

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ODLOČITVENIH KRITERIJEV GLEDE LASTNEGA ALI
ZUNANJEGA IZVAJANJA LOGISTIKE V MALIH IN SREDNJE
VELIKIH PODJETJIH**

Ljubljana, 10. oktober 2018

BINE BARBARIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Bine Barbarič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza odločitvenih kriterijev glede lastnega ali zunanjega izvajanja logistike v malih in srednje velikih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Juretom Erjavcem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA	3
1.1 Zunanje izvajanje dejavnosti	3
1.1.1 Opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti	4
1.1.2 Razlogi za in proti zunanjemu izvajanju dejavnosti	5
1.1.3 Dejavnosti zunanjega izvajanja	6
1.2 Logistika	9
1.2.1 Zgodovinski razvoj logistike	10
1.2.2 Opredelitev logistike	11
1.2.3 Logistika v malih in srednje velikih podjetjih	14
1.3 Zunanje izvajanje v logistiki	18
1.3.1 Opredelitev zunanjega izvajanja v logistiki	19
1.3.2 Aktivnosti zunanjega izvajanja v logistiki	21
1.3.3 Razlogi za in proti zunanjemu izvajanju logističnih storitev	24
1.3.4 Kriteriji uspešnosti zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti	26
1.3.5 Kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca logističnih storitev	27
1.3.6 Pozitivne in negativne strani zunanjega izvajanja logistike	29
2 RAZISKAVA GLEDE ODLOČANJA O ZUNANJEM IZVAJANJU	
LOGISTIKE V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH.....	31
2.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	31
2.2 Predstavitev intervjuja	33
2.3 Predstavitev raziskovalnih vprašanj	34
2.4 Analiza odgovorov in podatkov	35
2.5 Ugotovitve in priporočila za mala in srednje velika podjetja	44
3 PREDSTAVITEV LOGISTIKE V IZBRANEM PODJETJU IN	
PRIPOROČILA GLEDE ZUNANJEGA IZVAJANJA LOGISTIKE	48
3.1 Predstavitev izbranega podjetja	48
3.2 Predstavitev logistike v izbranem podjetju	49
3.3 Validacija ugotovitev raziskave na podjetju iz prakse.....	54
SKLEP	57
LITERATURA IN VIRI	60
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti malih in srednje velikih podjetij.....	15
Tabela 2: Razlogi za zunanje izvajanje log. storitev s povprečnimi vrednostmi	37
Tabela 3: Razlogi za lastno izvajanje log. storitev s povprečnimi vrednostmi odgovorov .	38
Tabela 4: Primerjava povprečnih ocen kriterijev z ocenami izbranega podjetja.....	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Nadzor nad vhodnimi in izhodnimi gibanji v logistiki	12
Slika 2: Logistični podsistemi	14
Slika 3: Pomembnost kriterijev zunanjega izvajanja na podlagi povprečnih vrednosti.....	40
Slika 4: Vrednotenje trditve glede osredotočenosti na glavno dejavnost.....	40
Slika 5: Pomembnost kriterijev pri izbiri zunanjega izvajalca.....	41
Slika 6: Prednosti zunanjega izvajanja glede na frekvenco odgovorov	42
Slika 7: Slabosti zunanjega izvajanja glede na frekvenco odgovorov	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju o lastnem in zunanjem izvajanju logistike	1
Priloga 2: Rezultati odgovorov na delno strukturiran intervju po vprašanjih.	5

UVOD

V sodobnem hitrem ritmu življenja so vse večjega pomena hitrost, zanesljivost, nizka cena, točnost in pravilna izmenjava informacij. Prav to je mogoče doseči le z učinkovito logistiko, ki je v današnjem času nepogrešljiv člen oz. področje poslovanja podjetij. Da bi bilo poslovanje podjetij enostavnejše, stroškovno učinkovitejše in fleksibilnejše, se podjetja soočajo s pomisleki glede pomoči drugih podjetij oz. tako imenovanem zunanjem izvajanju dejavnosti (ang. Outsourcing). Ena izmed dejavnosti oz. aktivnosti, ki jih podjetja dajejo v zunanje izvajanje, je tudi logistika in logistične storitve. Predvsem mala in srednja velika podjetja, ki nimajo znanja, časa, resursov in kapacitet za lastno logistiko, so postavljena pred pomembne odločitve glede izbire, ali imeti lastno logistiko ali jo dati v zunanje izvajanje. Za mala in srednje velika podjetja postaja globalno poslovanje zelo velikega pomena, za določena podjetja celo nujnost za uspeh. Glavni dejavnik za uspeh podjetij ali njihovo preživetje je zagotovo logistika; za nekatera mala in srednja velika podjetja lahko slednje predstavlja neke vrste vrata v svet (DHL Slovenija, 2012).

Mala in srednje velika podjetja se v času svojega poslovanja soočajo z različnimi odločitvami, ki lahko bistveno vplivajo na njihovo poslovanje. Prav z vidika odločanja sem si postavil vprašanje, katere so pravzaprav ključne zadeve, o katerih se podjetja odločajo. Ena izmed ključnih odločitev je namreč tudi odločitev o logistiki. Prav tu se je rodila ideja za raziskavo glede odločanja malih in srednje velikih podjetij glede njihove logistike. Idejo sem dobil na podlagi lastnega razmišljanja in izkušenj, ki sem jih doživel v enem izmed podjetij, v katerem sem bil zaposlen. Omenjeno podjetje lahko definiram kot srednje veliko podjetje, ki se je ukvarjalo s prodajo izdelkov po Evropi, Aziji in ZDA. Podjetje se je začelo razvijati in rasti in prav zaradi tega se je bilo potrebno odločiti glede določenih področij poslovanja.

Odločitev za raziskavo na malih in srednje velikih podjetjih o njihovi logistiki in o odločitvah glede njihove logistike se je rodila na podlagi lastne želje po raziskovanju malih in srednje velikih podjetij na področju logistike. Povsem jasno je, da mala in srednje velika podjetja niso le enostavne pomanjšave velikih podjetij, temveč so v marsičem različna in specifična. Ker pa večina raziskav in teoretičnih zasnov temelji na splošnih, velikih podjetjih, je področje malih in srednje velikih podjetij še dokaj neraziskano. Kot pravi tudi predsednik Evropske komisije gospod Jean-Claud Juncker, so mala in srednje velika podjetja hrbtenica naše ekonomije, saj ustvarijo več kot 85 % delovnih mest v Evropi (Urad za publikacije Evropske unije, 2015). Tudi moje mnenje se sklada z izjavo gospoda Junckerja, zato menim, da je potrebno pospešeno preučevati mala in srednje velika podjetja, jim nuditi oporo in jim pomagati. Eno izmed področij, ki lahko odločilno pripomore k uspešnemu poslovanju malih in srednje velikih podjetij, je prav gotovo področje logistike. Kdaj se mala in srednje velika podjetja odločijo za lastno logistiko in kdaj presodijo, da je zanje bolje, če se usmerijo na zunanje izvajanje logistike, je eno izmed vprašanj, na katero skušam odgovoriti v pričujočem magistrskem delu.

V namene lažjega odločanja malih in srednje velikih podjetij o izvajanju logistike je osrednji namen naloge raziskati, kateri kriteriji so ključni pri odločitvah glede zunanjega izvajanja logistike v malih in srednje velikih podjetjih. Malim in srednje velikim podjetjem bodo ti kriteriji oz. smernice služili in pomagali pri odločanju o lastni logistiki ali o zunanjem izvajanju logistike ter obenem vplivali na njihovo odločitev, katere logistične aktivnosti naj dajo v zunanje izvajanje. Ugotavljam, da je vse več literature in praktičnih primerov napisanih na podlagi velikih korporacij oz. na splošno o velikih podjetjih. Verjamem, da je vsekakor potrebno upoštevati in slediti podobnim ciljem, kot jim sledijo velike korporacije, vendar pa menim, da je poslovanje malih in srednje velikih podjetij vselej drugačno od velikih korporacij. V okolju, v katerem živimo danes in s katerim se vsakodnevno soočamo, posluje zelo veliko malih in srednjih podjetij. Zato sem preučil omenjeno tematiko in s tem želel pomagati malim in srednje velikim podjetjem, da se lažje pripravijo in odločijo glede zunanjega izvajanja logistike.

Cilj magistrske naloge je raziskati in opredeliti kriterije in smernice, na podlagi katerih se naj mala in srednje velika podjetja odločajo glede zunanjega izvajanja logistike ali lastnega izvajanja logistike.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh glavnih delov. Prvi del naloge je teoretični in vsebuje teoretične razlage pojmov ter okvirni pregled področja zunanjega izvajanja, logistike in zunanjega izvajanja logistike. Osnovo za teoretični del predstavljajo sekundarni viri podatkov, kjer sem na podlagi raziskovanja domače in tuje literature predstavil pojme zunanjega izvajanja logistike in logističnih aktivnosti, ki so vodilo in glavna področja magistrske naloge. Pregledal sem že narejene raziskave domačih in tujih raziskovalcev glede zunanjega izvajanja logistike in kasneje iz njih izpeljal ključne odločitvene kriterije za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti. Za iskanje znanstvenih člankov, knjig in literature s spletnih strani sem uporabil baze podatkov, kot so EBSCO, Emerald, Ecolit, Proquest, EBOOK Business Collection, OECD ilibrary in druge. Razne raziskave, članke, internetne vire in knjige sem med seboj primerjal in iz njih izluščil najpogostejše razloge in s tem kriterije za odločanje pri zunanjem izvajanju logistike ali logističnih aktivnosti. Prav tako sem predstavil prednosti in slabosti zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti in poglobitve kriterije za izbiro zunanjega izvajalca.

V drugem delu magistrske naloge sem na podlagi izvedenega intervjuja z lastniki in vodji logistike v izbranih malih in srednje velikih podjetjih ugotavljal, kaj so bili in kaj so ključni dejavniki za odločitve o zunanjem izvajanju logističnih storitev pri njih. Intervjuje sem opravil na srečanjih s sedmimi izbranimi podjetji, ki spadajo med mala in srednje velika podjetja iz Slovenije ter so prisotna v različnih panogah. Intervjuvana podjetja se ukvarjajo s trgovino (veleprodaja in maloprodaja), proizvodnjo in gradbeništvo. Na podlagi kvalitativne in kvantitativne analize sem zbral vse informacije, pridobljene na podlagi opravljenih intervjujev in zapisov več raziskav ter nato preveril zastavljena raziskovalna vprašanja in povzel skupne razloge za odločitev izbranih podjetij glede zunanjega izvajanja. Poizkušal sem najti odgovore na sledeča raziskovalna vprašanja:

R1 – Kateri so odločitveni kriteriji izbire zunanjega izvajalca logistike v malih in srednje velikih podjetjih in kako pomembni so?

R2 – Ali so pogodbe o zunanjem izvajanju sklenjene kratkoročno (1-3 let)?

R3 – Ali se sodelovanje z zunanjim izvajalcem odraža v tem, da se lahko podjetja osredotočijo na svojo glavno strateško dejavnost?

R4 – Ali zagotavlja zunanji izvajalec transportnih storitev hitrejše dostave, kot bi jih podjetje z lastnim voznim parkom?

R5 – Ali se s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem povečata fleksibilnost in hitrejša odzivnost na spremembe tržišča?

