE LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI V PODJETJU REVOZ D.D.	28
6.1 Predstavitev podjetja Revoz d.d.	28
6.2 Proces proizvodnje.....	32
6.3 Zaposleni	33

6.4 Logistični procesi v Revozu.....	33
6.4.1 Dobavitelji	34
6.4.2 Transport končnih produktov.....	35
6.4.3 Groupe CAT Logistics	36
6.4.4 CAT Logistics in Revoz.....	36
6.5 Krizni menedžment	40
6.6 Strategija in cilji za prihodnost ter poslovni načrt.....	41
7 SKLEP	42
8 LITERATURA	44
PRILOGA A: Zunanje izvajanje logistike v podjetju Revoz d.d.	46

Kazalo slik

Slika 2.1: Akterji zunanjega izvajanja dejavnosti	10
Slika 6.1: Zgodovinski pregled proizvodnje	30
Slika 6.2: Organiziranost družbe Revoz.....	31
Slika 6.3: Tovarna in oddelki	31

Kazalo tabel

Tabela 3.1: Merila za finance in računovodstvo	17
--	----

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Gospodarstvo, ekonomija, poslovanje, konkurenčnost, globalizacija, vse to so pojmi, ki jih danes družba ne more prezreti. Kako pravzaprav delujejo vedno bolj številčna podjetja, kaj je tisto, kar jim omogoča obstoj? Vsak se namreč zaveda, da v življenju ne moreš preživeti in se pravilno razviti, če ti pri tem ne pomagajo drugi. V svoji diplomski nalogi se bom osredotočil na procese in dejavnosti, ki so povezani z zunanjimi izvajalci. Dejavnost, katere se podjetja še posebej poslužujejo pri zunanjih, virih je logistika. V svoji nalogi bom tako zunanje izvajanje povezal s procesom logistike v odvisnosti od strateškega planiranja. Logistika je danes namreč obsežen proces, katerega se podjetja težko lotijo sama, oziroma nimajo zanj dovolj znanja in izkušenj. Zato najamejo zunanje izvajalce, ki podjetju ponuja specifično znanje, osebje, transportna sredstva in pomaga pri gradnji skupnih strategij. Zunanje izvajanje logistike bom poskušal razložiti s praktičnim primerom avtomobilskega podjetja Revoz d.d.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Namen diplomskega dela je predvsem prikazati pomembnost zunanjih virov in opredeliti zunanje izvajanje v povezavi z logistiko. Poskušal bom predstaviti, kako s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem logističnih dejavnosti podjetje postane ekonomsko bolj stabilno in dosega optimizacijo poslovanja. Namen vsega tega je tudi prikazati, da gradnja pravih strategij v povezavi z zunanjim izvajanjem omogoča dolgoročno uspešnost organizacije. Temeljni cilj je torej dokazati, da si uspešna podjetja, kot je Revoz d.d., praktično ne morejo zamisliti poslovanja brez sodelovanja s partnerji. Cilj je torej prikazati zunanje izvajanje dejavnosti kot edini pravi način, kako širiti produkte oziroma storitve na nove trge.

V okviru diplomskega dela bom tako poskušal potrditi hipotezo, ki se glasi: *Zunanje izvajanje dejavnosti pripomore k razvoju podjetja in zmanjša stroške ter poveča dobičkonosnost.* Raziskovalno vprašanje pa je naslednje: *Ali gradnja strategij pri zunanjem izvajanju logističnih dejavnosti pripomore k dobičkonosnosti in dolgoročnosti poslovanja podjetja?*

1.3 Metode in struktura

Osnova diplomskega dela temelji na deskriptivni metodi, s katero sem poskušal pojasniti in opredeliti teoretske pojme v povezavi z zunanjim izvajanjem in logistiko. V nalogi je prisoten tudi analitični pristop, saj sem bralce seznanil z značilnostmi oziroma prednostmi in slabostmi zunanje izvajanja dejavnosti. Na koncu diplomskega dela pa sem s študijo primera (opravil

sem intervju z vodjem logistične službe) poskušal na praktični način opisati zunanje izvajanje logistike v podjetju Revoz d.d. Opisoval, povezoval in povzemal sem ključne ugotovitve predvsem tujih avtorjev, saj je pojem zunanjega izvajanja relativno nov koncept v slovenski znanosti. Na koncu pa sem vse strnil v sintezo in pri opisovanju ter opredeljevanju različnih pristopov zunanjega izvajanja uporabil tudi kvalitativno metodo.

Naloga je sestavljena iz osmih delov. Na začetku v uvodu predstavim sam problem, namen, cilje in metode ter strukturo diplomske naloge. Sledi poglavje z definicijo in opredelitvijo zunanjega izvajanja ter razlogi za izbiro zunanjega izvajanja in pomembnost strateške naravnosti. Tretji del je sestavljen iz prednosti ter slabosti zunanjega izvajanja. V tem delu poskušam tudi z uporabo kritičnega pristopa prikazati morebitna tveganja zunanjega izvajanja povezana z neizkušensostjo, ne-predanostjo, neprofesionalnostjo in slabo komunikacijo. Sledi četrti del, ki zajema samo logistiko. Logistiko tu opredelim glede na znanost oziroma aktivnost, nato pa sledi opredelitev procesa logistike. Na koncu tega poglavja pojasnim in opredelim še nabavni trg ter logistiko, ki je pomemben del zunanjega izvajanja dejavnosti. Peti del sestoji iz logistike v avtomobilski industriji, v katerem pojasnim različne tipe in ponudbe logistike. Šesti del zajema empirični del naloge in sicer poglavje zunanjega izvajanja logistike v podjetju Revoz d.d. V ta namen sem se pred pričetkom pisanja naloge odpravil v tovarno Revoz v Novem mestu, kjer sem opravil srečanje z vodjem logistične službe. Gospod, ki mi je prijazno posredoval informacije in podatke ter mi razjasnil logistične postopke, pa bo raje ostal anonimen. Ta del sestoji iz zgodovinskega pregleda delovanja podjetja ter kratkih opisov proizvodnih procesov v tovarni. Bistveno pa je, da zunanje izvajanje povežem z logistiko Revoz-a, kjer predstavim tudi sodelovanje z najpomembnejšim logističnim partnerjem CAT Logistics. Na koncu pa nalogo strnem v sklepnem delu.

2 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Lahko bi dejali, da je bila v preteklosti za uspešno in učinkovito podjetje predvsem pomembna kar se da največja in učinkovita proizvodnja. Dandanes, ko govorimo o globalnem trgu, pa želijo podjetja pokriti čim večje tržišče in so prisiljena sklepati nova partnerstva, da ostajajo v stiku s konkurenco. Ob vedno večji pokritosti nacionalnih in mednarodnih trgov podjetja najlažje ohranjajo poslovno učinkovitost tako, da se osredotočijo na opravljanje manjšega števila procesov in dejavnosti. Iz organizacije tako izključijo tiste dejavnosti, za katere so

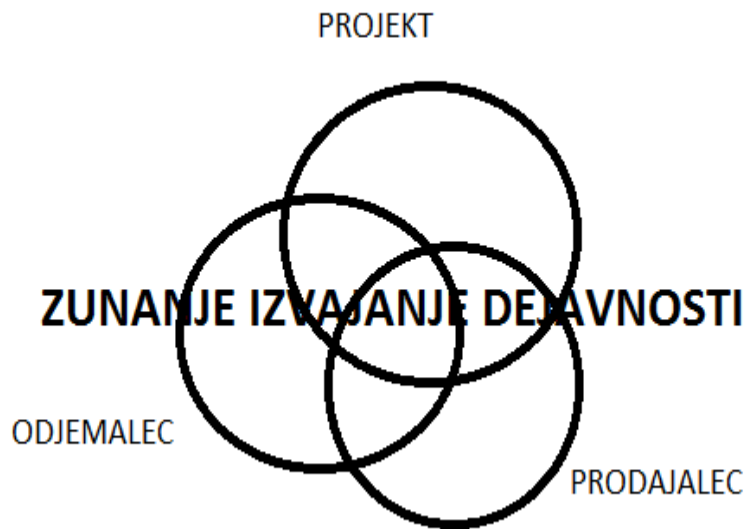
prepričana, da jih bodo učinkoviteje opravljali zunanji izvajalci. Uporaba zunanjih virov torej podjetja razbremenjuje in jim omogoča, da izvajajo le dejavnosti, za katere so v celoti usposobljena. Naloga zunanjih izvajalcev pa je, da namesto primarnega podjetja v okviru pogodbenih poslovnih standardov izvajajo dogovorjeno dejavnost (na primer logistiko). Podjetja se odločajo za sklepanje partnerstev z zunanjimi izvajalci, saj jim le ta omogočajo večjo fleksibilnost. Zaradi večje specializiranosti običajno dosegajo boljšo učinkovitost, nižje stroške in večjo kakovost.

2.1 Opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje dejavnosti ali po angleško »outsourcing« izvira iz dveh besed - »out« in »sourcing«. Da lahko opredelimo izraz »outsourcing«, je bistven pomen besede »sourcing«. »Sourcing« se navezuje na prenašanje dela, obveznosti, dolžnosti in pravic o odločanju na nekoga drugega. Podjetja in posamezniki so prisiljeni iskati nove vire opravljanja določene dejavnosti, saj lahko te dejavnosti namesto njih opravljajo drugi morda ceneje, hitreje in učinkoviteje. Podjetje pa se lahko osredotoči na delo, za katerega je v celoti usposobljeno. Kot primer lahko navedem organiziranje službenega potovanja delavca, ki te dejavnosti še ni nikoli opravljal. Organizacija take dejavnosti zajema: iskanje prevozov, rezervacije nastanitve, razporejanje dnevnih aktivnosti, kar bi za nekoga, ki za to ni v popolnosti usposobljen, predstavljalo kar velik del delovnega časa. Vsaka minuta, ki jo ta oseba uporabi za to administrativno nalogo, pomeni odvzem časa za izvajanje dejavnosti, za katero je dejansko usposobljen. Organizacija bo tako na izgubi in bi bilo pametneje, da bi takšno delo prepustili usposobljenemu posamezniku (npr. turističnemu agentu). Ta bi to zadolžitev opravil učinkoviteje in hitreje (Power in drugi 2006, 1–5).

Kot sem že prej omenil, je »outsourcing« prenašanje dela oziroma zadolžitev na neko zunanjo stranko (partnerja). Odločitev o tem ali nekaj prepustiti zunanjim izvajalcem, pomeni odločati o tem ali nekaj narediti sam ali pa kupiti. Organizacije so nenehno pod pritiskom, kako izrabiti sredstva, da bi se povečalo premoženje. Če se podjetje odloči, da bo neko dejavnost kupilo, to torej vključuje zunanjega izvajalca. Zunanje izvajanje se močno navezuje na prenos faktorjev produkcije, vire izvajanja dela, pravice o odločanju in odgovornost. Organizacija, ki prenaša določene dejavnosti na druge, je torej odjemalec oziroma kupec ali uporabnik. Organizacija, ki izvaja to dejavnost kot zunanji izvajalec, je prodajalec, saj prodaja določeno dejavnost. Obseg dela med obema partnerjema pa je zajet in opredeljen v projektu, kot je prikazano tudi na sliki (Power in drugi 2006, 3–7).

Slika 2.1: Akterji zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: Povzeto po Power in drugi (2006).

2.2 Značilnosti zunanjega izvajanja in njegove delitve

Zunanje izvajanje zajema kar nekaj kategorij in modelov, vsak od njih pa ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Zunanje izvajanje je lahko opredeljeno glede na lokacijo, kjer se dejavnost ali delo izvaja. Tako poznamo: *opravljanje dejavnosti na lokaciji zunanjega izvajalca in opravljanje dejavnosti na lokaciji samega podjetja, torej naročnika.*

V okviru dogovora za opravljanje dejavnosti na lokaciji zunanjega izvajalca to delo lahko poteka na območju *nacionalnega trga, sosedskih držav in mednarodnega trga*. Če gre za izvajanje dejavnosti na področju nacionalnega trga, potem zunanji izvajalec opravlja to delo v isti državi kot se nahaja naročnik. Jasna prednost tega je, da transportni stroški po navadi niso visoki, saj se delo opravlja znotraj države in gre za relativno kratke relacije. Poleg tega pa ne prihaja do velikih razlik v kulturi, saj sta oba partnerja dobro jezikovno usklajena ter poznata državni trg. Sodelovanja z nacionalnimi zunanjimi izvajalci se podjetja po navadi poslužujejo, kadar gre za delo bolj občutljive narave. Na primer, če gre za delo, povezano z zdravstvenimi ali finančnimi informacijami za določene predpise in zakone, ki preprečujejo, da bi se ti podatki posredovali izven nacionalnega trga (Johnson in Chandler 1997, 22–46). Sodelovanje z zunanjim izvajalcem na območju sosedskih držav pa zajema prenos dejavnosti izven države na tuji trg. Razdalje so sicer nekoliko daljše, po navadi pa tudi še ne prihaja do večjih kulturnih razlik in šumov v komunikaciji. Delo tako lahko poteka nemoteno, podjetje pa se širi na tuje

trge (Johnson in Chandler 1997, 24). Kot zadnja možnost je že omenjeno sodelovanje z mednarodnimi zunanjimi izvajalci in pokritost mednarodnih trgov. Delo se tako opravlja na lokacijah, ki so znatno bolj oddaljene od naročnikov. Na primer Kitajska in Indija sta postali dominantni državi, za kateri se podjetja odločajo, ko z njimi sklepajo zunanja partnerstva. Organizacije se za taka sodelovanja odločajo zaradi poceni delovne sile, večje učinkovitosti in pokritosti globalnega trga ter specializacije, ki je morda niso deležne na nacionalni ravni (Power in drugi 2006, 12–17).

2.3 Razlogi za sodelovanje z zunanjim izvajalcem

Razlogi za sodelovanje z zunanjim izvajalcem se gibljejo od finančnih pa vse do strateških. Model »outsoursanja« zaradi finančnih razlogov je prisoten že dolgo in sicer že od samih začetkov politike trgovanja. Za proizvodnjo oblačil je na primer značilno, da ta izhaja iz različnih držav Azije, saj so tam stroški najmanjši, dobiček pa posledično najvišji. Za finančno usmerjeno zunanje izvajanje je značilno, da podjetja sklepajo dolgotrajna partnerstva, saj so tako deležna raznoraznih finančnih olajšav, med partnerjema pa se osnuje tudi bolj stabilen odnos. Strateško zunanje izvajanje pa je usmerjeno na zmožnosti in usposobljenost. Gre za poudarek na strokovnosti, znanju, procesih in sposobnostih, ki jih podjetje pridobi z osnovanjem partnerstva. S takim sodelovanjem želijo organizacije povečati lastno učinkovitost in uspešnost. Bistvenega pomena pa je, da oblikovanje prave strategije ne pripomore samo pri delovanju operacij, ampak veliko doprinese tudi k strateškim in konkurenčnim prednostim organizacij (Underwood 2002, 6–7).

2.4 Strateški cilji

Zunanje izvajanje ima strateške vplive na organizacijo, zato mora sovpadati s poslovno strategijo. Zunanji viri so lahko odskočna deska za izboljšanje številnih dimenzij, ki zajemajo stroške, kakovost, storitev in časovno opredeljenost trga. Vendar pa številne organizacije ne uspejo uveljaviti jasnih strateških ciljev. Ključni elementi poslovne strategije zajemajo razvojni načrt, ki vsebuje sposobnosti in zmožnosti organizacije, tako v sedanosti kot v prihodnosti. Prav zato je potrebno biti še posebej pozoren na to, katere procese, znanja in aktivnosti lahko deliš z zunanjim izvajalcem in katere dejavnosti ostanejo avtonomne znotraj same organizacije. Potrebno si je načrtovati jasne strateške cilje in oceniti, kateri so v danem trenutku najbolj priročni.

Ocene pravih strategij morajo tako vsebovati:

1. jasno vizijo zunanjega izvajanja, dosegljive cilje, vrednote in želje;
2. ustreznost zunanjega izvajanja glede na celotno poslovno strategijo organizacije;
3. ugotovitve ključnih funkcij in procesov, primernih za zunanje izvajanje dejavnosti;
4. določitve potencialnih poslovnih partnerjev;
5. določitve glede oddaljenosti zunanjih izvajalcev.

Pri tem pa je potrebno upoštevati še naslednje:

1. različne izzive organizacije;
2. razvijanje poslanstva in vizije delovanja zunanjega izvajanja dejavnosti;
3. identifikacijo tveganja, prednosti in slabosti;
4. rezultate strateškega ocenjevanja ključnih delničarjev in zainteresiranih poslovnih partnerjev (Chopra in Meindl 2001, 27–40).

3 PREDNOSTI IN SLABOSTI UPORABE ZUNANJIH VIROV

3.1 Prednosti

Znižanje stroškov

Organizacije lahko s sodelovanjem z zunanjimi viri dosežejo občutne spremembe v smislu zniževanja stroškov. Pri tem pa je seveda pomembna izbira prave strategije. Kot je bilo že nekoliko prej omenjeno, so stroški odvisni od ekonomije obsega, izkušenj in lokacije. Podjetja kot zunanji izvajalci po navadi sodelujejo z velikim in različnim številom strank, ki zaradi velikega obsega povpraševalcev ponujajo izvajanje storitev ceneje, kot pa če bi te zadolžitve primarno podjetje opravljalo samo. Na primer v bančništvu številne banke zunanjim izvajalcem prepuščajo procese v zvezi z obdelavo transakcij v smislu elektronskega plačevanja in pregledovanja transakcij. Prav zaradi večje ekonomije obsega specializiranih ponudnikov tako organizacije prihranijo pri stroških vsake transakcije. Zaradi procesa zunanjega izvajanja pa se zmanjšajo tveganja, v smislu pretvarjanja fiksnih stroškov v variabilne. Zunanji izvajalci morajo namreč neprestano slediti ekonomskim spremembam, uporabljajo pa tudi več alternativnih virov glede presežka kapacitet (McIvor in drugi 2009, 8–10).

Izboljšanje uspešnosti

Zunanji viri po navadi ponujajo boljše pogoje glede uspešnosti poslovnih procesov, kot jih lahko podjetje doseže zgolj interno. Uspešnost pa se ne navezuje samo na stroške. Zunanji izvajalec, kot strokovnjak na nekem področju, zagotavlja tudi boljšo kakovost storitev. Izboljšave so v glavnem vidne v transakcijskem in transformacijskem zunanjem izvajanju. Transakcijsko zunanje izvajanje zajema učinkovitost in izboljšave v samih procesih in postopkih storitev. Transformacijsko pa daje poudarek na poslovnih in premestitvenih procesih (McIvor in drugi 2009, 8–10).

Fleksibilnost

V preteklosti so organizacije nadzirale večino svojih poslovnih procesov interno, s pomočjo predpostavke da lasten nadzor dobave izloča možnost neravnovesja med povpraševalci na trgu. Takšna strategija danes velja za nefleksibilno in tvegano. S spremembo tehnologije, pritiskov stroškov in vedno bolj zahtevnih uporabnikov, organizacije zelo težko same nadzirajo in opravljajo vse procese. Zunanji viri organizacijam zagotavljajo večjo fleksibilnost, še posebej glede uporabe novih tehnologij in sledenja modernim trendom (Power in drugi 2006, 20–30).

Specializiranost

Uporaba zunanjih virov podjetjem omogoča, da se osredotočijo na stvari, za katere so v popolnosti usposobljena in jih delajo konkurenčne. Zunanjim izvajalcem pa prepustijo periferne procese, prav zaradi večje narave specializiranosti storitev. Zunanji izvajalci so namreč specializirani za ponudbo na trgu in ponujajo večjo mero znanja z določenega področja. Investirajo pa tudi več v specifične programe in zaposlujejo usposobljene posameznike. Specializiranost zunanjega izvajalca tako omogoča partnerjem večjo konkurenčnost v lastni industriji (Power in drugi 2006, 20–30).

Dostop do inovacij

Nekatere organizacije se še vedno sprašujejo, ali se splača sodelovati z zunanjim izvajalcem, saj jih je strah, da bodo izgubile sposobnost za inovacije v prihodnosti. Potrebno se je namreč zavedati, da prav ponudniki iz zunanjih virov primarnim podjetjem zagotavljajo razvoj na področju inovacij, saj je tudi njim interes izboljšanje vsesplošnega poslovanja, kar vpliva na višino financiranja projektov (Power in drugi 2006, 20–30). Poleg pozitivnih učinkov zunanjega izvajanja pa so prisotni tudi negativni vplivi in tveganja, katera bom tudi opredelil.

3.2 Slabosti ali tveganja

Povečanje stroškov

S sklenitvijo sodelovanja z zunanjim izvajalcem lahko kljub pričakovanju znižanja stroškov ti vendarle narastejo. Organizacije namreč običajno takoj na začetku pričakujejo finančni vzpon in varčevanje stroškov. Dostikrat prihaja tudi do podcenjevanja upravljanja z viri in časa, ki ga je potrebno vložiti v razvoj odnosa med dvema partnerjema, oziroma med več partnerji. Številne organizacije predvidevajo, da bo delovno sodelovanje omogočilo štedenje stroškov, pri tem pa se ne zavedajo t. i. »skritih stroškov«, ki so nepredvidljivi. Na primer sredstva namenjena za omogočanje projekta s partnerjem in sredstva namenjena samemu upravljanju, zahtevajo velik delež celotnih stroškov. Organizacije se načeloma odločajo, da bodo nekaj »outsoursale«, zato da bi si zagotovile izboljšave na določenih področjih poslovanja, ki so problematična. Napačno pa je verjeti, da če bo nek proces del zunanjega izvajalca, bodo na tak način izginili vsi problemi. Potrebno je najprej preučiti notranje procese, da se lahko ti povežejo z zunanjimi. Mnogokrat nastane problem takrat, ko določene osebe, ki so že dalj časa odgovorne za upravljanje notranjih procesov v podjetju, slabo komunicirajo z zunanjimi izvajalci. To je še posebej razvidno, če oba partnerja tesno sodelujeta in si med seboj izmenjujeta zaposlene. Tako si je potrebno že takoj na začetku razjasniti, zakaj mora biti nek proces del zunanjega izvajanja. Razčleniti in opredeliti je potrebno notranje in zunanje procese ter povezave med njimi. Omenjene nepravilnosti namreč vplivajo na poslovanje in zaposlene obeh partnerjev (McIvor in drugi 2009, 10–13).

Tveganja na trgu dobave

Organizacije se soočajo s številnimi tveganji, ko se odločijo, da bodo nek proces prepustile zunanjemu viru. Odvisnost od poslovnega partnerja vodi k tveganjem na področju stroškov, kvalitete storitev in same uspešnosti partnerja. Prav zaradi te odvisnosti se nekatere organizacije odločajo, da bodo določen proces izvajale zgolj interno in si s tem zagotovile boljši nadzor, kvaliteto in zanesljivo oskrbo pod lastnim nadzorom. V odvisnosti od konkurenčnega trga je namreč ključno, da zunanji izvajalec ves čas spremlja morebitne spremembe na trgu dobave. Ko se določeno podjetje odloči, da bo sodelovalo z zunanjim izvajalcem, to lahko stori zaradi povečanja konkurenčnosti na trgu in pri mnogih organizacijah se zalomi prav pri tem procesu. Na primer ravnotežje moči dobave se lahko spremeni, če se več manjših dobaviteljev združi skupaj in praktično postanejo konkurenca organizaciji, s katero so prej sodelovali. Taka situacija nastane, če ima podjetje malo izkušenj s sodelovanjem z dobavitelji. Mnoga podjetja

težko priznajo, da upravljanje zunanjih procesov zahteva popolnoma drugačne sposobnosti in kompetence od tistih, ki so pridobljene interno. Podjetja delujoča, kot zunanji izvajalci storitev, so zelo spretna pri izkoriščanju konkurenčne »naivnosti« svojega partnerja, vezanega za pogodbeno pogajanja in upravljanje z odnosi. Razlog za neuspeh je pogosto rezultat pogodb, katerim primanjkuje: *natančnost* (npr. dodatni »honorarji« so bili plačani zgolj za pokritost osnovnih storitev), *fleksibilnost* (fiksni stroški so bili določeni v času, ko je posel uspeval) in *jasna opredeljenost* (določene morajo biti visoke kazni ob napakah in odstopu dobaviteljev) (Christopher 1992, 110–113).

Pomanjkanje sposobnosti in spretnosti

Zunanje izvajanje lahko vpliva tudi na izgubo pomembnih spretnosti, veščin in potenciala za inoviranje v prihodnosti. Dolgoročno gledano mora organizacija ohraniti zmožnost inoviranja na ključnih področjih. Če je organizacija s pomočjo zunanjih virov nadzirala določeno število kritičnih in ključnih procesov, je bila lahko njena samostojna zmožnost za inoviranja na preizkušnji. Inoviranje zahteva veliko finančnih sredstev, organske in fluidne organizacijske procese ter kompetence eksperimentiranja. Vse to pa ni nujno, da nam zagotovi zunanji izvajalec. Zaradi pomanjkanja spretnosti in veščin prihaja do neskladja in konfliktov v zvezi s cilji obeh partnerjev. Na primer podjetje se lahko odloči za kratkotrajno sodelovanje s partnerjem/dobaviteljem in tako dobavitelj ne more ali ne želi predati, posredovati določene ugodnosti in inovacije. Sedanji partner lahko v prihodnosti postane celo konkurenca, ko prevzame in pridobi vso potrebno znanje, veščine in sposobnosti. Zaradi takih stvari je potrebno biti pri procesu zunanjega izvajanja posebej pazljiv in natančen, predvsem ob sklenitvi pogodbe in kasneje pri predajanju znanja (Power in drugi 2006, 61–68).

3.2.4 Organizacijske spremembe

Zunanje izvajanje ima mnoge družbene vplive na organizacijo. Vendar pa se družbene spremembe dostikrat spregledajo, saj podjetja zanimajo predvsem stroški in dobiček. Učinkovito družbeno upravljanje je ključno. Zaposleni namreč lahko zaznavajo sodelovanje z zunanjim izvajalcem kot nespoštovanje in nezaupanje v njihovo delo. To pa lahko vodi k sporom. Sodelovanje z zunanjimi viri dostikrat zajema premeščanje, morda celo odpuščanje zaposlenih, selitve in pojav novih delovnih mest. Ob tem je pomembno, da vsi partnerji dobro poznajo organizacijske procese. Le tako se lahko določi meja, do katere se posega vanje. Dostikrat se pozabi, da je kakršnokoli uspešno sodelovanje odvisno od odnosov med lastno delovno silo. Zunanje izvajanje ima lahko negativen vpliv na delovno naravnost in pripadnost

zaposlenih. Merjenje odzivov zaposlenih na vseh stopnjah in ravneh je bistvena za uveljavljanje novih sprememb. Zaposleni pa morajo biti ves čas motivirani. S sodelovanjem mnogih organizacij se je težko privaditi na delovno kulturo vsake od njih. V to se po navadi investira veliko denarja, časa in navora. Strategije podjetij se prepogosto osredotočajo zgolj na doseg ciljev in učinkovitost, pri tem pa pozabijo na same procese, ki so zato potrebni (Power in drugi 2006, 61–68).

3.3 Zunanje izvajanje in upravljanje uspešnosti

S pojavom novih strategij na področju zunanjega izvajanja dobiva upravljanje uspešnosti vedno bolj kompleksno in pomembno vlogo. Sistemi upravljanja uspešnosti so nujno potrebni za določanje uspešnosti zunanjih virov v odvisnosti od strateških ciljev poslovanja. Mnogi se strinjajo s predpostavko, da je konkurenčna prednost močno povezana s kvaliteto, stroški in fleksibilnostjo. Za določanje povezave med konkurenčno strategijo in uspešnostjo zunanjega izvajanja se uporablja t. i. »*critical success factor (CSF)*«, oziroma po slovensko *kritični dejavnik uspeha*. CSF se osredotoča na tiste dele organizacije, na katere se mora menedžment še posebej osredotočiti, da bi se zagotovil kar se da najvišji nivo uspešnosti. Rockarf (1979) je bil prvi, ki je definiral koncept CSF-ja, kot omejeno število področij/območij, katerih rezultat zagotavlja konkurenčno uspešnost. CSF pristop zagotavlja bistveno metodo za določitev strategije razvoja poslovanja. Primeri CSF-ja zajemajo razvoj globalne prodajne mreže, boljši razvoj novih produktov in dobave. Njegovi viri so odvisni od številnih dejavnikov, kot so na primer: značilnost industrije, stopnja verige vrednosti industrije in potrebe kupcev. Ko so CSF-ji določeni, služijo kot osnova za določitev pomembnosti procesov za vrednotenje zunanjih virov. Potrebno se je torej osredotočiti na problematične procese. Pomembna tehnika za povezovanje CSF in uspešnosti je t. i. *primerjalna analiza*. Namen primerjalne analize je, da organizacije ugotovijo, kje in kako se uspešnost lahko izboljša. Primerjalna analiza se ne sme osredotočiti zgolj na merjenje rezultatov, temveč tudi na same procese zaposlenih, ki vodijo do teh rezultatov. Ta analiza pomaga celo pri optimizaciji iskanja novih strank ter zagotavljanju njihovih potreb. Težaven del te analize pa je izbor in interpretacija meril, ki določajo uspešnost v procesih. Spodnja tabela prikazuje primere funkcij, ki jih uporabljajo pri finančnih in računovodstvenih (McIvor in drugi 2009, 18–21).