Zbral sem vse potrebne podatke in jih predstavil z vidika kvalitativne analize. Ostale številčne podatke, ki sem jih zbral na podlagi delno strukturiranega intervjuja s krajšim vprašalnikom zaprtega tipa, predstavljam tudi številčno in z grafi.

Na podlagi primerjav sekundarnih virov (članki, raziskave, knjige) in lastnih ugotovitev sem nato v tretjem delu predstavil ugotovljene pomembne kriterije za odločanje glede zunanjega izvajanja logistike in jih apliciral na izbrano podjetje. Na koncu sem na praktičnem primeru pokazal trenutno sliko logistike na izbranem podjetju in nato apliciral lastne ugotovitve in ugotovitve iz sekundarnih virov na prej omenjeno izbrano podjetje, kjer sem pokazal, kdaj se naj podjetje odloči za izbiro zunanjega izvajalca logističnih aktivnosti. Tak praktični primer bo služil kot neke vrste model najboljše prakse ter bo lahko malim in srednje velikim podjetjem služil kot pomoč za odločanje glede zunanjega izvajanja logistike ali le dela logističnih aktivnosti.

Na raziskovalna vprašanja sem odgovoril na podlagi obstoječe literature in raziskav in jih nato podkrepil z intervjuji lastnikov podjetij in vodij logistike, ki spadajo med mala in srednje velika podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo, proizvodnjo in gradbeništvom.

Zaključek naloge je s teorijo in prakso podkrepljen model najboljše prakse glede odločanja o zunanjem izvajanju logistike, ki bo pomagal malim in srednje velikim podjetjem pri njihovem odločanju glede zunanjega izvajanja logističnih storitev.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA

1.1 Zunanje izvajanje dejavnosti

V današnjem visoko konkurenčnem poslovnem svetu so podjetja primorana stremeti k čim večji učinkovitosti in s tem povezani optimizaciji svojih aktivnosti ter poslovnih procesov, saj lahko le s tem pridobijo in obdržijo svojo konkurenčno prednost pred drugimi. Prav

optimizacija je odločilna za uspešno poslovanje; s preišljeno optimatizacijo podjetja laže in učinkovitejše konkurirajo na tržišču in poslujejo s pozitivnim rezultatom. Ker je cilj vsakega podjetja poleg poslovanja tudi nenehna rast, so podjetja primorana iskati rešitve, ki jim lahko prinašajo določene prednosti. Ena izmed strategij za dosego učinkovitosti in optimizacije je tudi zunanje izvajanje različnih poslovnih aktivnosti oz. delov poslovanja.

V nadaljevanju tega poglavja o zunanjem izvajanju dejavnosti bom najprej predstavil pojem zunanjega izvajanja dejavnosti, kako ga interpretirajo različni strokovnjaki, in na koncu povzetek vseh teoretičnih razlag pojma zunanjega izvajanja. Spregovoril bom še o razlogih za zunanje izvajanje različnih dejavnosti, o razlogih za zavrnitev zunanjega izvajanja dejavnosti in tudi o tem, katere dejavnosti podjetja najbolj pogosto prenesejo na zunanje izvajalce.

1.1.1 Opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje ni samo fenomen v današnjem času, temveč ga opisujejo celo kot enega izmed najpomembnejših strategij managementa v današnjem času in v prihodnosti (Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans, 2005).

Podjetja se iz različnih razlogov na podlagi lastne presoje, mnenj drugih strokovnjakov ter raznih analiz odločijo za predajo ene ali več dejavnosti zunanjim izvajalcem, ki so strokovnjaki na tem področju in se po navadi ukvarjajo prav z določeno dejavnostjo. Večina avtorjev, kot so Greaver (1999), Kavčič (2007), McGinnis, Kochunny in Ackerman (1995) in drugi, ki se v svojih raziskavah ukvarjajo z zunanjim izvajanjem dejavnosti, pravijo, da naj se podjetja osredotočijo predvsem na svojo glavno strateško dejavnost, torej tisto, kjer so najboljše, druge dejavnosti pa naj predajo zunanjim strokovnjakom, ki dejavnost opravijo bolje, kvalitetnejše in velikokrat tudi ceneje. Prav zaradi tega se podjetja soočajo s pomembno strateško odločitvijo: ali imeti lastno logistiko ali jo dati v zunanje izvajanje. S to odločitvijo se vsakodnevno srečuje vedno več slovenskih in tujih podjetij. Preden podjetja sprejemajo odločitve, se ukvarjajo predvsem s slabostmi in prednostmi, ki jih prinese zunanje izvajanje. Vendar pa je potrebno razmišljati veliko širše, in sicer tudi o drugih stvareh, ki jih prinese ali vzame zunanje izvajanje. Po eni strani nudijo zunanji izvajalci strokovnjake za določena področja in večjo stroškovno učinkovitost, po drugi strani pa obstajajo različna tveganja, s katerimi se lahko soočajo podjetja, kadar predajo neko dejavnost v zunanje izvajanje drugemu podjetju.

Zunanje izvajanje je po mnenju avtorjev Razzaque in Sheng (1998) ena izmed strategij podjetij za zniževanje stroškov in povečanje konkurenčne prednosti, zato lahko zunanje izvajanje dejavnosti povzamemo kot vrsto strategije poslovanja podjetja, s katero poizkušajo podjetja predati v izvajanje nekatere svoje dejavnosti drugemu podjetju, ki je po navadi specializirano za opravljanje določene dejavnosti.

Preden se podjetja odločajo o zunanjem izvajanju, morajo zelo dobro preučiti, ali se jim bolj splača izbrati strategijo zunanjega izvajanja dejavnosti ali izbrati lastno izvajanje dejavnosti. Poleg stroškovnega vidika morajo podjetja zelo dobro preučiti tudi ostale prednosti in slabosti, ki jih prinese bodisi zunanje izvajanje bodisi lastno izvajanje neke dejavnosti.

1.1.2 Razlogi za in proti zunanjemu izvajanju dejavnosti

V literaturi so pojavlja veliko razlogov, zakaj se podjetja sploh odločajo za prenos aktivnosti na zunanje izvajalce. Razni raziskovalci so se lotili analiz in raziskovanja glede zunanjega izvajanja dejavnosti in skušali ugotoviti, kateri so najbolj pogosti razlogi za odločitve glede prenosa nekaterih dejavnosti na zunanje izvajalce. V nadaljevanju predstavljam nekatere aktualne raziskave, ki so jih naredili domači in tuji raziskovalci.

Kavčič (2007) v svoji raziskavi o zunanjem izvajanju dejavnosti anketira in analizira 125 slovenskih podjetij, med katerimi je tudi 46 % podjetij, ki zaposluje do 50 zaposlenih. Petina anketiranih podjetij zaposluje 51 do 250 ljudi, 6 % podjetij zaposluje 251 do 500 ljudi in 29 % je podjetij, ki zaposluje več kot 500 ljudi. Podjetja prihajajo iz različnih panog, kot so proizvodnja, trgovina na debelo in drobno, potrošniške storitve, javna uprava, bančništvo in zavarovalništvo, gradbeništvo, transport, energetika in inženiring (Kavčič, 2007).

Kavčič (2007) ugotavlja, da so najpogostejši razlogi za prenos dejavnosti na zunanje izvajalce sledeči:

- zniževanje stroškov,
- višja raven kakovosti opravljene storitve,
- boljše obvladovanje operativnih stroškov,
- izboljšana kakovost izdelkov ali storitev,
- sredstva se sprostijo za druge namene v podjetju,
- osredotočanje na ključne prednosti podjetja,
- povečanje letnih prihodkov od prodaje,
- pridobitev novih znanj, ki jih podjetje nima,
- neobvladovanje dejavnosti v podjetju,
- reorganizacija temeljnih procesov,
- pridobitev dostopa do novih tehnologij,
- strateška zavezništva,
- združitve in povezave,
- porazdelitev tveganja,
- prenos proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo,
- prodaja opreme zunanjemu izvajalcu.

Tudi Dubrovski (2004) ugotavlja, da so glavni razlogi za izbiro zunanjega izvajanja predvsem v znižanju skupnih stroškov, povečanju kakovosti izdelka ali storitve in hkrati se lahko podjetja osredotočijo na svoja strateško pomembna področja poslovanja.

Kavčič (2007) še v isti, prej omenjeni raziskavi analizira razloge za zavrnitev prenosa aktivnosti oz. dejavnosti na zunanje izvajalce. Ugotovi, da so najpogostejši razlogi:

- podjetja ne vedo, ali je prenesena dejavnost strateška za njihovo podjetje,
- postopek za izbiro zunanjega izvajalca vzame preveč časa,
- prenos dejavnosti ustvari presežne delavce,
- management podjetja ni naklonjen zunanjemu izvajanju določenih dejavnosti in ga zato ne podpira,
- prenos aktivnosti oziroma dejavnosti je za podjetje preveč tvegano,
- vsebina pogodbe za prenos dejavnosti je preveč kompleksna.

Ameriški raziskovalec Greaver (1999) v svojem delu predstavi in razdeli razloge za zunanje izvajanje dejavnosti na pet večjih skupin razlogov oz. področij:

- **Finančni razlogi za zunanje izvajanje:** zmanjša se potreba po večjih investicijah, saj zapolni te potrebe zunanji izvajalec s svojimi sredstvi in tako pripomore k večji finančni uspešnosti poslovanja
- **Razvojni razlogi za zunanje izvajanje:** velik potencial za izboljšanje poslovne uspešnosti s pridobitvijo zunanjih strokovnjakov na raznih področjih in s tem pridobitev potencialnih novih idej in izboljšav
- **Organizacijski razlogi za zunanje izvajanje:** podjetja se lahko osredotočijo le na svoje glavne dejavnosti, kar posledično pripelje do povečanja in kakovosti poslovanja ter večjega zadovoljstva kupcev, poveča se fleksibilnost podjetij glede na hitro spreminjajoče poslovno okolje in spreminjajoče zahteve kupcev
- **Stroškovni razlogi za zunanje izvajanje:** z zunanjim izvajalcem se zmanjšajo stroški podjetja, saj določeno aktivnost naredi zunanji izvajalec bolje in učinkoviteje. Razlog so tukaj ekonomije obsega zunanjega izvajalca. Poleg zmanjšanja stroškov pride tudi do spremembe fiksnih stroškov v variabilne stroške
- **Razlogi za povečanje prihodkov podjetja:** preko zunanjega izvajalca lahko podjetje pride do novih partnerjev in s tem do možnosti nastopa tudi na drugih tujih tržiščih, kar seveda posledično pripelje do večjega obsega poslovanja in do povečanja prihodkov. Zunanji izvajalec zagotavlja proizvodnjo in možnost prodaje v obdobjih, ki jih podjetja ne bi mogla oziroma jih ne morejo financirati.

1.1.3 Dejavnosti zunanjega izvajanja

Na podlagi raziskav, ki so jih opravili različni avtorji tako za slovensko kot tudi za tuje poslovno okolje, lahko dobimo nekatere skupne aktivnosti, ki jih podjetja najemajo ali drugače rečeno predajo v zunanje izvajanje. Kavčič (2007) analizira v svoji raziskavi 125 slovenskih podjetij in ugotavlja, katere so najpogostejše najete aktivnosti in kakšen odstotek vprašanih se poslužuje določene aktivnosti:

- nadzor kakovosti – 3 %,

- poprodajne storitve – 4 %,
- razvoj in raziskave – 6 %,
- distribucija – 8 %,
- trženje – 14 %,
- proizvodnja – 21 %,
- vzdrževanje opreme – 23 %,
- računovodske storitve – 24 %,
- transport – 30 %,
- pravne storitve – 33 %,
- priprava toplih obrokov – 41 %,
- informacijska tehnologija – 49 %,
- varovanje – 55 %,
- čiščenje – 66 %.