Tabela 3.1: Merila za finance in računovodstvo

Funkcija	Dimenzije uspešnosti	Specifična merila
Finance in računovodstvo	Stroškovni učinki	Stroški vezani na račune
	Produktivnost zaposlenih	Stroški vezani na nakazila Enakovredna izplačila glede na polni delovni čas Denarne terjatve
	Učinkovitost procesov	Stopnja napak Napake pri procesu s plačilnega seznama Stopnja provizij
	Časovno obdobje	Povprečni čas za procesiranje računov Dnevi neporavnane prodaje

Vir: McIvor in drugi (2009, 19).

Poznamo pa tudi več tipov primerjalnih analiz, *strateško primerjalno analizo*, *primerjalno analizo procesov* in *primerjalno analizo produktov*. *Strateška primerjalna analiza* se uporablja za primerjavo organizacijskih struktur in sistemov upravljanja ter poslovnih strategij. Organizacije imajo lahko podobne pristope ali pobude za doseganje strateških ciljev. *Primerjalna analiza procesov* je posebno pomembna v kontekstu zunanjih virov, saj povezuje operacije, delovne prakse in poslovne procese. Taka primerjava razvije bolj poglobljeno razumevanje delovanja nekega procesa in njegovega vpliva na nivoje uspešnosti, tako v lastni organizaciji, kot v tujih. *Primerjalna analiza produktov* pa se uporablja za primerjavo produktov in storitev. Je podobna analizi izdelkov in se osredotoča na konkretne komponente in funkcije konkurenčnih produktov in storitev (Werther in Chandler 2011, 3–9).

4 LOGISTIKA

V literaturi se lahko srečamo s številnimi definicijami logistike. Pomembno pa se mi zdi, da sprva logistiko opredelimo glede na aktivnost, oziroma glede na znanost, kar bom tudi kasneje podrobneje opisal. Najbolj enostavne in bistvene definicije logistike je podal nemški ekonomist in profesor H. C. Pfohl, ki velja za enega najbolj priznanih teoretikov na področju logistike.

Prva definicija logistike kot dejavnosti se navezuje na sam tok oziroma logistične tokove. Logistični tok v osnovi pomeni prehod materialov in surovin od virov do uporabnikov. Logistika torej zajema in povezuje različne tokove: načrtovanja, upravljanja, proizvodnja, nadziranja in upravljanja s prostorsko-vremenskimi spremembami, nadzore procesa dobave, njene količine, vrste ter ravnanja z blagom. Ob nemotenem in brezhibnem delovanju teh procesov se ustvarjajo t. i. dobavni tokovi, ki morajo učinkovito spojiti dostavo s prejemnikom. Ta učinkovita povezava zagotavlja, da se dostavijo pravi izdelki, oziroma omogočijo prave storitve v povezavi z že prej omenjeno količino, vrsto in kvaliteto. Izdelki pa morajo seveda prispeti nepoškodovani, v pravem času, na pravo mesto ter ob tem z minimalni stroški. Za drugo skupino definicij je značilno, da se osredotoča na življenjski cikel proizvoda oziroma storitve. Bistvo življenjskega ciklusa je v tem, da deluje s pomočjo postopkov planiranja, projektiranja, konstruiranja, proizvodjanja, razvoja in uporabe. Potrebno pa se je zavedati, da ima vsak proizvod ali storitev določeno življenjsko dobo. Po poteku te dobe izdelek ali storitev zastari oziroma propade. Temeljne faze življenjskega ciklusa so sledeče: *uvajanje proizvoda ali storitve na trg*, *rast* (sprejetje proizvoda na trgu in profit se konstantno povečuje), *zrelost* (upočasni se rast podjetja oziroma ostane na isti točki) in *upadanje* (padec prodaje in profita). Zadnja skupina definicij pa je orientirana zgolj na samo storitev. Čeprav se na prvi pogled ne opazi, je logistika v veliki meri tudi proces koordinacije nematerialnih aktivnosti. Te se navezujejo na čakalne dobe, upravljanje kapacitet storitev, znanje in upravljanje s človeškimi viri (Zelenika 2005, 17–21).

4.1 Logistika kot znanost

Nesporno je dejstvo, da se je okoli 150 let skupaj z razvojem znanosti, tehnike in tehnologije, proizvodnih zmožnosti, društvenih mrež in odnosov postopoma razvila tudi logistika v okviru znanosti. Kot znanost se je najhitreje in najbolje razvila v zadnjih tridesetih letih. Tako bi lahko dejali, da je splošna logistična znanost skupek interdisciplinarnih in multidisciplinarnih znanj, ki zajemajo: funkcije, procese, meritve, poslovanje, pravila, zakone, operacije, delo in še bi lahko naštevali. Splošna oziroma univerzalna logistika kot znanost vsebuje vse relevantne

elemente, kot so na primer proizvodna logistika kot znanost, trgovinska logistika kot znanost, prometna logistika kot znanost, špedicijska logistika kot znanost, tehnična logistika kot znanost, ekonomska logistika kot znanost in tako dalje. Vsaka specifična vrsta in proces logistike vsebuje logistična spoznanja, zakone, zakonitosti, teorije, ki se jih je potrebno izučiti, izpopolniti in razvijati. Vezano za socialno-družbene znanosti pa govorimo o ekonomski, pravni in sociološki logistiki kot znanosti (Zelenika 2005, 22–23).

4.2 Logistika kot aktivnost

Poleg posebne in splošne logistike kot znanosti pa se logistiko opredeljuje tudi kot aktivnost. Med njima je težko postaviti mejo, saj ena brez druge ne moreta delovati. Glede na današnjo stopnjo razvoja tehnologije, znanosti, proizvodnih moči in društvenih odnosov bi lahko dejali, da je splošna, oziroma univerzalna logistika kot aktivnost skupek načrtovanih, koordiniranih in nadzorovanih aktivnosti. Bistveno vlogo pri tem odigrata stabilni, hitri in racionalni procesi ter tokovi materiala vse od pošiljatelja pa do prejemnika. Nesporno pojem splošne ali univerzalne logistike zajema naslednje aktivnosti: proizvodnjo, obdelavo, obrate, vzdrževanje, dodelavo, pakiranje, zlaganje, sortiranje, vlaganje, merjenje, skladiščenje, polnjenje in izpraznjevanje, transport, zavarovanja, carine, distribucijo, marketing, menedžment, financiranje, nadziranje in tako naprej (Zelenika 2005, 23–24).

4.3 Povezava logistike z regulacijo gospodarstva

Po drugi svetovni vojni so se začele dogajati tako spremembe na socialni, kot seveda na gospodarski ravni. Gospodarski nadzor s strani držav je bil pred in med obema vojnama zelo velik. V povezavi z logistiko je to pomenilo: nadzor nad transportom, prevozniki, prevoznino, nadzor nad surovinami in vstop ter izstop podjetij iz panog. Cenovne konkurence praktično ni bilo, saj je bilo na tržišču omejeno število produktov in storitev. Kupci tako niso imeli veliko izbire in so vsi kupovali izdelke pri istih proizvajalcih. Zmanjšanje posega države v gospodarski nadzor je tako omogočilo nastanek novih podjetij, panog, večjo fleksibilnost, cenovno konkurenco in širši razvoj tehnologije ter storitvenih dejavnosti. Predvsem je za novodobne logistične sisteme pomembna fleksibilnost. Fleksibilnost in prosta svoboda je podjetjem omogočila, da si osnujejo takšno logistiko kot jim najbolj ustreza. To predvsem vključuje prosto izbiro dobaviteljev, cen izdelkov, surovin, lokacij proizvodnje in prodaje, ciljnih trgov, prevoznih sredstev in tako dalje. Večja fleksibilnost je uporabnikom transportnih storitev znižala transportne stroške, saj se je povečalo število ponudnikov teh. Napredovala pa je tudi tehnologija prevoznih sredstev (Murphy in drugi 2008, 3–19).

4.4 Logistika kot celota procesov

Logistika je zelo dober primer celotno sistemsko-strateškega pristopa v povezavi s poslovanjem. Glavna področja poslovanja namreč zajemajo: marketing, proizvodnjo, finance in logistiko. Ta štiri področja se pri vsakem podjetju nekoliko razlikujejo, kar se odraža v sami politiki podjetja, usmerjenosti, uspešnosti, dobičku, prepoznavnosti in obstoju. Vsako podjetje ima torej določene cilje, problematika pa nastane pri uresničevanju le teh. Za nemoteno delovanje podjetja se mora vsako področje logistike ujemati oziroma se dopolnjevati. Logistični proces se v osnovi najprej prične z vhodno logistiko oziroma *nabavno logistiko*, ki zajema pridobitev surovih materialov, delov, pol-delov in ostalih komponent pripravljenih za obdelavo in proizvodnjo. Druga faza, ki sledi, zajema upravljanje z materiali in proizvodnjo, osredotoča se na proizvodnjo končnih dobrin ter na skladiščenje znotraj podjetja. V tej fazi poteka tudi *prejem naročil* od kupcev, trgovcev in posrednikov. Prejeta naročila je potrebno poslati v obdelavo, jih analizirati in predati naprej v pripravo. Pomemben del logistike znotraj podjetja je tudi skladiščenje, ki zajema prostorsko usklajevanje glede na število produktov in sprejemanje odločitev glede na varnostne zaloge. Potrebno pa je seveda opravljati tudi redno kontrolo vodenja skladiščnih zalog. Na tej točki je bistveno še pakiranje, ki je pomemben del pri transportu končnega produkta. Potrebno je imeti ustrezna pakirna sredstva, saj s tem zaščitimo produkte in jim omogočimo lažji transport brez poškodb. Pakiranje je torej posebna enota v logističnem sistemu, ki je nujna, da se artikel lahko distribuira. Tretja točka logističnega procesa pa je fizična distribucija do zunanjih skladišč, malih/velikih trgovcev oziroma do potencialnih kupcev. Transport produktov je torej zadnja faza tako imenovane izhodne logistike. Njegova naloga je zagotoviti primerna transportna sredstva v pravi količini (nakup ali najem). Ključna pa je pri tem organiziranost in časovna usklajenost glede na predpisane zahteve. Zadnja faza pa pripada poprodajni logistiki, kjer ločimo *razbremenilno logistiko* in *servisno logistiko*. Razbremenilna logistika zajema predelavo in obdelavo odpadnih produktov, ostankov, poškodovanih produktov, transportne embalaže, surovin ter reciklažo. Del servisne logistike pa je montaža ter vzdrževanje in razna popravila (Gerič 2010, 12–17).

Logistični vodje morajo preučiti celoten proces logistike v odvisnosti od kapitala in stroškov. Takšen analitični pristop zajema celotno sliko logističnega procesa v podjetju in zunaj podjetja. Stroški pa se morajo pri vsakem nivoju ustrezno dopolnjevati, da lahko podjetje posluje z dobičkom. Glavna naloga in bistvo logistike je torej, da se vsi logistični procesi opravijo hitro in cenovno ugodno. Ob tem lahko torej osnujemo načelo 5P, ki zajema naloge, katere je

potrebno uresničiti, da logistika deluje nemoteno. Te pa so: izbira pravega materiala, časovna usklajenost, prava količina in kakovost, pravo mesto in minimalni stroški (Gerič 2010, 6).

4.5 Nabavni trg

Logistika je v veliki meri odvisna od dobaviteljev. Najti pravega in dolgoletnega dobavitelja je zahteven proces, ki zajema preučevanje in analizo trga, kupcev, konkurentov tako s statističnega kot praktično-dinamičnega področja. Ko opravljamo analizo nabavnega trga, želimo odkriti določene strukture, dejavnosti, ki se odražajo v določenem trenutku ali obdobju na trgu. S samo analizo želimo pridobiti podatke o številu dobaviteljev, njihovih zmogljivosti, tržnem deležu, transportu, lokaciji in tako dalje. Analiza nabavnega trga torej v glavnem zajema informacije o:

- domačih in tujih dobaviteljih;
- ustreznosti dobavitelja glede na cene surovin, kakovost, količino in fleksibilnost;
- velikosti konkurence glede na ponudbe;
- konkurenčnem povpraševanju po materialih in surovinah;
- potencialnih možnostih pri nabavi nadomestnih materialov;
- možnih nabavnih poteh;
- logističnih možnostih in izbiri prevoznih sredstev.

Sistem opazovanja nabavnega trga je dolgotrajen proces, ki mora biti vedno del podjetja. Pri tem so ključna: gibanja količin v odvisnosti od cen materialov, sprememba konkurence na strani ponudbe in povpraševanja po surovinah in spremembe v zvezi s tehnologijo. Po opravljeni analizi in opazovanju nabavnih trgov pa sledi še tako imenovana napoved. Ta del je najbolj obsežen. Z ustrezno napovedjo vplivamo na nakupe v prihodnosti, smo ves čas seznanjeni s cenovnimi spremembami in ponudbo ter se lažje prilagodimo morebitnim spremembam.

Pri sami nabavi ločimo tri načine oziroma vrste nabave:

1. Način deluje po sistemu, da nabavimo blago ali surovino takrat, ko se pojavi potreba njima. To velja predvsem za blago, ki je hitro dobavljivo in ves čas na razpolago. Tako blago se uporablja v namene notranje logistike in blaga ni potrebno skladiščiti, saj je ob nabavi takoj vključeno v proizvodnjo, zato zanj niso potrebni stroški skladiščenja. Nastane pa lahko velik problem, če tako blago ne prispe pravočasno v tovarno, saj to upočasni ali prekine proizvodnjo;

2. Način zajema nabavo zalog materialov. Predstavlja sicer manj tveganja v smislu nabave, je pa zato stroškovno bolj obremenilen. Določene materiale in surovine je potrebno imeti ves čas na razpolago, zato je potrebno urediti zaloge in jih ustrezno skladiščiti. Tako se zmanjša tudi tveganje pri proizvodnem procesu;
3. Najbolj uporaben in učinkovit način pa je nabava po sistemu »Just in Time« oziroma »ob pravem času«. Z njim se poskušajo izničiti vse nevšečnosti in pomanjkljivosti v prejšnjih dveh načinih dobave. Dobava poteka glede na potrebe proizvodnje. Zahtevo po dobavi dobavitelji posredujejo glede na potrebe proizvodnje in v natančno opredeljenem roku. Blago, ki se dobavlja, mora torej dobavitelj brez vmesnih skladiščenj dostaviti na mesto proizvodnje v pravem času. Potrebe po surovinah se določajo s kontinuirano dobavo in so vnaprej strateško planirane. Dobavitelj je torej v celoti odgovoren, da dostavi določen material na pravo mesto v pravem času. Za kakršnekoli napake in odstopanja pa mora odgovarjati dobavitelj sam. Za tak tip nabave je potrebno dolgoročno in dolgotrajno načrtovanje in planiranje ter dobra organiziranost. Za zunanje izvajanje logističnih dejavnosti je koncept »Just in Time« dobave tipičen primer (Križman 2010, 21–22).

4.5.1 Raziskovanje področij nabavnih trgov

Na nabavni trg vplivajo številni dejavniki, zato je bistveno, da jih razdelimo na posamezne nivoje.

Ti nivoji so:

1. Makroekonomski nivo zajema področje splošnega gospodarskega okolja. Vsebuje pa dejavnike, ki lahko vplivajo na gospodarstvo v prihodnosti. Ti dejavniki so povezani z: gibanjem plač, zaposlenostjo, ravniyo cen, inflacijo in stanjem naročil. Splošno preučevanje ponudbe in povpraševanja je lep primer makroekonomskega pristopa;
2. Mezoekonomski nivo zanimajo posamezne gospodarske panoge. Podatki zanje so del statističnih državnih uradov. To so podatki o donosnosti neke panoge, razvoju tehnologije, razvoju zaposlovanja in gibanju stroškov ter cen;
3. Mikroekonomski nivo se osredotoča na posamezne dobrine dobaviteljev ter na preučevanje financ dobaviteljev (Završnik 2004, 16–22).

4.6 Zunanje izvajanje logistike

Ne glede na naravo proizvodov ali storitev vsako podjetje teži k temu, da bi na dolgi rok povečalo dobiček in kar se da minimaliziralo stroške. Pri tem igra bistveno vlogo ne samo

proizvodnja, temveč tudi postopek dostave in transporta. Tako je dandanes uspešna logistika predvsem odraz uspešno zgrajene strategije. Potrebno se je zavedati, da je logistični proces del oskrbovalne verige, ki ima dandanes predvsem strateško funkcijo (M. N. Razzaque in C. C. Sheng 1998, 89–90). Podjetje ima več možnosti soočanja z logistiko. Izbira prave strategije pa odigra ključno vlogo pri razvoju podjetja. Organizacija ima zato na voljo naslednje možnosti:

- lastno logistiko, ki jo izvaja z lastnimi transportnimi sredstvi. Zanj mora biti seveda ustrezno usposobljena;
- nakup oziroma delno lastništvo logističnega podjetja, s katerim lahko reši težave s transportom;
- logistiko lahko prepusti zunanjemu viru oziroma izvajalcu preko pogodbenega sodelovanja (M. N. Razzaque in C. C. Sheng 1998, 89–91).

4.6.1 Tipi zunanjih izvajalcev logistike

Glede na Goldsmith-a (1989) je skladiščenje najstarejša oblika zunanjega izvajanja logistike. Kasneje se vanjo vključijo še oglaševanje, pakiranje, transport, distribucija, izvoz in uvoz. Nekateri zunanji izvajalci niso vključeni v fizične dejavnosti logistike. Sodelujejo pa pri pripravi raznoraznih programov, svetujejo partnerjem pri transportu in distribuciji. Nekateri pa skrbijo za plačevanje računov in spremljajo rast logističnih stroškov. Tako ločimo štiri tipe zunanjih izvajalcev logistike, ki na različne načine pomagajo podjetjem:

1. *Zunanji izvajalci fizičnih sredstev* ponujajo fizična transportna sredstva, materiale in skladišča;
2. *Zunanji izvajalci usmerjeni v upravljalske funkcije*, ki ponujajo menedžment logistike in upravljalsko-informacijski sistem ter svetovanja. Ta podjetja po navadi nimajo v lasti transportnih sredstev ali skladišč;
3. *Povezovalni zunanji izvajalci* imajo lastna transportna sredstva in skladišča, vendar pa glede na potrebe lahko sodelujejo tudi še z ostalimi zunanjimi izvajalci, preko katerih pridobivajo določena sredstva. S temi sredstvi pa si pomagajo pri delu s partnerji (npr. avtomobilsko firmo);
4. *Administrativno usmerjeni zunanji izvajalci* so podjetja, ki se v glavnem ukvarjajo z administracijo, računovodstvom ter finančnimi storitvami (M. N. Razzaque in C. C. Sheng 1998, 89–94).

5 LOGISTIKA V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Učinkovit logistični sistem igra v avtomobilski industriji bistveno vlogo. Nenehen pretok informacij, razvoj tehnologije in pojav novih materialov zahteva od te industrije veliko mero fleksibilnosti, fluidnosti, konkurenčne naravnosti in novih znanj. Sam logistični proces od dobave, proizvodnje do distribucije bom tudi v nadaljevanju podrobneje opisal na primeru podjetja Revoz d.d.

Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti lahko najlažje povežemo prav z avtomobilsko industrijo, saj ta brez njega praktično ne more delovati. Avtomobilska industrija je največji naročnik zunanjih izvajalcev. Že dolgo je od tega, ko so avtomobilske tovarne same proizvajale vse dele in komponente v tovarni ter samostojno izvajale transport in distribucijo. Uporabniki pa so od njih avtomobile kupovali brez posrednikov. Danes, ob vzponu tehnologije in zahtevnosti kupcev, pa je avtomobilska industrija v veliki meri odvisna od zunanjih virov, kot so na primer dobavitelji. Proizvodnja avtomobila in dostava do kupcev zajema sodelovanje številnih organizacij. Kot sem že velikokrat v nalogi omenil, je za uspešno poslovanje danes pomembno, da se podjetja ukvarjajo s stvarmi, za katere so v popolnosti usposobljena. Ostale procese, kot je na primer logistika, pa je tako potrebno prepustiti specializiranim podjetjem, ki imajo za tako dejavnost dovolj znanja, izkušenj in sredstev. Danes torej logistična podjetja prevzemajo številne procese v avtomobilski industriji. Avtomobilsko podjetje izvaja zgolj proizvodnjo, skrbi za razvoj produktov, modelov, znamk ter izvaja trženje. V prihodnosti se pričakuje, da bodo zunanji izvajalci prevzeli še večji del procesov, torej tudi samo proizvodnjo oziroma sestavo avtomobilov. Tako bodo avtomobilska podjetja upravljala zgolj že s prej omenjenim načrtovanjem in razvojem novih projektov. Najuspešnejša partnerstva temeljijo na jasno opredeljenih poslovnih ciljih in željah. Jasna morajo biti tudi morebitna tveganja ter ustrezna nagrajevanja za uspešnost. Vedno bolj pa se poudarja tudi skupno strateško planiranje in vodenje.

Po raziskavah Dian Schaffhusera (2006), ameriškega novinarja, urednika in specialista na področju razvoja tehnologije in zunanjega izvajanja, se ugotavlja, da večino avtomobilskih podjetij, prav tako kot naročnikov, na začetku najbolj zanimajo izpolnjevanje zahtev glede na kakovost, cena storitev ter izkušnje in sposobnosti. ZDA veljajo za največjega uporabnika zunanjih izvajalcev. Potrebno je poudariti, da se podjetja v veliki meri odločajo za sodelovanje z zunanjimi viri zaradi gospodarske krize, saj želijo kar se da najhitreje znižati stroške. Organizacije se lahko odločijo, da bodo sodelovale z enim ali več zunanjimi izvajalci hkrati ter tudi to, ali bodo sodelovanja kratkoročna oziroma dolgoročna. Vedno več poslov se ureja

po principu strategije »Multiple sourcing«, kar pomeni, da podjetja ne sklepajo več obsežnih dolgoročnih poslov, temveč raje sklepajo večje število kratkoročnih manjših poslov. Glede na to da so posli kratkoročni, se mora zunanji vir v kratkem času dobro izkazati in ni časa za prilagajanje. V kratkem času se mora torej maksimalno potruditi. Ob tem je naročnik lahko deležen večje kakovosti storitev, ima pa povsem odprto pot, da si ob kakršnem koli nezadovoljstvu poišče novega partnerja. Zunanji izvajalci se morajo potruditi, da ne delajo napak.

Problemi se lahko pojavijo, če partnerske pogodbe niso jasno časovno, finančno in strateško opredeljene. Pri pogodbah za kratek rok primanjkuje predvsem strateškega načrtovanja, saj se je v kratkem času zelo težko osredotočiti na strateškost, ki je dolgotrajen proces. Tako je osredotočenje predvsem vezano na dobiček in stroške. Glede na literaturo sem zasledil pet teženj, ki bodo v prihodnosti zaznamovala trg zunanjih izvajalcev dejavnosti:

- Podjetja bodo začela pogodbe sklepati raje z zunanjimi izvajalci na domačem trgu. To velja predvsem za velike države, ki imajo samozadosten notranji trg. Razlog za tako odločitev je vedno večje število brezposelnih delavcev, kar predstavlja večje število razpoložljive domače delovne sile z nižjimi stroški zaposlitve;
- Organizacije bodo vedno bolj cenile profesionalnost zunanjega izvajanja. Zunanji izvajalec bo moral poskrbeti za veliko mero dodane vrednosti;
- Najbolj uspešna podjetja bodo tista, ki bodo veliko časa in kapitala namenila planiranju strategij, načrtovanju in razvoju;
- Vedno bolj bosta pomembni socialna odgovornost in ozaveščenost o okolju.

Logistiko v avtomobilski industriji torej v celoti opravljajo 3PLP, 4PLP IN 5PLP logistična podjetja, kasneje bom tudi razložil njihov pomen. Glede na globalizacijo in nenehne spremembe je danes bistvena »vitka proizvodnja« (lean production). Za tak sistem proizvodnje pa je potrebna vitka logistika (lean logistics), ki temelji na dobro razviti tehnologiji. Učinkovita logistika torej zajema optimizacijo transportnih sredstev, učinkovit transport, kakovost storitev in izdelkov, krčenje zalog in administracije, spremembe v organiziranju, ... Naslednja strategija, ki je zelo pomembna, je strategija »Just in Time« po slovensko »ob pravem času«, katere cilj je skrajšati dobavne roke, povečati kakovost ter pripadnost dobaviteljev in izboljšati komunikacijo. Močno povezana z »Just in Time« strategijo pa je strategija »Just in Sequence« oziroma »po zaporedju«, katera temelji na pravočasnosti oskrbe proizvodnje z deli, pol-deli in surovinami v točno določenem zaporedju. Avtomobilska industrija je zelo kompleksen sistem,

saj avtomobil sestoji iz približno 40.000 delov, ki morajo brezhibno delovati. Pri tem je ključnega pomena informacijski sistem, ki zajema komunikacijo, dober nadzor in upravljanje z materiali ter ljudmi (Cepec in Logožar 2010, 53–62).

5.1 Oskrbovalna veriga v avtomobilski industriji

Oskrbovalna veriga v avtomobilski industriji zajema upravljanje s proizvodnjo, prodajo, distribucijo, skladiščenjem, transportom, dobavo in še bi lahko naštevali. Enostavno povedano vsebuje proizvodnjo dobrin, produktov in pol-produktov iz surovih materialov. Kot sem že v prejšnjem poglavju omenil, je vsaka proizvodnja, torej tudi avtomobilska sestavljena iz notranje in zunanje logistike (Leškova, 25).

Glavna zadolžitev oskrbovalne verige je torej, da se po zahtevah naročnika (torej avtomobilističnega podjetja) vrši dobava. Tradicionalna veriga v avtomobilski industriji je sestavljena iz dobaviteljev na treh stopnjah:

- Prva vrsta dobaviteljev zadeva svetovno znane dobavitelje, ki so velika podjetja in imajo številne lokacije na različnih delih sveta. Proizvajajo na primer motorje, sedeže, odbijače, luči, ... Imajo torej lastno proizvodnjo in veliko število podružnic. Po navadi se nahajajo v bližini avtomobilskih tovarn, saj so njihovi glavni naročniki. Tako delujejo po logističnih sistemih JIS (Just in Sequence) oziroma po zaporedju, kar pomeni da so produkti pravočasno in v pravi količini dostavljeni po točno določenem in načrtovanem zaporedju ali pa JIT (Just in Time) ob pravem času. V veliki meri so ta podjetja močno vključena v proizvodnjo avtomobilov, saj proizvodnja temelji na njihovih proizvodih. Ti dobavitelji tudi sodelujejo pri raznoraznih skupnih projektih, razvoju in inovacijah;
- Dobavitelji na prvi stopnji pa imajo lastne dobavitelje na drugi stopnji, ki običajno zanje proizvajajo manjše komponente oziroma dele za njihove produkte. Gre za podjetja, ki imajo lastno proizvodnjo in zaradi svoje narave proizvodov sodelujejo z dobavitelji na prvi stopnji ter se v glavnem nahajajo v njihovi bližini;
- Nazadnje pa imamo še dobavitelje na tretji stopnji, ki pa so podjetja za proizvajanje surovih materialov za manjše enostavne dele in samostojne komponente (npr. raznorazni plastični in kovinski deli). Dopolnjujejo torej

kvaliteto izdelkov dobaviteljev na drugi in prvi stopnji, oziroma brez njih izdelek ne more nastati (Leškova, 24,25).

5.2 Logistični pristopi

Avtomobilska industrija temelji na proizvodnji glede na *poslovne načrte* oziroma *analize* v odvisnosti od *zmožnosti in usposobljenost dobaviteljev* ter glede na *končno prodajo produktov s strani posrednikov in malih/velikih trgovcev* (Suthikarnnarunai 2008, 1). To zajema:

- Napovedi in analize o prodaji na celotnem tržišču. Služijo kot začetna točka pri sami proizvodnji. Delujejo po sistemu od spodaj-navzgor, kar pomeni, da je potrebno najprej preučiti trg, da lahko nato proizvajate nek produkt. Ko se preučijo trg in konkurente, je čas za osnovevanje programa proizvodnje. Tu se na primer določi, koliko vozil in katere tipe vozil se bo proizvajalo v posamezni tovarni. Sledijo naročila trgovcev/kupcev, ki vplivajo na količino proizvodnje za določeno obdobje. Ko kupci uredijo nakazila glede na količino avtomobilov, sledi osnovevanje zaporedja proizvodnje in načrtovanja časovnega okvira za posamezno naročilo. Potem je tukaj še načrtovanje dobave oziroma dobavnih delov, ki se mora usklajevati s časovnim okvirom proizvodnje glede na naročila. Na koncu pa je pomembna še distribucija oziroma transport produktov do kupcev (Suthikarnnarunai 2008, 1–3).
- Načrtovanje prodaje, ki se prične z načrtovanjem količine dobave in zaloga, veliko mesecev prej. Ko je določeno naročilo končano, pa sledi transport avtomobilov k trgovcem in nato do uporabnikov. Trgovci morajo ravno tako spremljati trg prodaje avtomobilov ter graditi načrte za več let naprej. Primorani so posredovati naročila kupcev do 90 dni pred samo proizvodnjo avtomobila ter vnaprej jasno posredovati tip avtomobila, motor in vse podrobnosti v zvezi s komponentami (Suthikarnnarunai 2008, 1–3).