Tudi Greaver (1999), ki analizira širše mednarodno okolje, ugotavlja, da se podjetja v največji meri odločajo za zunanje izvajanje aktivnosti, kot so zunanje izvajanje analize uspešnosti poslovanja podjetja v primerjavi s konkurenco (ang. benchmarking), zunanje izvajanje informacijskih sistemov in informatike oz. najem tega, telekomunikacije, računovodstvo, notranje revizije in ravnanje s človeškimi viri.

Na spletni strani Profitbooks navaja Katre (brez datuma) 9 najpogostejše najetih dejavnosti oz. dejavnosti, danih v zunanje izvajanje:

- računovodstvo in knjigovodstvo,
- davčno svetovanje ter razne priprave za davčne napovedi in njihove vloge,
- priprava in obdelava plačil zaposlenim,
- vso kreativno delo, ki ga lažje in bolje izvedejo strokovnjaki področja,
- marketing na socialnih omrežjih,
- kadrovska služba in zaposlovanje,
- organizacija dogodkov,
- vse aktivnosti, ki niso popolnoma razumljive in dostopne podjetju,
- aktivnosti, ki zahtevajo posebne strokovnjake z različnih področij in ti niso prisotni v podjetju.

Poleg aktivnosti, ki jih naj podjetja dajo v zunanje izvajanje, pa navaja Katre (brez datuma) tudi aktivnosti, ki jih naj podjetja ne dajo v zunanje izvajanje:

- prodajne in poprodajne storitve,
- podpora strankam,
- temeljne kompetence in strateško pomembne aktivnosti,
- zaključni intervjuji in odločitev pri zaposlovanju.

Če povzamemo zapis avtorja Katre (brez datuma), lahko povemo, da naj se podjetja ukvarjajo s stvarmi in dejavnostmi, v katerih so najboljša, ostalo naj prepustijo zunanjim

strokovnjakom. Podjetja naj dajejo v zunanje izvajanje tiste aktivnosti, ki jim predstavljajo slabosti oz. jih ne izvajajo, kot bi jih želeli izvajati.

Tudi Capel (2010) v svojem članku navaja 12 aktivnosti, ki so največkrat dane v zunanje izvajanje v letu 2010. Najpogostejše podjetja dajejo v zunanje izvajanje sledeče aktivnosti:

- podpora strankam – klicni center,
- računovodstvo,
- davčna priprava,
- oblikovanje spletnih strani,
- računalniško programiranje,
- proizvodnja,
- rutinske naloge za vnos podatkov (skeniranje, obdelava naročil, ...),
- raziskave in razvoj,
- pravne storitve,
- kreativne storitve (oblikovanje logotipov, pripomočkov za oglaševanje, ...),
- vse vrste inženiringa (mehanični, električni, arhitekturni, ...),
- administrativne storitve.

Najpogostejše najete aktivnosti malih in srednje velikih podjetij pa navaja Emerson (2013), kjer predstavi 5 aktivnosti, ki naj jih najamejo mala in srednje velika podjetja. Te so:

- knjigovodske storitve,
- storitve obdelave in priprave plačil zaposlenim,
- marketing na socialnih omrežjih,
- administrativna podpora.

V raziskavi, ki sta jo Muller in Wood (2008) v zvezi z zunanjim izvajanjem dejavnosti v šestih evropskih državah (Francija, Belgija, Italija, Španija, Nemčija, Velika Britanija), sta ugotovila, da se podjetja iz omenjenih šestih držav v največji meri poslužujejo najema sledečih dejavnosti oziroma aktivnosti:

- vzdrževanje nepremičnin,
- transport,
- gostinske storitve,
- najem prevoznih sredstev,
- informacijske oziroma programske rešitve ter njihovo vzdrževanje,
- najem računalniške opreme,
- logistika,
- upravljanje plač,
- pravne storitve,
- izobraževanja in usposabljanja,
- skladiščenje in upravljanje z zalogami,
- zavarovanja.

Če povzamemo aktivnosti zunanjega izvajanje iz tega podpoglavja in jih predstavimo po dejavnostih in funkcijah, ugotovimo, da je na prvem mestu dejavnost vzdrževanja, sledijo pa ji distribucija, logistika, transport, informacijske rešitve in telekomunikacija, kadrovske dejavnosti in administracija ter finance.

Prav tako ugotavljata v svojem delu Cepec in Logožar (2010), da dejavnosti, kot so informacijska tehnologija, proizvodnja ali dobava ključnih proizvodov ali storitev, logistika in distribucija, kadri, prodaja in marketing, raziskave, razvoj in inovacije, preskrbovanje, klicni center ter finance in računovodstvo, podjetja največkrat oziroma najpogosteje dajejo v zunanje izvajanje.

Če povzamemo omenjene raziskave in zapise več avtorjev, navedenih v istem poglavju, lahko ugotovimo, da se v petih izmed osmih navedenih raziskav pojavljajo aktivnosti logistike. Najdemo sledeče logistične aktivnosti:

- proizvodnja,
- transport,
- distribucija,
- skladiščenje.

Kot navaja Transport Intelligence (v Selviaridis, Spring, Profillidis & Botzoris, 2008), sta logistika in v povezavi z njo transport tisti aktivnosti oz. področji, ki sta največkrat dani v zunanje izvajanje.

Aktivnosti, kot so proizvodnja, transport, distribucija in skladiščenje lahko združimo v pojem logistika, ki ga v naslednjem poglavju tudi podrobneje opišem.

1.2 Logistika

V današnjem hitrem ritmu življena so vse večjega pomena hitrost, zanesljivost, nizka cena, točnost in pravilna izmenjava informacij. Prav to je mogoče doseči le z učinkovito logistiko, ki je v današnjem času nepogrešljiv člen oz. področje poslovanja podjetij.

Podjetja se v konkurenčnem okolju borijo za svoj obstoj in uspeh na tržišču. To dosežajo predvsem z raznimi prijemi, s katerimi tekmujejo proti svojim konkurentom in poizkušajo narediti in ponuditi nekaj več in bolje, kot ponudijo drugi. Le tak način jim kasneje prinese večje prihodke in s tem možnost za rast. Ker pa v današnjem času podjetja težko poslujejo in tekmujejo le v svoji regiji, so primorana poiskati tudi oddaljena tržišča ne samo v Evropi, temveč tudi v preostalem svetu. Problem v zvezi z novimi, oddaljenimi trgi rešuje učinkovita logistika. To pomeni, da podjetja prepoznajo priložnosti in jih s pomočjo učinkovite logistike tudi dosežejo. Tako lahko na primer podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo izdelkov, pravočasno zaznajo potrebo po izdelku, ga proizvedejo ali kupijo in nato pravočasno in učinkovito dostavijo stranki. Učinkovita logistika pomeni, da dostavijo pravi izdelek ali storitev na

pravo mesto ob pravem času, po pravi ceni in dogovorjeni količini ter kakovosti, z najnižjimi stroški in najmanjšim vplivom na okolje.

V nadaljevanju tega poglavja bom najprej na kratko predstavil zgodovinski razvoj logistike, opredelil pojem logistika, kakor jo opredeljujejo domači in tuji avtorji; slikovno bom predstavil logistiko kot celoto, z vhodnimi in izhodnimi gibanji in na koncu poglavja predstavil še mala in srednje velika podjetja ter njihovo soočanje z logistiko.

1.2.1 Zgodovinski razvoj logistike

Mnogi avtorji, kot so Gourdin (2006), Pfohl (1972) in drugi, povezujejo pojem logistike z vojaško terminologijo. Logistika se pojavlja že pred našim štetjem, o čemer piše na primer kitajski avtor Sun Tzu v svojem najpomembnejšem delu Umetnost vojne (ang. Art of War); pri omenjenem avtorju je logistika vezana izključno na vojaško dejavnost (Sun Tzu, 2000). Pomen, kot ga poznamo danes, in ki vključuje dodatne parametre, dobi logistika šele v prvi polovici 19. stoletja, vse do takrat pa je bila tako kot pri Sun Tzuju omejena na vojaško izrazoslovje in je predstavljala vse dejavnosti, ki so bile takrat povezane z vojsko (Gourdin, 2006). Imela je nalogo preučevanja, planiranja, reševanja, ugotavljala je razne premike materialov in orožja, se ukvarjala z vojaškimi manevri, prevozi ljudi in s tem nudila stalno podporo oboroženim silam.

V literaturi se pojavlja več zapisov o nastanku logistike in prvi uporabi tega pojma. Pravijo, da naj bi se sam izraz logistika prvič uporabil leta 1670 v vojaških dokumentih Ludvika XIV. Uporabil naj bi se za oskrbo vojaških sil s potrebnimi materiali in kot transportni premiki vojske, orožja, opreme in hrane z enega vojaškega položaja oz. točke na drug položaj. Skladno s tem avtorja Pfohl (1972) in Požar (1976) trdita, da pojem logistika izvira iz francoske besede »loger«, kar pomeni stanovati, namestiti se, preskrbeti. Ta pojem je tako predstavljal začetek vojaške logistike, ki je zajemala transport, namestitev in oskrbo vojske ter transport, skladiščenje in nadzor vojaške opreme. Tudi Zelenika (2005) v svojem delu omenja, da bi se naj logistika kot pojem prvič pojavila v literaturi okrog leta 1670 v vojnih dokumentih Ludvika XIV., in sicer kot pojem, ki je opisoval vojaške aktivnosti, povezane z oskrbo vojakov z materiali, surovinami in opremo, ter vojaške premike ljudi in orožja.

V začetku 19. stoletja je logistika doživljala ogromen prodor v domala vse gospodarske dejavnosti: od optimizacije proizvodnje, trgovine, skladiščenja, transporta, distribucije pa vse do oskrbe potrošnikov z materialnimi in nematerialnimi proizvodi.

Kasneje se je v 20. stoletju logistika kot znanost in kot aktivnost zelo hitro razvijala in pojavljala vedno več v vseh dejavnostih in sektorjih. Razvijala se je kot interdisciplinarna in multidisciplinarna znanost oz. tistega časa kot fenomen, ki je vseboval tehnični, tehnološki, organizacijski, ekonomski, pravni, ekološki, intelektualni ter razvojni vidik (Zelenika, 2005).

1.2.2 Opredelitev logistike

Logistiko opredeljujemo kot vedo, ki povezuje organizacijska, ekonomska, finančna, informacijska, okoljevarstvena in druga znanja v enoten sistem. Na splošno lahko povemo, da se logistika nanaša na sistematično upravljanje različnih aktivnosti, ki so potrebne za premik izdelkov ali drugih dobrin, in sicer od točke proizvodnje do končnega kupca. Vendar zajema logistika še veliko več kot le transport proizvodov, materialov in drugih stvari. Poleg transporta mora logistika še odgovarjati na vprašanja o pravočasnosti, količini, podpornih storitvah, lokaciji in seveda stroških. Zato je logistika stalen proces zadovoljevanja potreb kupcev z zagotavljanjem pravih izdelkov za prave kupce, v pravi količini in v stanju, ki ga kupec želi ter v pravem času na pravem mestu, po ceni, ki jo je kupec pripravljen plačati (Gourdin, 2006). Logistika zajema predvsem tok materiala in informacij od enega dobavitelja surovin preko vmesnih členov, kot sta proizvajalec in trgovec, do potrošnika proizvoda. Gre za premagovanje razdalje in s tem tudi skladiščenja materialov, polizdelkov in končnih izdelkov (Lambert, Cooper & Pagh, 1998).