5.3 Tipi logistične ponudbe

Logistično ponudbo oziroma ponudnike lahko enostavno razporedimo na določene logistične ravni. Ponudba torej deluje kot nekakšen hierarhičen sistem. Čisto na dnu te hierarhije oziroma na prvi ravni lahko logistiko izvajamo v lastni režiji, torej znotraj zmožnosti podjetja t. i. 1PLP (first party logistic provider). Logistiko izvaja proizvajalec sam, saj ima dovolj transportnih in distribucijskih sredstev, prostora in znanja zanjo in ne potrebuje zunanjih virov. Na drugi stopnji oziroma ravni imamo 2PLP logistične ponudnike (second party logistic providers), ki

namesto podjetja opravljajo transport in skladiščenje. Podjetja torej najemajo take ponudnike zaradi pomanjkanja infrastrukture ter zniževanja stroškov in odgovornosti. Na tretji stopnji se nahajajo 3PLP logistični ponudniki, ki so zunanji izvajalci dejavnosti v pravem pomenu. Zagotavljajo torej dobavo, vsesplošni transport in distribucijo, skladiščenje, ... Ti ponudniki ne zagotavljajo samo fizične logistike, ampak prispevajo veliko k upravljanju funkcij in menedžmenta ter vsesplošnemu razvoju in znanju. Delujejo torej kot svetovalec in izvajalec. Zanje se uporabniki odločijo, če nimajo usposobljene lastne logistike, oziroma bi jim lastna logistika prinašala prevelike stroške (Liu in drugi 2010, 194–196). Na četrti ravni so 4PLP logistični ponudniki, ki so zelo podobni ponudnikom na tretji ravni, le da ti omogočajo podjetjem še dodatne rešitve, ne samo na področju logistike, temveč skrbijo za celotno dodano vrednost podjetja. Zagotavljajo torej rešitve in nove strategije, ki se gradijo s pomočjo sredstev ponudnikov 3PLP. 4PLP ponudniki torej upravljajo z načrtovanjem, kontrolo nad celotno logistiko (zunanjo in notranjo) ter skrbijo za dobro komunikacijo in prenos informacij med vsemi logističnimi procesi. Podjetju pa pomagajo pri ustvarjanju dolgoročne poslovno-logistične strategije (Sabatka 2015, 15–18).

Čisto na vrhu pa se nahajajo 5PLP ponudniki, ki so še naprednejši od 4PLP ponudnikov, saj se osredotočajo na zagotavljanje povezanosti med posameznimi deli in procesi v ustrezno celoto. Potrebno je poudariti, da ti ponudniki niso fizične osebe oziroma sredstva, temveč gre za vzpostavitev povezovalnega informacijskega sistema vseh dobavnih verig v neko funkcionalno celoto. Tesno sodelujejo z 4PLP ponudniki, saj jih obveščajo o določenih spremembah. Velika prednost takega omrežja je doseg večje ekonomije obsega, konstanten nadzor nad sistemom ter upravljanje logističnih procesov preko spletnih programov in aplikacij. V takem sistemu je pretok informacij hiter in učinkovit (Sabatka 2015, 15–18).

6 ZUNANJE IZVAJANJE LOGISTIČNIH DEJAVNOTI V PODJETJU REVOZ D.D.

6.1 Predstavitev podjetja Revoz d.d.

Podjetje Revoz d.d. je edini proizvajalec avtomobilov v Sloveniji. V Novem mestu, kjer se tudi nahaja, poteka proizvodnja francoskih vozil znamke Renault. Začetki Revoza segajo v leto 1955, ko se sprva ustanovi Agroservis-Moto Montaža. Pod tem imenom so proizvajali lahka gospodarska vozila in skupaj s sodelovanjem z nemškim Avtounionom vozila DKW. Leta 1959 sledi preimenovanje v »Industrijo motornih vozil« (IMV), ki je proizvajala tudi počitniške

prikolice. Med leti 1967 do 1972 sklenejo sodelovanje z angleškim British Motor Company, leta 1997 pa začnejo prvič proizvajati francoska vozila znamke Renault, saj sklenejo pogodbo s tem francoskim podjetjem. Takrat pričnejo s proizvodnjo modela renault 4, kot tudi renault 12, 16, 18. Junija 1988 pa se prvič ustanovi tovarna pod imenom Revoz d. d. Proizvodnjo »otvorijo« z vsem znano »katrco«, leta 1989 se ji pridruži še renault 5. Z aprilom 1993 pa se prične obsežna proizvodnja modela clio, 1998 ga nasledi njegov drugi rod, leta 2001 že clio 2. Leta 2002 se Revoz organizira v obliki komercialne podružnice Renault Slovenija. Francosko podjetje Renault pa leta 2004 postane 100-odstotni lastnik novomeškega Revoza. Leto kasneje sklenejo tudi dogovor, da se bodo novi model twinga proizvajali izključno v novomeški tovarni. Masovna proizvodnja novega twinga steče nato šele leta 2007.

Z letom 2008 v Revozu pričnejo tudi s proizvodnjo športnega modela renault twingo sport. Aprila 2010 predsednik Zveze Renault Nissan Carlos Ghosn in predsednik upravnega odbora Daimlerja Dieter Zetche skleneta strateško sodelovanje. S tem sodelovanjem prične Revoz ob koncu 2013 izdelovati štirisedežnega smarta, kmalu pa sledi tudi naslednik, novi model twinga. Z letom 2013 se prične obsežno planiranje proizvodnje novih vozil programa Edison: naslednik twinga ter štirisedežni smart. Finančne naložbe v tem letu zajemajo okoli 150 milijonov evrov. Te naložbe so predvsem povezane s postavitvijo novega obrata za sestavo karoserij, z razširitvijo prostora za skladiščenje orodij v obratu za preoblikovanje pločevine, z lakirnico in novih karoserijah ter s spremembo montaže talnega tekočega proizvodnega traku za opremo vozila. Revoz torej spada v eno od 36 tovarn po celem svetu Skupine Renault. Sama tovarna zajema 67,4 hektarjev, od tega je pokritega dela 17,6 hektarja (Renault Revoz d.d. 2017).

Slika 6.1: Zgodovinski pregled proizvodnje

ZGODOVINA PROIZVODNJE



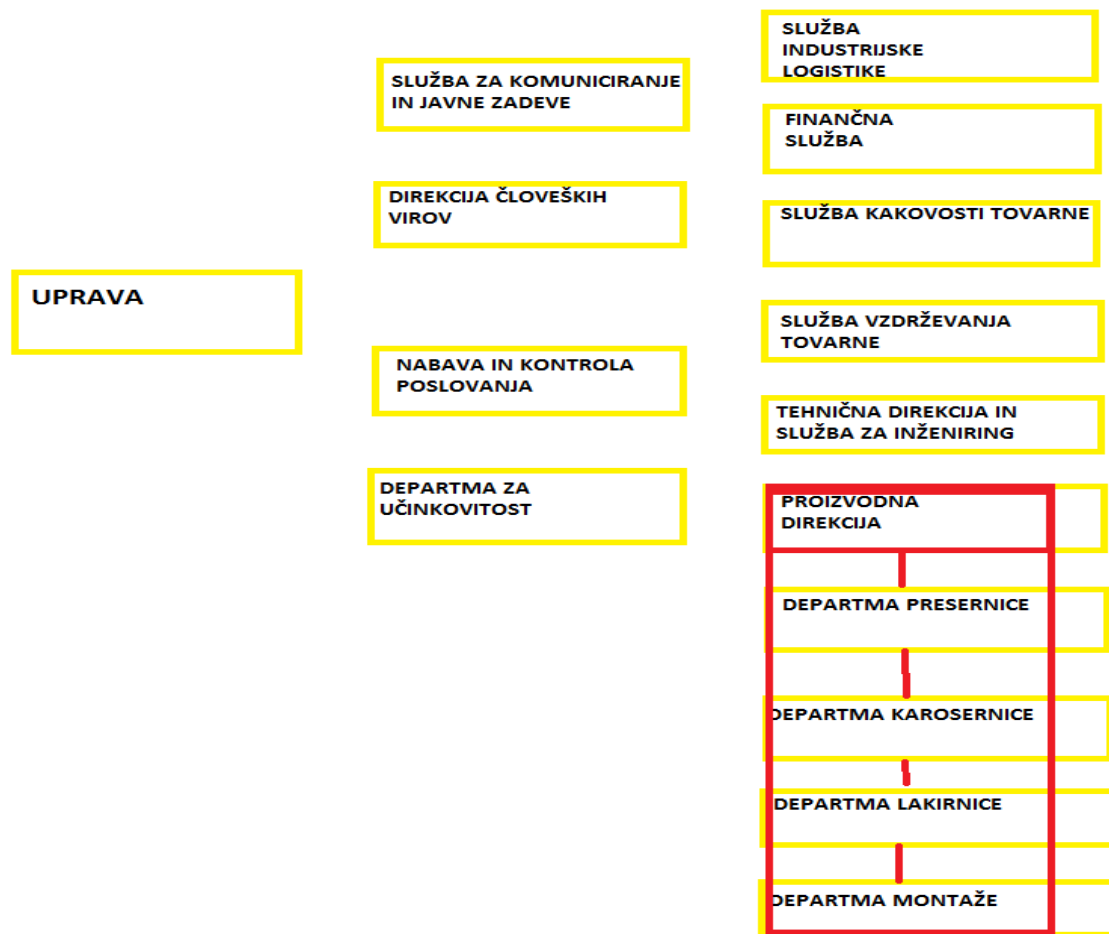
	Začetek/konec proizvodnje	Št. Izdelanih modelov
RENAULT 4	1973-1992	575.824
RENAULT 12	1974 – 1977	7.278*
RENAULT 16	1974 – 1976	342*
RENAULT 18	1980 – 1987	18.714*
RENAULT 5	1989 – 1998	295.863
RENAULT CLIO	1993 – 1998	299.831
CLIO II	1998 - 2015	1.495.157
TWINGO II	2007 – 2014	911.618
WIND	2010 – 2013	13.123
TWINGO III	2014 -	225.312
SMART FORFOUR	2014 -	103.208
SKUPAJ:		3.946.288

Vir: Renault Revoz d.d. (2017).

Navedel bom še nekaj poslovno- finančnih dosežkov za leto 2016 v primerjavi z letom poprej, 2015. Revoz je v letu 2016 proizvedel 133. 693 avtomobilov, leto prej pa nekoliko manj, torej 129. 405. Čisti prihodki od prodaje so leta 2016 znašali 1.800.295.000 evrov, leto prej pa 1. 027.320.000 evrov. Večino avtomobilov gre na tuje trge, oziroma v izvoz, kar 99,2 %. Leta 2016 je bilo zaposlenih 2.032 delavcev (notranji in zunanji delavci), leta 2015 pa 2.100 delavecev. Iz leta 2015 v leto 2016 je Revoz napredoval v vseh številkah, saj so razširili proizvodnjo, povečali dobiček, zaposlili več delavcev, kar pomeni, da se podjetje konstantno razvija in širi (Revoz d.d. 2016).

Revoz ima zelo dobro in učinkovito organiziranost družbe, vsaj oddelek ima različne specializirane naloge, ki prinaša celotni družbi stabilno delovanje. Pomemben del organiziranosti je tudi Služba industrijske logistike, v katero sem se odpravil tudi sam, kjer sem pridobil pomembne in bistvene podatke glede logistike v Revoz-u. Na spodnji sliki pa lahko vidimo vse glavne oddelke v tovarni Revoz.

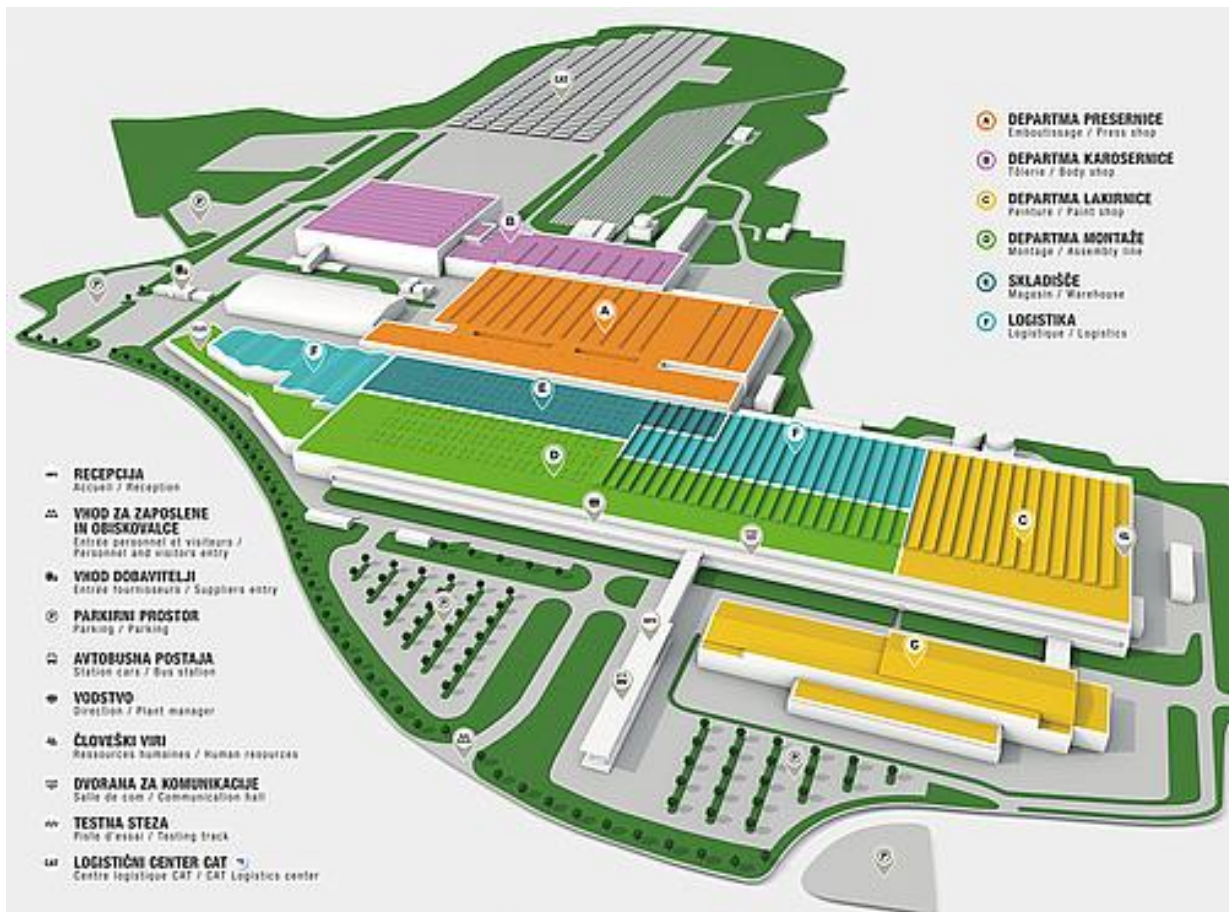
Slika 6.2: Organiziranost družbe Revoz



Vir: Revoz d.d. (2017).