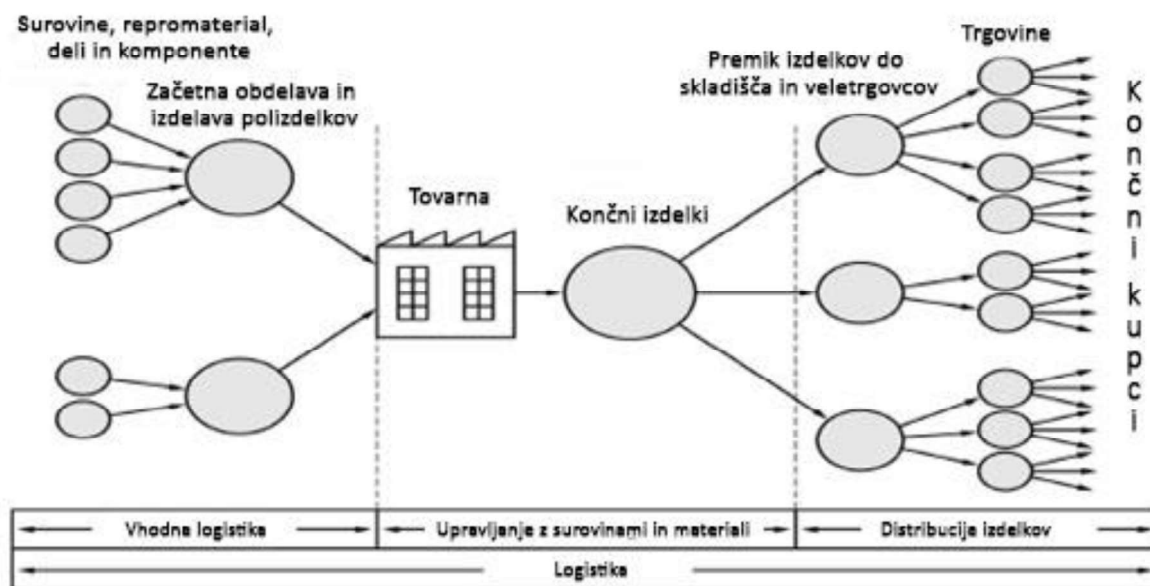
Evropski komite za standardizacijo CEN (Comité Européen de Normalisation) definira pojem logistike kot planiranje, izvajanje in kontrolo premikov ljudi, materialov ter izdelkov in hkrati kot podporo omenjenim aktivnostim (European Logistics Association, 2005).

Od pojava pojma logistike pa do današnjega časa se je veliko spremenilo v samem razumevanju logistike in prav tako v njenem razvoju in delovanju. V zadnjih letih se poleg logistike uporabljajo tudi drugi pojmi. Ti se uporabljajo kot pojmi, ki zajemajo logistiko kot celoto ali pa zaznamujejo le del nje. Avtorja Murphy in Wood (2008) navajata pojme, kot so poslovna logistika, distribucija, industrijska distribucija, logistika, management logistike, management materialov in management oskrbovalne verige – vsa našeta poimenovanja in besedne zveze lahko razumemo bodisi kot sopomenke logistiki ali kot njene specifične oznake. Omenjena avtorja ugotavljata, da je vsak pojem povezan z upravljanjem toka materialov in informacij od začetka proizvodnje pa do končne uporabe (Murphy & Wood, 2008).

Za nekoliko natančnejšo definicijo pojma logistika lahko povzamemo definicijo organizacije Council of Supply Management Professionals (2003), ki pravi, da je logistika tisti del managementa oskrbne verige, ki planira, implementira in kontrolira, da je tok materialov, ljudi, storitev, informacij ter skladiščenja med začetno točko nastanka in končno točko dostave stranki učinkovit in pravilen.

Na sliki 1 je prikazan in pojasnjen pojem logistike – poslovne logistike, ki zajema in prikazuje vhodno logistiko, tok materialov, distribucijo in temeljne procese.

Slika 1: Nadzor nad vhodnimi in izhodnimi gibanji v logistiki



Vir: Murphy & Wood (2008).

Avtorja Murphy in Wood (2008) navajata tudi glavne razloge za povečanje prepoznavnosti in uporabnosti logistike v svetu. Kot temeljne spremembe, ki so doprinesle k večji uporabnosti logistike in k njenemu povečanju pomena v svetu, sodijo spremembe v gospodarskih ureditvah sveta, spremembe v vedenju potrošnikov in njihovih navad, tehnološki napredek, rast moči velikih trgovcev (Amazon, Wal-Mart,...) in globalizacija trgovine (Murphy & Wood, 2008).

Moji razlagi in razumevanju pojma logistika se najbolj približa definicija avtorjev Lambert, Cooper in Pagh (1998), ki pravi, da logistika zajema predvsem tok materiala in informacij od enega dobavitelja surovin preko vmesnih členov, kot sta proizvajalec in trgovec, do potrošnika proizvoda. Gre za premagovanje razdalje in s tem tudi skladiščenja materialov, polizdelkov in končnih izdelkov. Na takšni definiciji logistike temelji tudi moje magistrsko delo.

Če podjetja niso dovolj hitra in sposobna reagirati na spremembe na tržišču, se to lahko odrazi v zmanjšanju tržnega deleža, zmanjšanju dobička, zmanjšanju vrednosti delnic podjetja ter zmanjšanju zadovoljstva strank.

Logistiko kot celoto različni avtorji delijo na različne logistične podsisteme. V slovenski literaturi lahko zasledimo dela Oblaka (1997) in Križmana in Križmana (2008), kjer omenjeni avtorji opisujejo logistične podsisteme. Slednja razdelita logistiko na štiri različne podsisteme:

- nabavna logistika,
- notranja logistika,

- distribucijska logistika,
- poprodajna logistika.

Nabavna logistika

Oblak (1997) opredeli nabavno logistiko na sledeč način: »Nabavna logistika skrbi kot podsistem mikrologistike poslovnega sistema za njegovo oskrbo s prostorsko-časovno določenimi dejavnostmi prevzema in dostave potrebnega blaga v dani količini in kakovosti.« (Oblak, 1997, str. 42)

Nabavna logistika se prične, kadar se ugotovijo in opredelijo potrebe za nabavo surovin ali materialov. Nadaljuje se z naročanjem blaga oziroma surovin pri dobavitelju, nato se opravi transport od dobavitelja do naročnika, ob dostavi v naročnikovo skladišče pa sledi vhodna kontrola kakovosti blaga oz. materialov.

Notranja logistika

V notranjo logistiko štejemo vse aktivnosti, ki se dogajajo v podjetju. Gre za procese, ki se odvijajo od dobave in skladiščenja vhodnih surovin oz. blaga, pa vse do izhoda polizdelka ali končnega izdelka iz podjetja. Podjetje more zelo dobro opravljati funkcijo planiranja, organiziranja in kontroliranja. K notranji logistiki štejemo tudi aktivnosti, kot so skladiščenje, pakiranje, etiketiranje, komisioniranje in priprava blaga za transport.

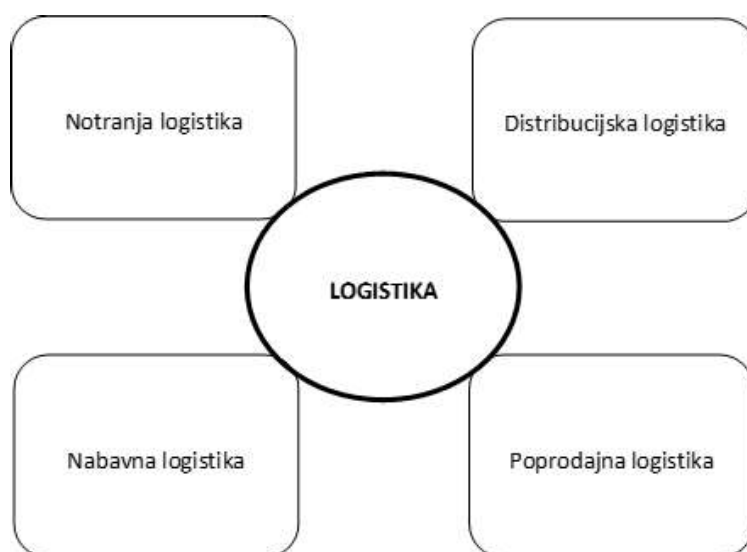
Distribucijska logistika

Distribucijska logistika predstavlja dostavo oz. pretok polizdelkov ali končnih izdelkov od podjetja, ki proizvede izdelek, pa do kupca izdelka. Kupec zahteva, da je izdelek pravi in v dogovorjeni količini in pravi kakovosti dostavljen na dogovorjeno lokacijo ob dogovorjenem času. Izdelek ne sme biti poškodovan in mora biti dostavljen z optimalnimi stroški. V distribucijsko logistiko štejemo skladiščenje polizdelkov ali gotovih izdelkov, potrebna druga manipulacijska dela, transport in druga dela, povezana s transportom. Distribucijska logistika se prične, ko se proizvodnja izdelka konča in se izdelek postavi v skladišče gotovih izdelkov, kjer se skladišči in čaka na transport do kupca. Ko kupec prevzame dostavljeno blago, se distribucijska logistika zaključi.

Poprodajna logistika

Poprodajna logistika zajema vse aktivnosti, ki se dogajajo po dostavi oz. končnem transportu izdelka kupcu. Poprodajna logistika v veliki meri pomaga podjetjem pri zadovoljevanju kupcev in pri ohranjanju njihove zvestobe. Med poprodajne aktivnosti tako štejemo odstranjevanje odpadkov in drugih stvari, ki nastajajo pri proizvodnji izdelkov, pakiranju, embalaranju ter nekatere druge logistične aktivnosti. Poleg omenjenega pa poprodajna logistika nudi tudi vse poprodajne aktivnosti in vso podporo tudi po tem, ko je podjetje že prodalo izdelek kupcu. K temu spadajo tudi garancije in reklamacije izdelkov ali storitev.

Slika 2: Logistični podsistemi



Vir: Križman & Križman (2008).

Takšna teoretična razdelitev logistike na podsistema lahko podjetjem v praksi pomaga pri definiranju lastnih logističnih aktivnosti oz. procesov in posredno tudi pomaga pri izbiri aktivnosti, ki jih lahko da podjetje v zunanje izvajanje.