Na spodnjem prikazu pa je jasno slikovno prikazano, kje se nahajajo posamezni oddelki in departmaji. Sama postavitev oddelkov v tovarni mora biti načrtovana tako, da vsi procesi delujejo brezhibno, učinkovito in hitro, kot po tekočem traku. Na sami lokaciji Revoza se nahaja tudi zelo velik logistični center podjetja Cat Logistics, ki namesto Revoza opravlja del notranje in vso izvozno logistiko. Nekoliko kasneje bom temu podjetju, kot zunanjemu izvajalcu, namenil nekaj besed.

Slika 6.3: Tovarna in oddelki



Vir: Renault Revoz d.d. 2017

6.2 Proces proizvodnje

Proces proizvodnje v Revozu sestoji iz 4 faz in sicer: *Departma za preoblikovanje pločevine, Departma za sestavo in varjenje karoserij, Departma lakirnice in Departma montaže.* Začetek proizvodnje avtomobila se prične v Departmaju za preoblikovanje pločevine. Pločevina v tovarno prispe v kolutih. To pločevino nato skrbno razrežejo na različno velike kose, v stiskalnicah pa jih še dodatno oblikujejo. Večino dela opravljajo roboti, delavci pa morajo skrbeti za transport pločevine in ostale podrobnosti. Faza, ki sledi, je Departma za sestavo in varjenje karoserij, kjer pločevina s pomočjo laserske robotizacije dobiva pravo obliko, torej obliko vozila. Varjenje v tem Departmaju poteka tako, da različne dele iz prejšnje faze spojijo skupaj s pomočjo različnih oblik varjenja. Tretja faza sestoji iz Departmaja lakirnice. Na tem nivoju je potrebno pritrditi v vozilo vso notranjo opremo. Postopek se na tem nivoju deli na štiri faze: predobdelava, kateforeza, tesnjenje in lakiranje. Produkcijski objekti nato potujejo na sušenje. Zadnja faza, ki zajema izdelavo avtomobila, je Departma montaže. V tem departmaju vgradijo vso notranjost avtomobila od krmilnikov, zavornega sistema do gumbov in »sklopke«. Sledijo namestitve vrat prtljažnika in stranskih vrat. Armaturno ploščo sestavijo posebej in jo nato namestijo v avtomobil. Namestijo se še menjalniki, talne obloge. Roboti nato pritrdijo zadnja,

sprednja in stranska stekla. Sledi montaža izpušne cevi, varnostnih pasov, sedežev, odbijačev, luči, ročajev, itd... Ko je vse na svojem mestu, sledi zagon motorja in še zadnje nastavitve programske opreme. Na to vozilo prestavijo na preizkusno stezo, kjer ga testirajo (Renault Revoz d.d. 2017).

6.3 Zaposleni

V podjetju Revoz veliko časa namenijo razvoju zaposlenih. Osnovan imajo razvojni oddelek, ki skrbi za izobraževanja, nagrajevanja in motiviranje zaposlenih. Revoz se zaveda, da zadovoljstvo zaposlenih pomeni dobro delovanje celotne družbe. Z zaposlenimi tako na letni ravni izvajajo osebne razgovore. Ti razgovori vplivajo na razvoj kulture zaposlenih, njihovo zadovoljevanje potreb in morebitne želje. Vsak zaposleni ima možnost napredovanja ne glede na stopnjo izobrazbe in raven dela. Tako uspešne zaposlene nagrajujejo z denarnimi nagradami, zavedajo pa se, da je pomemben del motivacije in nagrajevanj tudi nedenarno nagrajevanje. Pri tem je ključno samospoštovanje in osebna svoboda ter svoboda izražanja. V letu 2016 so v Revozu osnovali poseben sistem podeljevanj priznanj prizadevnim zaposlenim imenovan »Zaposleni–srce podjetja«. Zaposleni so tako dobili priznanja, nagradili pa so jih tudi s potovanji, izobraževanji ter seminarji. V Skupini Renault izvajajo še različne ankete o zadovoljstvu zaposlenih, ki služijo podjetju, da v prihodnosti popravi ali pa spremeni določene stvari. Revoz namenja dosti sredstev in časa za dodatna izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih. V letu 2016 je tako imel vsak zaposleni na voljo 50 ur, ki so bile posvečene dodatnemu usposabljanju in izpolnjevanju. S tem si Revoz zagotovi celostni razvoj in nenehen stik s konkurenco (Revoz d.d. 2016).

6.4 Logistični procesi v Revozu

Logistični procesi se delijo na tiste, ki se opravljajo znotraj tovarne in na tiste, ki se opravljajo zunaj proizvodnje. Notranjo logistiko opravlja podjetje Revoz samostojno, zunanja logistika pa je močno povezana z dobavitelji in logističnimi podjetji, ki opravljajo transport materialov, surovin in končnih produktov. Ta podjetja so torej zunanji izvajalci logističnih dejavnosti in so preko partnerskih pravnih pogodb zavezani, da vestno in kakovostno izvajajo logistiko v zameno za plačilo.

Da bi bolje spoznal logistične procese v Revoz-u, sem se dogovoril za sestanek z vodjem logistike v Revozu, kjer sem pridobil bistvene podatke glede organizacije in izvedbe logistične dejavnosti.

6.4.1 Dobavitelji

Logistika se sprva prične pri dobavi. Dobava se določa glede na količino povpraševanja po avtomobilih, glede na razpoložljivost prostorov in glede na zaloge. Revoz sodeluje s približno 400 dobavitelji, vsak od njih ima drugačne zadolžitve in naloge. Ko se pojavi potreba po dobavnem materialu, Revoz »kontaktira« dobavitelja, ta ga obvesti o odpremi, nato pa mu dobavitelj pošlje dobavnico, kjer je opredeljena predpisana količina nekega materiala ter predviden čas dostave, ki se mora ujemati v odvisnosti od zahtev kupcev. Ko so vse te stvari urejene, lahko dele s pomočjo transportnih sredstev dostavijo do kupca. Revoz mora torej samo plačati dogovorjeno storitev, dobavitelj pa izvede vso logistiko, ki je potrebna, da se deli dostavijo do tovarne. Revoz le spremlja in nadzira, da bo nek dobavni material prišel v tovarno pravočasno in brez poškodb. Gre torej za tipičen primer zunanje izvajanja dobavne logistike. Za dobavitelja je najbolje, če deluje čim bolj direktno, torej brez posrednikov, vmesnih stopenj ter nepotrebnega skladiščenja. Kar pomeni, da je najbolje, če gre prispela dobava takoj na proizvodni trak, kar zmanjša tudi stroške skladiščenja in omogoča več razpoložljivega prostora. V podjetju Revoz se izvajata dva glavna načina dobave. Prvi način se izvaja glede na proizvodnjo vsakega vozila na tekoči trak in deluje sinhrono po uri. Tak tip dobave je možen pri velikih dobaviteljih, za velike in pomembne materiale. Dobavitelji se po navadi nahajajo v bližini tovarne. Deli torej prihajajo ves čas, v nekem določenem zaporedju. Drugi način pa deluje po sistemu »zaprtga filma«, pri Renaultu uporabljajo poseben L3PS model sinhronne produkcije. To pomeni, da vsak osmi dan Revoz naredi shemo produkcije, ki naj bi bila zaključena na točno določen dan. Dobavitelj torej osem dni prej izve, katere materiale mora dostaviti do tovarne, kar je sistem zaprtga filma. Za določeno proizvodnjo tega filma nato dostavi vse potrebne dele. Po filmu torej pomeni, da se ve točno kaj kam spada glede na časovni raspored proizvodnje. Prednost tega načina je, da se dele dobavlja glede na zahtevo in potrebe proizvodnje, na voljo je več zalog. Tak tip je po navadi značilen za oddaljene dobavitelje (od 50 km naprej). Slabost le tega je višja cena, saj gre za večjo oddaljenost, tu pa so še stroški skladiščenja.

Lahko pa se tudi zgodi, da dobavitelj ne more dostaviti materiala in surovin na dogovorjeno mesto v določenem časovnem okviru in glede na stroške. Takrat se organizira namestitev zbirnega centra, do katerega dobavitelj dostavi dele in potem iz tega centra ti deli glede na potrebe potujejo do proizvodnih obratov. V nasprotnem primeru se organizira pobiranje materialov s »kolektiranjem« po sistemu kroženja. Zadnja možnost pa je, da dobavitelj namesti posebna (začasna) skladišča v bližini proizvodnje. V Romuniji se nahaja glavna logistična centrala podjetja Revoz, ki usmerja dobavitelje, je glavni posrednik pri vseh transportih. Stroški

dobavne logistike se upoštevajo vse od dobavitelja, transporta ter do samega mesta dostave oziroma proizvodnega obrata. To so torej stroški: transporta, delavcev, embalaže, etiketiranje, skladiščenje, administracija ter stroški nadzora in upravljanja. Kot sem že omenil, Revoz sam izvaja logistiko samo znotraj tovarne. Tam so transportna sredstva viličarji in tekoči trakovi, v tovarni imajo približno 200 viličarjev.

Delavci, zaposleni v tovarni, pa se delijo na tiste za določen čas, nedoločen čas in v zadnjem času vedno bolj aktualno obliko zaposlitve – agencijske delavce. Ta zadnja oblika je za podjetja še posebej priročna, saj ob povečani proizvodnji hitro potrebujejo novo delovno silo. Delavce priskrbijo agencije in v primeru nezadovoljstva z delavcem si lahko Revoz brez problema priskrbi novega. Agencijski delavci so preko agencijske pogodbe zavezani, da bodo v kratkem obdobju za določeno plačilo izpolnjevali načrtane naloge. Podjetje Revoz z njimi nima veliko bremena, saj so ti pravno zavezani z agencijskim podjetjem, Revoz pa je pravno zavezan z agencijo. Agencijski delavci so za podjetja v smislu stroškov zelo ugodni, saj jih večina prihaja iz revnejših držav in delajo za minimalno plačilo. Tudi v tem primeru gre za zunanje izvajanje, za katerega se podjetja odločajo zaradi nižjih stroškov, manjše odgovornosti, velike izbire in fleksibilnosti delavcev, dobre učinkovitosti dela ter izbire delovne sile glede na potrebe proizvodnje (vodja logistične službe Revoz d.d. 2017, intervju).

6.4.2 Transport končnih produktov

Skupina Renault ima po svetu 36 tovarn in velja za eno izmed najbolj razširjenih avtomobilskih podjetij. Največ tovarn ima v Evropi in sicer kar 20. Ko so proizvodi v vsaki izmed tovarn dokončani, nastopi čas, da logistična služba te proizvodne dostavi do zbirnih centrov, oziroma do posrednikov ali trgovcev. Revoz takega tipa logistike ne izvaja sam, temveč zanj to opravlja logistično podjetje Cat Logistics, ki je locirano v neposredni bližini tovarne. Zunanji izvajalec izvoznih logističnih dejavnosti se v tem primeru nahaja na sami lokaciji podjetja oziroma proizvodnje, kar pomeni, da so stroški transporta produkta do logistične službe minimalni. Je njihov stalni in dolgoročni partner ter največji partner v smislu zunanje izvajanje dejavnosti. Revoz ima z njimi podpisano pogodbo o sodelovanju za nedoločen čas, kar pomeni, da skupaj ustvarjata poslovno strategijo, ki bi bila na dolgi rok sodelovanja za obe organizaciji učinkovita. Kot sem že omenil Revoz sodeluje z velikim številom dobaviteljev in distributerjev v smislu uporabe zunanjih virov. Logistična služba Cat Logistics v Novem mestu je del velike Skupine Groupe Cat Logistics, ki velja za enega izmed največjih logističnih podjetij na svetu. Smiselno se mi zato zdi, da na kratko predstavim tudi to podjetje, ki je tipično podjetje usmerjeno v

ponudbo zunanjega izvajanja logistike in tako številnim partnerjem pomaga pri transportu, distribuciji in skladiščenju (vodja logistične službe Revoz d.d. 2017, intervju).

6.4.3 Groupe CAT Logistics

Groupe Cat Logistics velja za eno izmed vodilnih logističnih podjetij v Evropi. Še posebej so specializirani za logistiko vozil, torej avtomobilov, kamionov in motorjev. Svojim strankam ponujajo celotno pomoč in podporo pri upravljanju logističnih storitev. Podjetje Cat Logistics ponuja fleksibilno, učinkovito in stroškovno zadovoljivo logistiko. Svoj sedež ima v Franciji, poslovalnice pa v 26 državah, katerih del je tudi Slovenija. Trenutno imajo zaposlenih približno 6000 delavcev, njihov trg pa se iz leta v leto širi. Če upoštevamo še malo zgodovino tega logističnega podjetja, je zanimivo to, da leta 1957 to podjetje ustanovi prav Renault. Njihov cilj je bil izboljšati pomorski transport Renault vozil. Kasneje pa to podjetje postane samostojno, oziroma neodvisno od Renaulta in z njimi sodeluje kot dolgoročni partner. Leta 1963 začne z masovnim transportom in distribucijo Renault vozil. Svoje logistične službe ima locirane v neposredni bližini Renault tovarn. V letu 1967 širi obseg storitev v povezavi s skladiščenjem in pripravo transporta. Pomemben je predvsem transport vozil iz pristanišč v Rouenu, Le Havreu in Marseilleu. Leta 1970 v Belgiji ustanovijo samostojno podjetje CAT Belgium, ki je zadolženo za mednarodno širitev logističnih dejavnosti v vzhodnoevropske države. V letu 1971 sledi pomemben nakup podjetja COMATRAN (pomorska agencija), ki še dodatno pripomore k učinkovitosti pomorske logistike. S prevzemom TED-a leta 1974 vstopi v logistično dejavnost v pravem pomenu, saj se močno osredotoči tudi na železniški transport. Z letom 1980 začnejo s specializacijo letalske logistike in zračnega transporta. Po tem letu odprejo številne poslovalnice po svetu, na primer v Mehiki, Nemčiji, Venezueli, Italiji, Veliki Britaniji, Singapurju, na Portugalskem in še bi lahko naštevali. Leta 1986 začnejo s transportom motorjev znamke Kawasaki. Z letom 1992 pa se nastanijo tudi v Novem mestu pri tovarni Revoz. Vse do leta 2001 je CAT v lasti Renaulta, ko ga ta proda in postane del Global Automotive Logistics Consortium. Renault in CAT Logistics še vedno uspešno sodelujeta in skupaj gradita poslovno mrežo. CAT poleg Renaulta sodeluje tudi z BMW-jem, Daimlerjem, Chryslerjem, Fordom, Hyundaiem, Kio, Oplom, Scanijo in Toyoto. V naslednjih letih sledijo še številne širitve po Evropi in po svetu ter sklepanja novih partnerstev s proizvodnimi kot tudi z logističnimi podjetji (Groupe CAT 2017).