1.2.3 Logistika v malih in srednje velikih podjetjih

Po besedah predsednika Evropske komisije gospoda Jean-Clauda Junckerja so mala in srednje velika podjetja hrbtenica naše ekonomije, saj ustvarijo več kot 85 % delovnih mest v Evropi (Urad za publikacije Evropske unije, 2015). Prav zaradi slednje trditve, lastnih raziskovanj in prebiranj literature ter lastnih izkušenj iz prakse sem namenil vso pozornost raziskovanju malih in srednje velikih podjetij ter njihovi logistiki. Ugotavljam, da je logistika v malih in srednje velikih podjetjih v primerjavi z velikimi podjetji in korporacijami dokaj slabo raziskana. Okolje, v katerem delujemo, je vse bolj prepleteno z malimi in srednje velikimi podjetji, zato se zavedam pomembnosti in teže izjave Jean-Clauda Junckerja in podpiram njegovo misel, da so mala in srednje velika podjetja hrbtenica naše ekonomije. V nadaljevanju tega podpoglavja opredeljujem mala in srednje velika podjetja ter predstavljam njihovo logistiko.

Pri opredelitvi malih in srednje velikih podjetij upoštevamo predvsem 3 temeljna merila: število zaposlenih, letni promet in letna bilančna vsota. V Sloveniji in svetu poznamo različne kategorije, kamor se uvrščajo podjetja. V kategorijo malih in srednje velikih podjetij spadajo podjetja, ki zaposlujejo manj kot 250 ljudi, letni promet ne presega 50 milijonov evrov in/ali letna bilančna vsota (vrednost glavnih sredstev) ne presega 43 milijonov evrov (Urad za publikacije Evropske unije, 2015). Urad za publikacije Evropske unije (2015) tudi definira sledeča podjetja, ki spadajo med mala in srednja velika podjetja:

- **srednje veliko podjetje:** ima do 250 zaposlenih, letnega prometa do 50 milijonov evrov ali letno bilančno vsoto do 43 milijonov evrov,
- **malo podjetje:** ima do 50 zaposlenih, letnega prometa do 10 milijonov evrov ali letno bilančno vsoto do 10 milijonov evrov,
- **mikro podjetje:** ima do 10 zaposlenih, letnega prometa do 2 milijona evrov ali letno bilančno vsoto do 2 milijona evrov.

Rebernik in drugi (1997) ter Egbu in Sturges (2001) navajajo prednosti in slabosti malih in srednje velikih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji. Prednosti in sposobnosti, ki jih izpostavijo, so predstavljene v tabeli 1:

Tabela 1: Prednosti in slabosti malih in srednje velikih podjetij

Prednosti malih podjetij	Slabosti malih podjetij
Zmožnost hitrejšega obvladovanja in reagiranja na spremembe na tržiščih.	Vstopi na tuja tržišča predvidoma zahtevajo večje finančne vloške.
Ni veliko zahtevnih birokratskih ovir, zato zmožnost hitrejši odzivnosti na nove priložnosti in večja pripravljenost na prevzemanje rizika.	Velikokrat prihaja do pomanjkanja visoko kvalificiranih strokovnjakov za določena področja poslovanja.
Manj formalna organizacija omogoča boljšo komunikacijo, hitrejši prenos znanja ter omogoča hitro reševanje problemov.	Prezasedenost in s tem primanjkovalje časa in virov pripelje do tega, da podjetja niso sposobna identificirati zmožnosti za rabo in pomoč zunanjih virov in strokovnjakov.
Neformalno mreženje zaposlenih in posledično zmožnost za boljše odnose in sodelovanje.	Praviloma nimajo večjih sredstev za financiranje dolgoročnih projektov. Poleg tega pa lahko pride tudi do težav pri privabljanju kapitala za nemoteno delovanje in nove projekte.
Večja vpletenost zaposlenih v procese podjetij se odraža v boljših povezavah in sodelovanju med zaposlenimi in poveča se pripadnost podjetju.	Zaradi manjšega obsega poslovanja ne prihaja do izkoriščanja ekonomij obsega.
	V primeru hitre rasti včasih vodilni niso sposobni obvladovati naraščajoče kompleksnosti podjetja.
	Pogosto mala podjetja ne morejo in ne znajo izkoristiti zmožnosti raznih razpisov, saj jim primanjkuje časa in strokovnjakov.

Prerejeno po Rebernik in drugi (1997).

Iz tabele 1 je razvidno, da veliko slabosti ali težav, s katerimi se soočajo mala in srednje velika podjetja, pripelje do tega, da lahko te težave rešijo in jih premagajo s tem, da si vzamejo dovolj časa, analizirajo možnosti in razmislijo o pomoči zunanjih izvajalcev, ki so praviloma strokovnjaki na svojem področju.

Na podlagi zapisa Urad za publikacije Evropske unije (2015) predstavljajo mala in srednje velika podjetja gonilno silo evropskega gospodarstva. Mala in srednje velika podjetja ustvarjajo delovna mesta, skrbijo za gospodarsko rast ter pripomorejo k zagotavljanju družbene stabilnosti. Po podatkih Evropske komisije je več kot 21 milijonov malih in srednje velikih podjetij v letu 2013 zaposlovalo 88,8 milijona ljudi v celotni Evropski uniji. Mala in srednje velika podjetja so nujna za zdravo gospodarsko okolje, saj spodbujajo inovativnost in podjetništvo ter so ključ za pospeševanje konkurenčnosti na tržišču (Urad za publikacije Evropske unije, 2015).

Globalni svet se vedno bolj začenja zavedati pomembnosti malih in srednje velikih podjetij v svetovnem gospodarstvu. V nasprotju s takšno ugotovitvijo pa je iz literature in raziskav moč ugotoviti, da je do danes narejenih in napisanih dokaj malo knjig in raziskav, ki bi povedale nekoliko več o malih in srednje velikih podjetjih. Večina knjig, strokovnih člankov, raznih raziskav in drugih dokumentov je narejenih na podlagi velikih podjetij; šele v zadnjem času se začnejo strokovnjaki in organizacije zavedati, da so mala in srednje velika podjetja ključna za uspeh svetovnega gospodarstva (Kumar & Kumar Singh, 2017). Tega se zaveda tudi Evropska komisija, ki mala in srednje velika podjetja začenja postavljati v središče politike Evropske unije. Cilj Evropske unije je tako izboljšati poslovno okolje in spodbujati podjetništvo. S tem želi Evropska unija omogočiti malim in srednje velikim podjetjem, da v polni meri izkoristijo svoj potencial tako na domačem trgu kot tudi v globalnem gospodarstvu.

Da bi se mala in srednje velika podjetja lažje soočila z nenehnimi spremembami na tržiščih in izkoristila prednosti globalizacije, morajo vzpostaviti učinkovito strategijo usklajevanja in sodelovanja vseh členov v oskrbovalni verigi. To pomeni, da brez učinkovite logistike podjetja ne morejo slediti nenehnim spremembam na tržiščih in s tem učinkovito slediti trendom globalizacije (Kumar & Kumar Singh, 2017).

Vsako podjetje se logistike v svojem načinu delovanja loteva drugače. Iz lastnih izkušenj ter na podlagi sodelovanja z več malimi in srednje velikimi podjetji ugotavljam, da se večina teh podjetij dejansko ne zaveda, kaj je logistika. Za večino predstavlja logistika le dve aktivnosti: transport in skladiščenje. Ti dve aktivnosti predstavljata za podjetje zelo pomemben del. Vsako podjetje pa se ju loteva drugače in na svoj način. Nekateri se podajo v lastno izvajanje logističnih aktivnosti in brez pomisleka, da bi lahko bilo drugače, drugi pa že razmišljajo nekoliko drugače in stopijo v kontakt s ponudniki omenjenih storitev.

Predvsem mala in srednja velika podjetja, ki nimajo znanja, časa, kapacitet in drugih virov za lastno logistiko, so postavljena pred pomembne odločitve glede izbire, ali imeti lastno logistiko ali jo dati v zunanje izvajanje. Za mala in srednje velika podjetja postaja globalno poslovanje zelo pomembno, za določena podjetja je to celo nujnost za uspeh. Glavni dejavnik za uspeh, včasih celo za njihovo preživetje je logistika, ki lahko pomeni za mala in srednja velika podjetja neke vrste vrata v svet (DHL Slovenija, 2012).

Taschner (2016) opredeli logistiko v malih in srednje velikih podjetjih najprej kot skupek aktivnosti, ki pokrivajo vse naloge in procese v podjetju, da se izvrši in obdela vsako posamezno naročilo kupca. Nadaljuje pa z opredelitvijo aktivnosti, ki na podlagi dobre organizacije in povezav upravljajo z izdelki med posameznimi deli organizacije in partnerji. Gre za poenostavljen in prirejen logistični proces za mala in srednja velika podjetja, ki temelji na logističnih aktivnostih in procesih velikih podjetij. Seveda pa prihaja v malih in srednje velikih podjetjih do prilagoditev logističnih aktivnosti, kar pomeni, da se mala in srednje velika podjetja poslužujejo logističnih aktivnosti, ki jih nujno potrebujejo. Taschner (2016) v nadaljevanju opisuje logistiko v malih in srednje velikih podjetjih kot dva kroga. V prvem krogu predstavlja notranje logistične procese in aktivnosti podjetja, med katere vključi izvedbo in pripravo naročila kupca. V notranji krog pa je možen le z dobro pripravo in organizacijo logističnih procesov, strukture, sistema in dobrega omrežja. Ko se vse to poveže, logistične aktivnosti omogočijo, da se pravi izdelek, v pravi količini in s pravo kakovostjo dostavi na pravi kraj, ob pravem času in pravemu kupcu. V drugi krog vključi še dobavitelje in kupce, ki nato skupaj z denarnim in informacijskim tokom zaključijo logistiko malih in srednje velikih podjetij.

Vsekakor logistika ni le del velikih podjetij (to smo ugotovili že v prejšnjih poglavjih), ampak je zelo pomembna tudi za mala in srednje velika podjetja, ki si z učinkovito logistiko lahko izboljšajo tok materialov in izdelkov, znižajo stroške poslovanja in na koncu izboljšajo tudi storitve strankam. Za mnoga mala in srednje velika podjetja predstavljajo aktivnosti, kot so proizvodnja, tehnologija, varen, zanesljiv ter pravočasen prevoz izdelkov s čim nižjimi stroški pravo nočno moro. Zato je za mala in srednje velika podjetja zelo pomembno, da znajo svoje logistične aktivnosti spremljati in izvajati učinkovito (Egeland, 2015). Omenjeni avtor pravi, da se podjetja morajo zavedati in naučiti, da logistika ni nekaj enostavnega in hitro izvedljivega. Zaradi napačne logistike je lahko poslovanje podjetij, ki se ne zavedajo njene pomembnosti, stroškovno neučinkovito in stresno. Egeland (2015) še pravi, da razumejo mala in srednja velika podjetja logistiko kot fizični tok materialov in izdelkov ter njihovo skladiščenje. Težave, ki pestijo mala in srednje velika podjetja v sami organizaciji transporta in skladiščenju, lahko povzročijo velike težave in stroškovno neučinkovitost poslovanja. Do tega pa prihaja zaradi nezavedanja pomembnosti logistike in znanja o sami logistiki. Zato avtor svetuje, da podjetja pravočasno in preudarno razmislijo o zunanji pomoči glede logističnih storitev strokovnjakov, ki se ukvarjajo z določeno logistično aktivnostjo in to upravljajo strokovno, zanesljivo in ceneje.

Z raziskavo, v kateri so ugotavljali trenutno situacijo zunanjega izvajanja logistike v malih in srednje velikih podjetjih na Finskem, pa Solakiv, Töyli, Engblom in Ojala (2011) analizirajo in ugotavljajo logistične aktivnosti v malih in srednje velikih podjetjih na Finskem. Ugotavljajo, da se podjetja srečujejo s sledečimi logističnimi aktivnostmi: domači transport, mednarodni transport, povratna logistika, obdelava naročil, skladiščenje in upravljanje z zalogami. V svojo logistično raziskavo so vključili 223 malih in srednje velikih finskih podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo izdelkov. Ugotavljajo, da se mala

in srednje velika podjetja odločajo za strategijo, kjer dajejo v zunanje izvajanje v največji meri transportne storitve, povratno logistiko in skladiščne storitve (Solakiv in drugi, 2011).

Logistiko in njene aktivnosti za malo in srednje veliko podjetje v praksi opisujem in predstavljam v nadaljevanju naloge v poglavju 3.

Pomembno je, da se podjetja zavedajo pomembnosti logistike, saj prav logistika predstavlja pomemben del zagotavljanja konkurenčne prednosti podjetja in le učinkovito izvajanje logistike lahko izboljša uspešnost podjetja (Gadde & Hulthén, 2009). Zato je pomembno, da podjetja poiščejo ustrezno in za njih najoptimalnejšo rešitev glede izvajanja logistike. Kot eno izmed učinkovitih rešitev podjetja uporabljajo sodelovanje z zunanjim izvajalcem logističnih storitev.

1.3 Zunanje izvajanje v logistiki

Učinkovita in preudarna logistika je v današnjem času nepogrešljiv člen oziroma področje poslovanja podjetij. Da bi bilo poslovanje podjetij enostavnejše, stroškovno učinkovitejše in fleksibilnejše, se podjetja soočajo s pomisleki glede pomoči drugih podjetij oz. tako imenovanem zunanjem izvajanju dejavnosti. Ena izmed dejavnosti oz. aktivnosti, ki jo podjetja dajejo v zunanje izvajanje, je zlasti logistika in z njo povezane logistične storitve. Zunanje izvajanje dejavnosti, v našem primeru zunanje izvajanje logistike, vsebuje dve opciji: zunanje izvajanje logistike kot celote ali zunanje izvajanje zgolj določenih logističnih storitev. Avtorji, kot so Jaržemskis (2006), Van de Vorst, Beulens in Van Beek (2005), McGinnis, Kochunny in Ackerman (1995) in ostali, obravnavajo v svojih raziskovalnih delih zunanje izvajanje logistike in izpostavljajo prednostih ter slabosti, če logistiko uporabljamo kot celotno storitev. Obenem opozarjajo na možnost, da določen del logistike ali aktivnosti ni dan zunanjemu izvajalcu – takrat ne moremo govoriti o celotnem zunanjem izvajanju logistike, temveč o izvajanju le določenih logističnih aktivnosti.

Cepec in Logožar (2010) sta mnenja, da je logistika v velikih podjetjih pogosto strateško manj pomembno področje poslovanja, zato se veliko podjetij odloča za optimizacijo različnih logističnih aktivnosti ali celo logistike kot celote. Velika podjetja se pogosto odločijo za zunanje izvajanje pri podjetjih, ki so specializirana za opravljanje določenih logističnih aktivnosti.

Kot navaja Jaržemskis (2006), igra (zlasti za naš prostor) veliko vlogo pri zunanjem izvajanju dejavnosti Evropska unija. Mnoga podjetja, ki so do nedavnega bila osredotočena v večji meri le na domač trg, so se s sprostitvijo proste trgovine med državami članicami Evropske unije začela ukvarjati s prodajo in povpraševanji tudi na tujih tržiščih. Zaradi omenjene odprtosti in možnosti pretoka se je asortima izdelkov zelo razširil, zahteve kupcev glede kvalitete izdelkov, dobavnih rokov, sledljivosti paketov in trajnosti izdelkov so se povečale in se še povečujejo. Da bi se podjetja čim bolj približala zahtevam kupcev ter se čim prej soočila s temi spremembami, so se primorana ves čas prilagajati in slediti trendom,

kajti le sprotno prilagajanje in sledenje trendom omogočata konkurenčnost in uspeh. Eden izmed načinov prilagoditve nenehnim spremembam, zahtevam kupcev ter stremljenju k nenehnim izboljšavam je, da podjetja razvijajo in implementirajo različne informacijske sisteme, sisteme kakovosti in sisteme za učinkovito logistiko (Van de Vorst, Beulens & Van Beek, 2005). Ena od novosti na področju logistike je postalo razmišljanje podjetij in strokovnjakov, da se naj podjetja osredotočajo na svojo glavno strateško dejavnost, obenem pa naj aktivnosti, ki ne predstavljajo njihove glavne strateške dejavnosti, dajo v zunanje izvajanje. Zunanje izvajanje je danes postalo moderno reševanje poslovnih problemov podjetij in tudi iz literature je razvidno, da se tak trend le še povečuje (Andersson & Norrman, 2002).

Če povzamemo zgoraj omenjene raziskave in zapise, ugotavljamo, da je poznavanje logističnih procesov in njihove optimizacije ključnega pomena za dobro poslovanje podjetij. Tega se zaveda že veliko (zlasti velikih) podjetij, vse več malih in srednje velikih podjetij pa se začneja zavedati tega danes. In prav za mala in srednje velika podjetja je ključnega pomena, da dobro razmislijo in organizirajo svoje logistične procese, saj jim le učinkovita logistika lahko prinese nekaj več ali ustvari konkurenčno prednost pred drugimi podjetji v njihovi panogi. Mala in srednja velika podjetja so velikokrat primorana sprejeti odločitev glede logistike in jo dati v zunanje izvajanje. V tem poglavju bom predstavil, kaj pomeni zunanje izvajanje v logistiki, katere logistične dejavnosti oziroma aktivnosti podjetja v največji meri dajejo v zunanje izvajanje, kateri so razlogi za njihove odločitve o najemu zunanjega izvajalca, kateri so kriteriji uspeha za uspešno zunanje izvajanje logističnih storitev. Prav tako bom v nadaljevanju predstavil kriterije, ki jih upoštevajo podjetja pri izbiri zunanjega izvajalca, in na koncu podal še pregled pozitivnih in negativnih strani zunanjega izvajanja v logistiki.

1.3.1 Opredelitev zunanjega izvajanja v logistiki

Zelo pomembno je, da se mala in srednje velika podjetja zavedajo pomena logistike in učinkovitih logističnih storitev, saj jim pravilna in pravočasna odločitev lahko prinese dodano vrednost in možnost prodora tudi na tuja tržišča. Posledično lahko to pripelje tudi do večje prepoznavnosti v svetu, večjega števila kupcev in seveda tudi rasti podjetja.

Kot ne moremo reči, da obstaja enotna definicija pojma logistika, je podobno s pojmom zunanjega izvajanja v logistiki. V literaturi se pojavlja ogromno različnih razlag, kako definirati zunanje izvajanje logistike, zato sem se odločil, da s kombinacijo razlag petih avtorjev Lieb, Millen in Van Wassenhove (1993), LaLonde in Cooper (1998) opišem pojem zunanjega izvajanja logistike.

Zunanje izvajanje logistike (ang. logistics outsourcing) je proces, ki vključuje zunanje logistično podjetje, da opravlja določene logistične aktivnosti ali celotno logistiko za naročnika storitve. Gre za prenos logističnih aktivnosti, ki so včasih bile del aktivnosti podjetja, na drugo logistično podjetje. Zunanji izvajalec in podjetje se na podlagi pogodbe o

zunanjem izvajanju logistike ali le dela logističnih storitev dogovorita za prenos določenih logističnih storitev ali celotne logistike za določeno ceno in za določeno časovno obdobje.

Drugi avtorji poleg pojma zunanje izvajanje logistike uporabljajo tudi pojme logistično zavezništvo (ang. logistics alliance), 3PL (ang. Third Party Logistics – 3PL), pogodbeni logistika (ang. contract logistics) in pogodbeni distribucija (ang. contract distribution). Omenjeni pojmi se pogosto uporabljajo kot prakse organizacij, kjer se pogodbeno predajo določene aktivnosti zunanjemu izvajalcu, ki so bile včasih notranje aktivnosti podjetij. (Aertsen, 1993).

Zunanji izvajalci logistike, dobavitelji, podjetje in vsi ostali, ki sodelujejo, skupaj ustvarjajo vrednost proizvodov in storitev ter skupaj upravljajo z materialnimi in informacijskimi tokovi, ki potekajo med dobavitelji in kasneje končnimi kupci. Skupaj tvorijo dobavno verigo ali drugače rečeno oskrbovalno verigo. Dejstvo današnjega časa je, da se moramo zavedati, da v globalni ekonomiji ne tekmujejo podjetja kot posamezniki, temveč oskrbovalne verige kot skupki prej omenjenih členov (Cepec & Logožar, 2010). Kar pa sestavlja oskrbovalne verige, so logistične aktivnosti, ki so ključne za uspešno delovanje podjetja. Po mnenju Cepca in Logožarja (2010) je logistika manj pomembno področje poslovanja podjetij, zato se veliko podjetij odloča, da se osredotočijo na svojo glavno, primarno dejavnost, logistiko pa rešujejo z zunanjim izvajanjem.

Področje logističnih storitev je razdeljeno na različne stopnje oz. oblike zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti: 1 – PL (proizvajalec), 2 – PL (upravljanje transporta in skladiščenja), 3 – PL (pogodbeni logistika), 4 – PL (upravljanje celotne verige) in 5 – PL (E – poslovanje) (Cepec & Logožar, 2010).

Prva raven predstavlja logistične aktivnosti, ki se izvajajo v hiši in kjer ima podjetje vsa potrebna znanja in resurse za nemoteno opravljanje logističnih aktivnosti. Druga raven logistične ponudbe že vključuje dodatno pomoč, kar pomeni zunanje izvajalce za logistične aktivnosti, kot sta transport in skladiščenje. Tretjo in četrto raven predstavljajo zunanji ponudniki logističnih aktivnosti, kar pomeni, da se ukvarjajo z zunanjo oskrbo v logistiki. Tretjo raven zastopajo specializirana logistična podjetja, ki prevzamejo logistične aktivnosti v opravljanje za druga podjetja. Pojavljajo se tudi podjetja, ki prevzamejo v upravljanje celotno logistiko podjetij. Ta podjetja poleg osnovnih logističnih storitev, kot sta transport in skladiščenje, nudijo podjetjem tudi druge logistične aktivnosti, med katere spadajo proizvodni procesi, ponudba logistične informacijske rešitve in upravljanje zalog, skratka, prevzamejo upravljanje celotne dobavne verige podjetij. Najvišjo raven, tj. 5. raven logistične ponudbe predstavlja omrežje, kjer se povezujejo posamezne dobavne oziroma oskrbne verige (Cepec & Logožar, 2010).

Zunanje izvajanje logistike oz. logističnih aktivnosti lahko opredelimo kot najem zunanjega izvajalca, ki namesto podjetja opravi storitve logistike bodisi v celoti ali le kot del logističnih

aktivnosti. Če izhajamo iz zgoraj navedenih opisov ravni ponudbe logističnih storitev, pomeni, da govorimo o 3 PL in 4 PL ponudnikih logističnih storitev.