6.4.4 CAT Logistics in Revoz

V pogovoru z vodjem logistične službe Revoz sem izvedel, da logistična služba v Revozu skrbi predvsem za notranjo logistiko povezano s proizvodnjo. Ves čas pa morajo biti v stiku z

dobavitelji in logističnimi službami, da deli, surovine in končni produkti prispejo na pravo mesto ob pravem času, tako da proizvodnja in trgovanje ne zaostajata. Ravno ko sem bil na sestanku s predstavnikom logistične službe, je ta prejel klic iz dobavnega centra, kjer so mu povedali, da ima določena pošiljka z vijaki zamudo in bi moral tovornjak prispeti že pred nekaj urami. Vodja je nato takoj poklical v glavno Renaultovo centralo v Romuniji, kjer pa so mu povedali, kako so oni dobili informacijo, da naj bi tovornjak z dobavnim materialom že prispel v tovarno Revoz. Vodja logistike je nato poklical v dobavni oddelek v Revozu, kjer so mu sporočili, da se zaradi prometnega zastoja tovornjak nahaja na Madžarskem. Vodja je nato poklical samega dobavitelja teh vijakov in mu povedal, da morajo v primeru večje zamude poslati sami dodatno vozilo, oziroma naj te dele pripeljejo z bližnje lokacije, kjer ni težav s transportom. Revoz je v veliki meri odvisen od kakovostnih in učinkovitih dobaviteljev, ki ob pravem času zalagajo proizvodnjo, saj ta enostavno ne sme zaostajati. V primeru velikih zamud in napak mora škodo popraviti dobavitelj sam. Ob velikem številu napak pa se prekine pogodba o sodelovanju. Dobavitelj pa je tudi primoran plačati določeno denarno vsoto. Ko je proizvodnja vozil končana, ta vozila logistično podjetje CAT Logistics dostavi na predpisana mesta. Kot sem že dejal, se CAT Logistics nahaja zraven Revozove tovarne in zajema veliko skladiščnih enot. Vodji logistike v Revozu in v CAT Logistics sta neprestano v stiku, in kot pravi vodja Revozove logistike, se praktično ne občuti, da gre za dve samostojni podjetji. Ker ti dve podjetji sodelujeta na slovenskih tleh že 25 let in eden brez drugega ne moreta delovati, je občutek, kot da gre le za eno podjetje. Obe podjetji torej skupaj gradita dolgoročne strategije in poslovne cilje in kot mi je dejal vodja, nikoli ne razmišljajo o prekinitvi sodelovanja. Zgoditi bi se moralo res nekaj hudega, kar bi prekinilo njuno partnerstvo (vodja logistične službe Revoz d.d. 2017, intervju).

Podjetje CAT Logistics je bilo ustanovljeno v Sloveniji leta 1999, svoji lokaciji pa ima v Novem mestu in Kopru, kjer vozila tudi naložijo na ladje. Ko so torej vozila dokončana, ta potujejo v skladišča CAT-a. Poleg Renaulta v skladišča za nadaljno distribucijo prihajajo tudi vozila znamke Nissan in rabljena vozila, ki jih tudi skladiščijo in razvrščajo. Pred vsakim prihodom avtomobilov v skladišča najprej pregledajo vozila, kontrola pa sledi še pred natovarjanjem. Ko logistična služba vozila dostavi na zaželeno lokacijo distributerjev, oziroma v raznorazne logistične centre, tudi tam ob prihodu izpeljejo kontrolo tovora in izdajo poročilo. Vsak proizvajalec in kupec ima posebne zahteve in navodila kako transportirati produkte. Prevozniki morajo zato biti dobro usposobljeni in deležni tudi dodatnih izobraževanj, da je tako reklamacij kar se da malo (Guerra in Lipej 2016, interno gradivo).

Tako Revoz kot CAT Logistics skrbita, da so njuni stroški sodelovanja najmanjši ter pri tem prisegata na kakovost in nenehen razvoj. GROUPE CAT letno upravlja z okoli 2.5 milijoni vozil. Njihovi dobički pa vedno presegajo milijardo evrov. So torej velik specialist na področju logistike prevoznih sredstev, saj ves čas posodablja in izboljšuje tehnologijo na področju logistike, kot tudi komunikacijska sredstva in elektronsko izmenjavo podatkov. Da CAT lahko ohranja in posodablja svoje sisteme, tudi sam sodeluje s številnimi partnerji, ki jim pomagajo predvsem pri razvoju sistemov informacijske tehnologije. Danes si torej praktično ne moremo zamisliti poslovanja podjetja brez sodelovanja z večjim številom podjetji v smislu partnerstev. To pomeni, da podjetje Groupe CAT večino informacijske tehnologije predaja zunanjim izvajalcem. Sami pa se osredotočijo na transport blaga in razvoj transportnih sredstev. Torej gre za strategijo sodelovanja med 3PLP/4 PLP logističnimi ponudniki in 5PLP logističnimi ponudniki, ki jih oskrbujejo z informacijskimi sistemi. Tako sodelujejo s svetovno razširjenim IT podjetjem Axway, ki jim redno omogoča inovacije na področju programske opreme, aplikacij, komunikacijskih sredstev in prenosa informacij oziroma podatkov. Na dan Groupe CAT prenese oziroma posreduje okoli 50 tisoč sporočil, ki morajo biti uspešno in ob pravem času dostavljena prejemnikom. Upravljanje in nadzor teh podatkov pa omogoča le dobro organizirana informacijska mreža (Axway 2015, 1–3).

Večkrat sem že omenil, da podjetji Revoz in CAT Logistics delujeta in poslujeta tako, da sta obe zadovoljni s sodelovanjem. Skupaj ustvarjata dolgoročne strategije in skrbita, da bodo stroški v prihodnosti še nižji, kakovost pa kar se da na najvišjem nivoju. Podjetji si morata resnično zaupati in graditi dobre odnose med zaposlenimi.

Njuni skupni cilji in strategije so zato povezani s:

- *Širjenjem zmožnosti poslovanja na novih trgih* – tako morajo skupaj graditi močan in obstojen komunikacijski sistem, kar pa zajema hiter prenos podatkov in informacij ter njihovo beleženje in arhiviranje;
- *Izboljšanjem funkcionalnosti in agilnosti* – zaposlenim, kot uporabnikom produktov in storitev, je potrebno ves čas omogočati dostop do informacij, poročil in podatkov o razvoju podjetij in njihovih ciljih ter usmerjenosti;
- *Zanesljivostjo* – zanesljivost obeh parterjev kot zanesljivost uporabnikov so ključne za uspešno poslovanje ter ohranitev kupcev;
- *Zmanjševanjem stroškov in ohranjanjem oziroma povečanjem kakovosti storitev in proizvodov* – obe podjetji težita k temu, da minimalizirata stroške na dolgi rok, kar

vključuje nove proizvodne obrate, učinkovitejša in bolj varčna prevozna sredstva, sodelovanje s strokovnjaki in podjetji, ki jim omogočajo poslovni razcvet in tako dalje. Stroške je na kratek rok zelo težko občutno zmanjšati, tako obe podjetji veliko investirata v razvoj novih strojev, transportnih sredstev, razvoj zaposlenih in izboljšanje komunikacije (Axway 2015, 4).

Podjetje Groupe CAT Logistics ima in mora imeti jasno opredeljene logistične strategije, saj je le tako lahko »privlačno« za morebitne partnerje. Ena izmed skupnih strategij, ki zajema tako logistiko kot prodajo in proizvodnjo avtomobilov, je *strategija »nizke marže«*. Marža je povezana s profitom v odvisnosti od cene izdelkov in storitev ter njihove prodaje v povezavi s stroški logistike. Enostavno povedano prikazuje uspešnost podjetja in nam v odstotkih pojasnjuje razliko med čistim dobičkom in celotnimi prihodki. Podjetja se tako v smislu profitne marže lahko poslužujejo strategije »nizke marže« oziroma »visoke marže«. Strategija nizke marže, katere se poslužujeta obe podjetji (Revoz in CAT Logistics), temelji na proizvodnji velikega števila produktov z nizkimi stroški. Produkti pa se prodajajo po nižjih cenah. Da podjetje ustvarja dobiček in je konkurenčno, mora torej proizvesti in ponuditi veliko produktov in storitev po nizkih cenah ter jih tudi veliko prodati. Vse je torej odvisno od velike količine prodaje. Nasprotna pa je strategija visoke marže, ki pa temelji na proizvodnji in prodaji manjšega števila produktov in storitev, je pa zato njihova cena višja, ker so tudi stroški pri vseh procesih večji. S strategijo nizke marže torej obe podjetji želita »pokriti« kar se da največji del globalnega trga. Ključna so konstantna ustvarjanja novih obratov in partnerstev v še ne »pokritih« državah, saj le tako lahko na globalni trg dostavijo kar se da maksimalno število produktov in storitev (Automotive logistics 2011).

V pogovoru z vodjem logistične službe v Revozu sem izvedel tudi to, da obe podjetji veliko investirata v vsesplošne širitve, izobraževanja in diverzifikacijo. Groupe CAT Logistics na letni bazi v ta namen porabi približno 100 milijonov, kar jim omogoča vodilno vlogo na trgu logistike. CAT Logistics je torej glavni logistični partner Skupine Renault, saj približno 60 % vseh logističnih poslov v CAT-u zajema prav transport Renault vozil. Renault, kot tudi ostala avtomobilska podjetja, sklepa partnerstva s številnimi avtomobilskimi podjetji. Ta partnerstva lahko zajemajo skupna skladiščenja, dele proizvodnje, enake dobavitelje in surovine, pomoč pri kapitalu, strateška in razvojna področja, kot tudi same delavce. Eden izmed pomembnih partnerjev Skupine Renault je celo japonski proizvajalec vozil Nissan. Njihovo partnerstvo temelji tako na sodelovanju na področjih proizvodnega inženiringa, logistike, vsesplošnega nadzora, upravljanja z dobavno verigo, ki zajema tako samo nabavo kot upravljanje s

človeškimi viri. Glavni razlog za to sodelovanje je prihranek pri stroških, saj gre za uporabo skupnega kapitala in sredstev. S samim partnerstvom so tako na primer do leta 2016 prihranili kar 4 milijarde evrov. Poleg tega pa je stopnja inovacij občutno narasla (Apostolides 2014).

6.5 Krizni menedžment

Krizni menedžment podjetja Revoz je močno povezan z upravljanjem s tveganji. Tveganja so tako lahko prisotna v raznoraznih situacijah in zadevajo zaposlene, dobiček podjetja, procese in aktivnosti, strateško planiranje ter cilje. Skupina Renault ima prav v ta namen osnovan poseben oddelek oziroma direkcijo, ki upravlja z morebitni tveganji in deluje v smislu, da se jih minimalizira. Ta direkcija se sooča z:

- *upravljanjem*, ki zajema učinkovit proces upravljanja s tveganji v povezavi s hitrim in zanesljivim posredovanjem informacij o morebitnih tveganjih ter njihov nadzor, če do njih pride;
- *transparentnostjo*, ki seznanja vse zaposlene kot tudi partnerje in uporabnike s sistemom tveganj;
- *učinkovitostjo*, ki dosega poslovne cilje tako, da je tveganih situacij zelo malo. Vedno pa mora biti tudi prostor za napredek v tej smeri.

Da do tveganj ne pride, pa je potrebno še vzpostaviti nekatera osnovna načela:

- Tveganja morajo biti vidna, da jih lahko predvidimo, predvsem z metodo kartografije. Ta metoda temelji na pogovorih med zaposlenimi v določeni poslovni in organizacijski enoti;
- Vodstvo mora biti odgovorno pri upoštevanju standardov tveganosti. Odločitve morajo biti jasne in v dobro celotne družbe;
- Nujen je načrt aktivnosti za prihodnost;
- S pomočjo načrta aktivnosti lahko strokovnjaki osnujejo standarde tveganja, izvajati pa se morajo tudi redni pregledi teh standardov;
- Upravljanje s tveganji mora postati del kulture družbe, odločitve pa morajo biti dobro preiščljene.

Revoz je morebitna tveganja razdelil v posamezne skupine, da se tako lažje sooča z njimi. Te so:

- procesi povezani s strategijo, organiziranostjo in cilji družbe;

- procesi zasnove, razvoja, izdelave in prodaje;
- računalniški in avtomatizirani procesi;
- finančna tveganja;
- poslovna etika in ugled;
- kakovost in dostopnost informacij.

Tveganja pa torej niso odvisna le od družbe Revoz. Večina tveganj je povezana s partnerji, s katerimi sodeluje. Tveganja se tako navezujejo na zamude oziroma nedobave, višanje cen in stroškov ter nekakovost dobavnega materiala in storitev. Da do takšnih problemov ne prihaja, Revoz skrbno izbira svoje dobavitelje. V sam izbor so vključeni le dobavitelji, ki so ekonomsko dovolj trdni ne samo v danem trenutku, ampak tudi v prihodnosti. Revoz svoje dobavitelje preverja enkrat letno in jih oceni. Direkcija za tveganje nato obravnava dobavitelje z nizkimi ocenami. Med to preverjanje sodi tudi preverjanje učinkovitosti, ki ga izvajajo skupaj z dobavitelji. Na srečanjih z dobavitelji se jasno opredeli zastavljene cilje, povezane s kakovostjo, časovnimi roki, stroški, trajnostnim razvojem in varnostjo ter zdravjem pri delu (Revoz d.d. 2016).

6.6 Strategija in cilji za prihodnost ter poslovni načrt

Strategija in cilji za prihodnost so zelo jasni. Z vsakim dnem namreč podjetje napreduje, oziroma teži k napredku. Glavni cilj so zadovoljni kupci, kar zajema učinkovito proizvodnjo in vedno večjo digitalizacijo ter stik s konkurenco in novo tehnologijo. S svojim kvalitetnim menedžmentom si Revoz želi uspešno izvesti nove projekte, katerih del je zagon proizvodnje novega clia 4. Njihova želja je ponovno se uvrstiti med najbolj učinkovite tovarne Skupine Renault (top 3). Zelo pomemben zanje pa je tudi razvoj in motiviranost zaposlenih ter ustvarjanje prijetnega delovnega okolja. Pomemben cilj je ekološki: kar se da zmanjšati emisije plinov in odpadne materiale pri proizvodnji. Ključne pri razvoju pa so tudi nove kompetence zaposlenih in širjenje znanja ter izkušenj. Cilji, ki so iz leta v leto enaki, pa so povezani z zmanjšanjem stroškov, s povečanjem kakovosti ter krajšanjem proizvodnih in dobavnih rokov. Zadovoljstvo kupca je podjetju Revoz najpomembnejši cilj, saj brez stalnih in novih kupcev ne morejo ustvarjati dobička in se širiti. Zanje je tako pomemben še svetovni ugled znamke in učinkovita komunikacija z uporabniki.