Srabotič in Ruzzier (2012) sta mnenja, da je zunanje izvajanje logistike eno izmed najbolj rastočih področij. Vidno je, da se je število ponudnikov logističnih storitev dramatično povečalo, kar povečuje tudi konkurenčnost na tržišču in zahtevo ponudnikov logističnih storitev, da opravljajo svoje storitve najboljše, poleg tega pa nudijo strankam še nekaj več, kot jim nudi konkurenčno podjetje.

1.3.2 Aktivnosti zunanjega izvajanja v logistiki

Razni avtorji identificirajo razne aktivnosti ali sklope aktivnosti logističnih funkcij, ki so nujno potrebne za doseganje kvalitetnih storitev logistike. Ballou (1999), Christopher (1998) in drugi naštevajo kot logistične aktivnosti sledeče:

- napoved prodaje,
- nabava materialov,
- upravljanje z repromateriali,
- planiranje proizvodnje,
- distribucijski inženiring,
- upravljanje z zalogami,
- skladiščenje,
- storitev in podpora strankam,
- obdelava naročil,
- planiranje distribucije,
- zunanje skladiščenje,
- vhodni, izhodni in interni transport,
- kontrola nad distribucijo.

Tudi avtorja Murphy in Wood (2008) v svojem delu predstavita logistične aktivnosti, ki so del poslovnega procesa podjetij. Navajata več logističnih aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo bodisi sama bodisi s pomočjo zunanjih izvajalcev. Logistične aktivnosti so:

- podpora strankam,
- napoved povpraševanja,
- planiranje postavitve in lokacije objekta (skladišče, proizvodnja, ...),
- pakiranje izdelkov,
- management zalog,
- upravljanje z materiali,
- upravljanje naročil,
- poprodajne storitve,
- načrtovanje proizvodnje,
- nabava,

- vračila izdelkov,
- ravnanje z embalažo, ostanki in odpadki,
- transportne storitve,
- skladiščne storitve.

Kot ugotavlja Jaržemskis (2006) v svoji raziskavi na podlagi 55 intervjuvanih trgovskih podjetij iz Litve, se podjetja v največji meri odločajo za zunanje izvajanje sledečih logističnih aktivnosti: skladiščenje in transport/distribucija. V raziskavi je Jaržemskis analiziral mala, srednje velika in velika podjetja, ki jih je spraševal o prihodkih, številu zaposlenih, ali imajo lastno skladišče, ali najemajo skladišče, ali imajo lasten transport in ali najemajo transportne storitve. Na podlagi odgovorov je kasneje ugotovil, kdaj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti. Jaržemskis tudi ugotavlja, da je velik preskok k zunanjemu izvajanju dejavnosti v Litvi naredil vstop v Evropsko unijo. Pravi, da se pred vstopov v Evropsko unijo podjetja nekako niso posluževala zunanjega izvajanja. Šele po vstopi v Evropsko unijo se je v Litvi začelo zunanje izvajanje logističnih funkcij. Raziskava je pokazala, da imajo manjša podjetja večinoma lastna mala skladišča (ang. box-rooms), se pa v veliki večini odločajo za zunanje izvajanje transporta. Srednje velika podjetja so bolj naklonjena k najemu skladišč in skladiščnih storitev, glede transporta pa jih približno polovica najema transportne storitve, druga polovica pa ne. Velika podjetja imajo lastna skladišča, se pa nekatera odločajo za zunanje izvajanje transportnih storitev, nekatera pa ne. Nekatera podjetja imajo celo nekaj lastnih transportnih vozil, tako da delno izvajajo transportne aktivnosti sami, delno pa jih dajo v zunanje izvajanje. Raziskave, ki so jih naredili avtorji, kot so Rao in Young (1994), Van Amstel in Van Damme (1996), Juriado in Wilding (2004), Jaržemskis (2006) ter drugi, omenjajo kot najbolj pogosto najeti storitvi logistike skladiščenje in transport.

Wilding in Juriado (2004) pravita, da podjetja, ki so del evropskega tržišča ali delujejo v območju članic Evropske unije, uporabljajo tako svojo lastno logistiko in obenem zunanjo logistiko – kot neke vrste kombinacijo obeh. Kot najpogostejše najeti logistični storitvi se tudi pri teh avtorjih pojavljata transport in skladiščenje.

Glede najema skladiščnih storitev in transportnih storitev ugotavljajo Selviaridis in drugi (2008) že v prej omenjeni raziskavi, da gredo podjetja v zunanje izvajanje skladiščnih storitev za daljše časovno obdobje ter za zunanje izvajanje transportnih storitev za krajše časovno obdobje. Ugotavljajo še, da se podjetja v največji meri odločajo za zunanje izvajanje predvsem transportnih aktivnosti in skladiščenja, ohranjajo pa v podjetju logistične aktivnosti, kot so: opravljanje z zalogami, nabavna funkcija in razne napovedi oziroma planiranja.

Z raziskavo, v kateri so ugotavljali trenutno situacijo zunanjega izvajanja logistike v malih in srednje velikih podjetjih na Finskem, Solakiv in drugi (2011) analizirajo odnos do zunanjega izvajanja med malimi in srednje velikimi podjetji, povezavo med zunanjim izvajanjem logistike, stroški in finančnim poslovanjem podjetja. V logistično raziskavo iz

leta 2008 vključijo 223 malih in srednje velikih finskih podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo izdelkov. V raziskavi postavijo 5 ključnih raziskovalnih vprašanj: »Katere logistične aktivnosti so dane v zunanje izvajanje?«, »Zakaj?«, »Ali obstaja povezava med dejavnostjo podjetja in zunanjim izvajanjem logistike?«, »Ali obstaja povezava med stroški logistike in zunanjim izvajanjem logistike?«, »Ali obstaja povezava med zunanjim izvajanjem logistike in zmogljivostjo logistike podjetja?« in »Ali obstaja povezava med zunanjim izvajanjem logistike in finančno uspešnostjo podjetja?« Kot odgovor na prvo raziskovalno vprašanje ugotovijo, da se finska podjetja v največji meri odločajo za zunanje izvajanje transportnih storitev, povratne logistike in špeditorske storitve. Več kot polovica vprašanih se poslužuje najema logističnega IT sistema, druga polovica pa ne. Večina podjetij ne daje v zunanje izvajanje sprejema in obdelave naročil (ang. order processing) in izdaje računov (ang. invoicing). Glede managementa materialov, skladiščenja in managementa zalog so podjetja neodločena, ali jih dati v zunanje izvajanje ali ne. Kot priložnost za prihodnost vidijo strokovnjaki predvsem v zunanjem izvajanju managementa materialov in v skladiščnih aktivnostih (management zalog in personalizacija izdelkov). Glede vprašanja o povezavi med dejavnostjo podjetja in zunanjim izvajanjem logistike so ugotovili, da se podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov, v večji meri odločajo za zunanje izvajanje managementa materialov in transportnih storitev, prodajna podjetja pa za zunanje izvajanje transporta in logističnih IT sistemov. Poleg tega so ugotovili, da v obeh panogah tudi merijo oz. spremljajo dve aktivnosti, ki ju dajejo v zunanje izvajanje. Spremljajo in merijo aktivnosti management materialov in aktivnosti, povezanih z najemom logističnih informacijskih sistemov. Ugotovitve glede povezave med stroški logistike in zunanjim izvajanjem logistike kažejo, da predstavljajo največji delež stroškov logistike stroški transporta, stroški držanja zalog (ang. Inventory – carrying costs) in stroški skladiščenja. Niso pa ugotovili nobene direktne povezave med zunanjim izvajanjem logistike in stroški logistike. Ugotavljajo, da so stroški logistike nižji, če se podjetje sploh ne odloči za zunanje izvajanje logističnih storitev, ali če se odloči za zunanje izvajanje vsaj polovice svojih logističnih aktivnosti. Kot naslednje raziskovalno vprašanje, na katerega so skušali odgovoriti, je bila povezava med zunanjim izvajanjem logistike in zmogljivostjo logistike. Ugotovili so, da ni večjih razlik, če je izvajanje logističnih aktivnosti v podjetju ali v zunanjem izvajanju logistike. Potrebno pa je povečati zmogljivosti logistike v primerih, ko so velike razprodaje in zahtevani krajši dobavni roki. Odkrili so tudi, da obstaja povezava med zunanjim izvajanjem logistike in finančnim poslovanjem podjetja. Povezave pa se razlikujejo glede na različne logistične aktivnosti (Solakiv in drugi, 2011)

Kot končno ugotovitev glede zunanjega izvajanja logističnih storitev ugotavljam, da se pojavlja zunanje izvajanje logističnih storitev kot trend, ki se bo v prihodnosti še nadaljeval in povečal. Raziskava strokovnjakov Solakivi in drugi (2011) tako pošilja sporočilo malim in srednje velikim podjetjem, ki se odločajo o zunanjem izvajanju logističnih storitev: podjetja naj ne pričakujejo nobene prednosti, ki bo prišla sama po sebi, ampak naj naredijo analize in premislijo o svojih specifikah aktivnosti in se potem na podlagi tega odločijo, ali bodo nekatere od svoji dejavnosti dali v zunanje izvajanje in katere bodo te dejavnosti.

Obenem podjetjem svetujejo, da morajo toliko bolj paziti in sproti meriti uspešnost zunanjega izvajanja logističnih storitev, kolikor bolj so jim podvržena.

1.3.3 Razlogi za in proti zunanjemu izvajanju logističnih storitev

Visoko konkurenčno poslovno okolje, zahteve kupcev in pričakovani kratki dobavni roki vseskozi silijo podjetja k nenehnim izboljšavam glede logističnih storitev. Prav gotovo pa tudi negotove razmere v domačem povpraševanju in želja po uspešnosti velikokrat pripeljejo lastnike in vodstvo podjetij k razmišljanju o novih metodah prodaje izdelkov tako na domačem trgu kot tudi na tujih tržiščih. Tako lahko le učinkovita logistika podjetjem zagotovi prave izdelke na pravem mestu, ob pravem času in po ceni, ki jo je kupec pripravljen plačati. Prav ti dejavniki odločilno vplivajo, ali lahko podjetje samo izvede omenjen postopek v celoti in stroškovno učinkovito ali pa potrebuje pomoč zunanjega izvajalca. Seveda se v ozadju skriva še veliko drugih aktivnosti, ki so povezane s samo logistiko v podjetju.

Zakaj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje logističnih storitev in kaj so glavni razlogi za zunanje izvajanje celotne logistike ali le dela logistike, raziskujejo McGinnis, Kochunny in Ackerman (1995) v raziskavi, kjer na podlagi 163 intervjujev sprašujejo logistične managerje iz Združenih držav Amerike, kaj so njihovi razlogi za prenos aktivnosti na zunanje izvajalce. Kot glavne razloge za izbiro zunanjega izvajalca v logistiki predstavijo naslednje:

- stroški zunanjih izvajalcev so v večini primerov manjši od lastnih stroškov, kar pomeni, da je zunanje izvajanje logističnih storitev za podjetje cenejše,
- pomaga in minimizira težave z delovno silo,
- odstrani sredstva iz bilance stanja,
- večja fleksibilnost, kot če bi imeli lastno logistiko,
- kvalitetnejše storitve pri zunanjih izvajalcih,
- logistika ni glavni del poslovanja našega podjetja.