V naslednjih letih se napoveduje zmerna gospodarska rast v evropskem in tudi svetovnem merilu. Skupina Renault tako namerava do leta 2022 še povečati proizvodnjo in pokritost trgov. Letni prihodki do 2022 naj bi tako znašali 70 milijard evrov. Proizvodnja marža pa se bo tako

povečala za 7 odstotkov. Pomembno vlogo pri tem ima torej tudi družba Revoz, ki edina proizvaja Renaultov model twingo, še povečali pa bodo proizvodnjo novega smarta in clia. Proizvodnjo bodo tako v naslednjih letih povečali kar za 47 odstotkov, kar mi je zatrdil tudi vodja logistične službe. Poslovni prihodki naj bi tako znašali v letu 2017 1.609.550 evrov, kar je kar 47% več kot leto poprej. Prihodki bodo višji zaradi spremembe prodajne strukture, saj so uvedli fleksibilnejše plačevanje na obroke in plačevanje na kredit, ki zajema več ugodnosti pri servisnih storitvah (Revoz d.d. 2016).

Vozila znamke Renault so najbolj prodajana vozila na evropskem trgu. Njihove prednosti pred konkurenco so povezane predvsem z ugodnimi cenami vozil v povezavi s kvaliteto. Potrebno pa je še poudariti, da ima Renault zelo široko paleto vozil. Na trg letno pošljejo največ novih modelov, kar pomeni, da njihovi razvojni inženirji neprestano posodablajo programsko opremo. Po mojem mnenju na evropskem trgu ni bolj uspešnega avtomobilskega podjetja, kar se vidi tudi po želji ostalih avtomobilskih podjetij, ki bi rada sodelovala z njimi. Že zdaj sodelujejo s podjetji Nissan, Dacia in Mercedes, v prihodnosti pa se nadejajo še novih partnerstev.

7 SKLEP

Stalno spreminjanje razmer na trgu, tehnologija in zahtevni uporabniki podjetja »prisilijo«, da sklepajo vedno več partnerskih sodelovanj z zunanjimi izvajalci. Brez pomoči nekoga tretjega dandanes ne moreš obstati na trgu. S tem ko podjetje sodeluje z zunanjimi viri, se razbremeni, osredotoči na zgolj ključne (razvojno-strateške) sposobnosti. V primeru Revoza je to razvoj in izboljšanje proizvodnje vozil, logistika pa je prepuščena zunanjim izvajalcem. Strateška vrednost in sposobnost inoviranja se v tem primeru močno poveča, saj vsak opravlja le naloge, za katere je v popolnosti usposobljen. Pozitivnih strani sodelovanja z zunanjimi viri je mnogo

in so v glavnem povezane s stroški in financiranjem, kakovostjo, učinkovitostjo, hitrostjo procesov in fleksibilnostjo. Paziti pa moramo na morebitna tveganja, saj v poslovanju vedno prihaja do »goljufij«, ker vsak želi največ dobička zase. Potrebno se je torej zavedati prednosti in slabosti zunanjih virov in jasno načrtovati ter pazljivo izbirati zunanje izvajalce.

V svoji nalogi sem izbral logistiko kot pomemben proces zunanjega izvajanja in na primeru proizvodnega podjetja Revoz dokazal, da podjetja enostavno ne morejo vsega transporta in distribucije izvajati sama. Revoz je torej v osnovi dokaj ne-logistično podjetje, kar se tiče zunanje logistike in konkurenčno prednost dosega prav s sodelovanjem z raznoraznimi logističnimi podjetji. Revoz torej nima potrebne tehnologije, znanja in transportnih sredstev za samostojno logistiko. Dobavitelji kot zunanji izvajalci vhodne logistike izvajajo in koordinirajo z logističnimi procesi, Revoz pa jih za to plačuje. Avtomobilska podjetja ne sodelujejo samo z dobavitelji in logističnimi službami, temveč sodelujejo tudi med seboj, saj tako postanejo finančno bolj stabilna, raven znanja in novosti pa se občutno poveča.

V nalogi sem poskušal opredeliti zunanje izvajanje in ga povezati z logistiko. V smislu strategij sem pojasnil ponudbe logističnih strategij in njihove usmeritve. V mojem primeru sta predvsem pomembni strategiji 3PLP in 4PLP. Obe strategiji sta ključni za izvedbo logistike v Revozu. 3PLP logistični ponudniki so zunanji izvajalci dejavnosti v pravem pomenu. Zagotavljajo torej dobavo, vsesplošni transport, distribucijo in skladiščenje. Ti ponudniki ne zagotavljajo samo fizične logistike, ampak tudi veliko prispevajo k upravljalnim funkcijam, menedžmentu, vsesplošnemu razvoju in znanju. 4PLP logistični ponudniki, ki so zelo podobni ponudnikom na tretji ravni, pa omogočajo podjetjem še dodatne rešitve ne samo na področju logistike, temveč skrbijo za celotno dodano vrednost podjetja. Zagotavljajo torej rešitve in nove strategije, ki se gradijo s pomočjo sredstev ponudnikov 3PLP. Tipičen primer takega ponudnika je logistično podjetje CAT Logistics.

V diplomski nalogi sem izpostavil ključne strategije in cilje, ki služijo kot vodila sodelovanja Revoza z zunanjimi izvajalci. Te so: širjenje zmožnosti poslovanja na novih trgih, izboljšanje funkcionalnosti in agilnosti, zanesljivost in zmanjšanje stroškov ter povečanje kakovosti storitev in proizvodov. S tem lahko jasno odgovorim na raziskovalno vprašanje: »Ali gradnja strategij pri zunanjem izvajanju logističnih dejavnosti pripomore k dobičkonosnosti in dolgoročnosti poslovanja podjetja?«, saj brez jasnih strategij (kot mi je potrdil tudi vodja logistične službe v Revozu), ki sem jih naštel, v tako fluidnem sedanjem gospodarskem okolju ne moremo preživeti. Pri tem se lahko navežem tudi na hipotezo: »Zunanje izvajanje dejavnosti

priporome k razvoju podjetja in zmanjša stroške ter poveča dobičkonosnost« ter jo zlahka potrdim, saj je prav bistvo in razlog sodelovanja z zunanjimi viri zmanjšanje stroškov in povečanje dobička. To se pozna tudi v vsakoletnem povečanju prihodkov tovarne Revoz, kot tudi logističnih podjetij, ki so zelo pomembna.

Na koncu bi rad še poudaril, da je zunanje izvajanje določene dejavnosti zahteven in dolgoročen proces, katerega uspešnost je najbolje vidna v daljšem obdobju sodelovanja s partnerjem. Ključna pri vsem tem pa je dobra komunikacija, spoštovanje partnerjev ter delovanje v skupno dobro in dober nadzor procesov.

8 LITERATURA

1. Apostolides, Zoë. 2014. *Renault Nissan furthers supply chain integration. Automotive logistics*. Dostopno prek: <https://automotive-logistics.media/news/renault-nissan-furthers-supply-chain-integration> (5. avgust 2017).
2. Automotive Logistics. 2011. *Groupe CAT on the prowl for assets and acquisitions*. Dostopno prek: <https://automotive-logistics.media/news/groupe-cat-on-the-prowl-for-assets-and-acquisitions> (4. avgust 2017).
3. Axway. 2015. *Deploying Axway B2Bi to meet customer demand for new communication services and govern the flow of data*. Dostopno prek: https://www.axway.com/sites/default/files/story_files/axway_successstory_groupe-cat_en.pdf (1. avgust 2017).

4. Cepec, Katja in Klavdij Logožar. 2010. Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti v avtomobilski industriji. *Naše gospodarstvo* (1–2): 53–64.
5. Chopra, Sunil in Peter Meindl. 2001. *Supply chain management: strategy, planning and operation*. Mishawaka: Prentice Hall.
6. Christopher, Martin. 1992. *Logistics and supply chain: strategies for reducing cost and improving service*. London: Pearson education.
7. Gerič, Tjaša. 2010. *Poslovna logistika*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in promet.
8. Groupe CAT. 2017. *History*. Dostopno prek: <https://www.groupecat.co.uk/about-cat-uk/groupe-cat-history/> (5. avgust 2017).
9. Guerra, Tomasso in Tatjana Lipej. 2016. *Seminar o transportnih zavarovanjih CAT LOGISTICS transporta d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2016/10/Lipej-Guerra-2016.pdf> (10. avgust 2017).
10. Johnson, Mike. 1997. *Outsourcing in brief*. Oxford: Butterworth-Heinemman.
11. Križman, Andreja. 2010. *Poslovna logistika*. Ljubljana: Zavod IRC.
12. Leškova, Andrea. *Logistics concept of supply chain in automotive production*. Dostopno prek: http://web2.vslg.cz/fotogalerie/acta_logistica/2012/3-cislo/4_leskova.pdf (1. avgust 2017).
13. Liu, Yebiao, Jun Huang in Qi Zhang. 2010. Development mode of automotive logistics and optimizing countermeasure of China's automotive enterprises. Nanchang city: *International business research* (3): 194–200.
14. McIvor, Ronan, Paul Humphreys, Anthony Wall in Alan McKittrick. 2009. *A study of performance measurement in the outsourcing decision*. Oxford: Cima.
15. Murphy, R. Paul in Jr. Donald F. Wood. 2008. *Contemporary logistics*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
16. Power, Mark J., Kevin C. Desouza in Carlo Bonifazi. 2006. *The outsourcing handbook*. London: Kogan Page.
17. Razzaque, Abdur Mohammed in Chang Chen Sheng. 1998. Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 28 (2): 89–107.
18. Renault Revoz d.d. 2016. *Letno poročilo Revoz d.d. 2016*. Dostopno prek: <http://www.revoz.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=B86C6688-0E04-EB62-906B-C76B83CDCAA6> (16. maj 2017).

19. --- 2017a. *Proces izdelave*. Dostopno prek: <http://www.revoz.si/sl/inside.cp2?cid=F37CE3DC-7E57-DE6A-6A7B-FD6142490065&linkid=inside> (20. julij 2017).
20. --- 2017b. *Zgodovina*. Dostopno prek: <http://www.revoz.si/sl/inside.cp2?cid=1A97EFE5-499D-F370-5A19-8D9C5FB6A984&linkid=inside> (20. julij 2017).
21. Sabatka, Dušan. 2015. New trends and challenges in automotive industry logistics operations. Košice: *International scientific journal about logistics* (2): 15–19.
22. Suthikarnnarunai, N. 2008. Automotive supply chain and logistics management. *IMECS* (2): 1–7.
23. Underwood, Jim. 2002. *The new corporate strategy*. Oxford: Capstone Publishing.
24. Vodja logistične službe Revoz d.d. 2017. Intervju z direktorjem logistike. Novo mesto, 17. maj.
25. Werther, B. William in David Chandler. 2011. *Strategic corporate social responsibility*. London: SAGE Publications.
26. Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
27. Zelenika, Zlatko. 2005. *Logistički sustavi*. Ekonomska fakulteta na Reki: Futura d.o.o.

PRILOGA A: Zunanje izvajanje logistike v podjetju Revoz d.d.

Intervju z vodjo logistične službe

Za začetek bi rad opredelil logistični sistem, ki je sestavljen iz podsistemov, kateri zajemajo: nabavno logistiko, proizvodno logistiko, distribucijsko logistiko, razbremenilno logistiko in poprodajno logistiko.

1. Mi lahko na kratko poveste nekaj o zgodovini logistike in transporta v podjetju Revoz d.d. (zanima me predvsem eksterna logistika)?

2. Katere izmed logističnih podsistemov, ki sem jih naštel, za Revoz d.d. izvajajo zunanji izvajalci?
3. Je imel Revoz d.d. kdaj v preteklosti lastno transportno logistiko?
4. Kaj so po vaše glavni razlogi, da logistiko izvajajo zunanji izvajalci? Lahko morda navedete nekaj prednosti oziroma slabosti zunanjega izvajanja logistike?
5. Ali sodelujete s ponudniki logističnih storitev 3PLP (third party logistics provider) ter 4PLP (forth party logistics provider)?
6. S katerim podjetjem/i trenutno sodelujete kot z zunanjim izvajalcem in zakaj ste se odločili ravno zanj/e? Kako je prišlo do sklenitve pogodb/e o sodelovanju in kdaj ste jo sklenili?
7. Katere logistične storitve namesto vas izvaja sedanji partner oziroma partnerji, če jih je več?
8. Kako velik mednarodni trg pokriva/jo sedanji zunanji izvajalec/i logističnih storitev?
9. Je bilo podjetje, preden ste sklenili pogodbo, dovolj izkušeno na področju izvajanja logistike v avtomobilski industriji?
10. Ste bili pred sodelovanjem dovolj obveščeni o samem podjetju, poslovanju in njegovi zgodovini?
11. S katerimi logističnimi podjetji ste sodelovali v preteklosti?
12. Je prišlo morda v preteklosti kdaj do konflikta s katerim izmed zunanjih izvajalcev, če le ti niso izpolnjevali vseh predpisanih pogojev in zadolžitev?
13. Ste trenutno zadovoljni s sedanjim partnerjem ter do katerega leta velja pogodba o sodelovanju?
14. Kako poteka komunikacija s sedanjim partnerji/em, mi lahko na kratko opišete postopek?
15. So se stroški transporta zmanjšali/povečali, odkar sodelujete, se je povečala učinkovitost?
16. Ali sedanji partner deluje v smeri izboljšanja dodane vrednosti obeh partnerjev (torej, da teži k vsesplošnem izboljšanju razvoja podjetja Revoz d.d.)?
17. Je prišlo morda kdaj do kakšnih zapletov pri transportu (morda na začetku sodelovanja) in kako ste jih rešili, če je do njih prišlo?
18. Izvajate v vaši službi za logistiko redno koordiniranje in vodenje izboljšav pri transportu in logistiki ter kako redno poteka kontrola logističnih sistemov?

19. Kolikokrat mesečno se dobijo predstavniki obeh timov (podjetij), kjer izmenjujejo informacije povezane z zunanjim izvajanjem, opredelijo cilje in naloge ter rešujejo težave na operativni ravni?
20. Sodelujete tudi s podjetji, ki vam kot zunanji izvajalci nudijo skladiščenje avtomobilov ter njihovih delov ter kje se le ta nahajajo?