V eni izmed raziskav se Hannon (2007) pogovarja z managerji iz podjetij, ki so prisotna v različnih panogah, na različnih tržiščih, in sicer o kazalnikih, kdaj se odločiti za zunanje izvajanje logistike. John Fitzgerald iz podjetja Seko iz Chicaga pravi, da se naj podjetja odločijo za zunanje izvajanje logistike v primeru, če nimajo dovolj fleksibilnih trenutnih logističnih aktivnosti, da bi lahko zadovoljili potrebe strank v določenih časovnih obdobjih, in če nimajo možnosti sprememb v proizvodnih kapacitetah. Pravi, da je fleksibilnost v logistiki ključna. Predvsem fleksibilnost v proizvodnji, skladiščenju in transportu. Tudi fiksni logistični stroški podjetij imajo negativen vpliv na celotno sliko poslovanja. Fitzgerald še pravi, da je ključnega pomena prehod iz fiksnih logističnih stroškov na variabilne stroške, kajti s tem se posledično poveča tudi fleksibilnost in odzivnost na spremembe na tržiščih. Jim Moore iz Ryder Systems svetuje sledeče: če imajo podjetja težave z obratom zalog, pomanjkanjem zalog in pravočasnimi (ang. In-time) dostavami, ter jih konkurenčna podjetja

prehitevajo zaradi omenjenih težav, je to definitivno znak za zunanje izvajanje logističnih storitev. Veliko podjetij se odloča za zunanje izvajanje logistike tudi z vidika informacijskih sistemov in rešitev, saj pride to skupaj v paketu z izvajanjem logističnih storitev. Fitzgerald razlaga, da podjetja, ki imajo svoje IT razvojne oddelke, premalo vlagajo v logistični sistem ali ga celo prepočasi razvijajo, zato lahko postane to ključna težava v logistiki podjetja. Meni, da je namesto čakanja na razvoj lastnega sistema bolje najeti tehnologijo in izvajalca za logistiko. Podobno navaja Mike Burns iz podjetja Ozburn-Hessey Logistics, ki izpostavi, da se podjetja soočajo z odločitvami glede zunanjega izvajanja, kadar njihovo poslovanje potrebuje večje finančne vložke v tehnologijo, skladiščenje in transport (Hannon, 2007).

Na podlagi narejenih raziskav lahko izpostavimo glavne razloge za prenos določenih logističnih aktivnosti na zunanje izvajalce:

- zunanji izvajalci nudijo in opravljajo storitve, ki so kvalitetnejše in cenejše,
- sredstva se sprostijo za druge namene podjetja,
- podjetje se lahko osredotoči na svojo ključno dejavnost in aktivnosti,
- prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca zmanjša težave z delovno silo,
- s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem se poveča fleksibilnost podjetja,
- prehod iz fiksnih logističnih stroškov na variabilne logistične stroške,
- minimizirajo se težave z delovno silo,
- ni potrebe po večjih finančnih vložkih v logistiko,
- sodelovanje z zunanjim izvajalcem prinese tudi souporabo informacijske rešitve,
- zunanji izvajalec pripelje strokovnjake za določena logistična področja in s tem nove potencialne ideje ter izboljšave,
- s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem lahko podjetje potencialno pride do novih partnerjev in s tem do možnosti nastopa na tujih tržiščih.

Sangam (2010) omenja, da so nekatera podjetja strogo prepričana in odločena, da izvajajo vse logistične aktivnosti sama. Povzame tudi raziskavo, ki jo je naredil Capgemini v letu 2010, iz katere izlušči glavne razloge, kdaj se podjetja odločajo za lastno izvajanje logističnih aktivnosti. Naštevajo sledeče razloge:

- logistika je ključno področje poslovanja,
- s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem se stroški ne bodo znižali,
- ni nadzora nad logističnimi aktivnostmi zunanjega izvajalca,
- zunanji izvajalec ne more zadostiti želja in potreb podjetja,
- v podjetju imajo več izkušenj glede logistike, kot jih ima zunanji izvajalec,
- filozofija podjetja izključuje uporabo zunanjih izvajalcev,
- težka ali nemogoča integracija informacijskega sistema z izvajalčevim,
- zunanji izvajalci morajo izboljšati svoje globalne zmožnosti,
- lahko prihaja do težave z varnostjo pošilk,
- slabe pretekle izkušnje z zunanjim izvajanjem logistike pripeljejo do sprememb in lastnega izvajanja,

- tveganje glede zaupanja in uhajanja strateško pomembnih informacij.

ASL Distribution Services Limited (2014) poudarjajo, da spadajo med razloge za odločitve za lastno izvajanje logističnih aktivnosti tudi upoštevanje prednosti in slabosti lastnega izvajanja logističnih aktivnosti. Kot prednosti omenjajo: ni tveganja, povezanega z zunanjim izvajanjem, zaupnost podatkov, vsi stroški so znani, ni zanašanja na zunanjega izvajalca, nadzor nad logističnimi funkcijami ostaja v rokah podjetja. Kot slabosti pa omenjajo: manjša fleksibilnost, tveganje ni razpršeno, zmanjšan dostop do strokovnjakov različnih logističnih področij, utežen dostop do tehnologij, visoki fiksni stroški.

1.3.4 Kriteriji uspešnosti zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti

Osnova za uspešno sodelovanje med podjetjem in zunanjim izvajalcem logističnih storitev je vsekakor medsebojno zaupanje in izpolnjevanje dogovorjenih pogojev. Grški in angleški avtorji, ki se ukvarjajo z raziskavami glede uspešnega zunanjega izvajanja v logistiki, so naredili raziskavo na podlagi 18 intervjujev s podjetji, ki najemajo zunanje izvajalce, in ponudniki logističnih storitev v Veliki Britaniji. Glavna tema raziskave in intervjuja so bila vprašanja, vezana na zunanje izvajanje logističnih storitev, prednosti, priložnosti in tveganja, povezana z zunanjim izvajanjem logističnih aktivnosti, odločitveni kriteriji za zunanje izvajanje, kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca ter kriteriji za uspešno zunanje izvajanje logističnih storitev. Selviaridis in drugi (2008) na podlagi raziskave ugotavljajo, da so ključni kriteriji za uspešno zunanje izvajanje logističnih storitev sledeči:

- delitev informacij med podjetjem in zunanjim izvajalcem (pred in med sodelovanjem),
- razumevanje logističnih potreb podjetja, ki najema logistične aktivnosti,
- natančne specifikacije storitev in pogodbe o ravni storitve,
- dolgoročne obveznosti/zaveze kupca,
- frekventna komunikacija in prilaganje storitve skozi fazo implementacije,
- postopki združenega načrtovanja in upravljanje/nadzor odnosov/povezav,
- združeni projekti merjenja uspešnosti/storilnosti,
- pregled in mehanizem ponovnih pogajanj,
- izboljšanje ravni storitve/znižanja stroškov distribucije,
- zmožnost ponudbe 3PL storitev, da bi ostali v stiku s spreminjajočimi tržnimi zahtevami,
- pogodbe s stroškovno ceno v gotovih situacijah.

Tudi avtorja Srabotič in Ruzzier (2012) v svojem raziskovalnem delu raziskujeta kriterije uspeha za uspešno znanje izvajanje logistike. Ugotavljata, da se v sedanjem času od podjetij pričakujeta predvsem rast in dobičkonosnost. To pa podjetja lahko dosežejo s spremembo svojega poslovnega mišljenja. Delati prave stvari na pravi način je postalo pomembneje, kot delati vse. Podjetja so se začela ukvarjati s svojim poslovanjem, kar pomeni, da so pričela z raznimi analizami svojih aktivnosti in na podlagi analiz določati, kako izvajati določeno aktivnost, ali jo celo dati v zunanje izvajanje nekomu, ki je specializiran za to aktivnost. Predvsem je pomembno, da podjetja, ki želijo predati aktivnosti v zunanje izvajanje, dobro

razmislijo, kaj bodo dala v zunanje izvajanje, kako in komu bodo zaupala in predala v izvajanje določene aktivnosti. Zelo pomembno za podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje, je, da dobro preučijo možnosti zunanjega izvajanja, in predvsem, da vedo, kateri so ključni kriteriji uspeha, ki jih morajo upoštevati pri odločitvah o zunanjem izvajanju logističnih storitev.

Greaver (1999) našteva 7 korakov za uspešno zunanje izvajanje. Pravi, da je sledečih 7 stvari ali kriterijev, ki so lahko kritične pri uspešnem zunanjem izvajanju:

- pobude za skupno načrtovanje,
- preučevanje strateških učinkov,
- sprotne in nenehne stroškovne analize,
- izbira ustreznega ponudnika,
- izbira ustreznih storitev,
- dobri pogajalski pogoji,
- upravljanje in vzdrževanje dobrih odnosov med podjetjem in zunanjim izvajalcem.

Mayer Brown (v Srabotič & Ruzzier 2012) definira kriterije, ki so ključni za podjetja pri prenosu aktivnosti na zunanjega izvajalca:

- ustrezna zavzetost in podpora vodstva,
- pravi ljudje v timu za sodelovanje z zunanjim izvajalcem,
- jasno določeni cilji,
- jasno določen obseg dela in nalog,
- dobro vzpostavljena finančna osnova,
- racionalizacija procesa,
- pravilna in ustrezna izbira prodajalca/komercialista,
- dogovorjene aktivnosti z dogovorjeno kvaliteto storitev zunanjega izvajalca, ki so opredeljene v pogodbi,
- prevzemanje odgovornosti z obeh strani,
- projektno opravljanje in sodelovanje z zunanjim izvajalcem pri prenosu dejavnosti oz. aktivnosti,
- vzdrževanje konkurenčnega pritiska,
- odprt in odkrit tok informacij,
- podpora posameznikom, ki sodelujejo pri prenosu aktivnosti na zunanjega izvajalca.

Ob upoštevanju naštetih kriterijev, tako Mayer Brown pravi, da se podjetju izboljša raven storitve, obenem pa se poveča učinkovitost poslovanja.

1.3.5 Kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca logističnih storitev

Selviaridis, Spring, Proffilidis in Botzoris (2008) v znanstvenem članku povzamejo ugotovljene kriterije drugih avtorjev, ki vplivajo na izbiro zunanjega izvajalca logističnih

storitev. Kot glavne kriterije navajajo sledeče:

- zmogljivost in tehnična usposobljenost ponudnika,
- kapacitete in fleksibilnost ponudnika,
- reference in ugled ponudnika,
- komunikacija s ponudnikom,
- kompatibilna informacijska rešitev,
- kreativni management in vodenje,
- strokovnost ponudnika,
- finančna stabilnost ponudnika,
- kvaliteta storitev,
- razmerje med ceno in stroški,
- ustrezna usposobljenost prodajne ekipe,
- usklajeno planiranje,
- geografska pokritost in dobro razvita mreža,
- izkušnje z opravljanjem s specifičnimi izdelki,
- dobre podizvajalske prakse,
- zagotavljanje kritičnih informacij,
- odzivnost in zmožnost izpolnjevanja dogovorov,
- zanesljivost,
- pravočasne odpreme in dostave,
- strokovni kader in dobri odnosi z zaposlenimi,
- merjenje uspešnosti,
- dosegljivost vrhnjega managementa,
- izkušnje vezane na specifične panoge,
- dobro poznavanje zakonodaj v različnih panogah,
- prilagoditve glede na potrebe podjetja.

Tudi Schaffhauser (2006) navaja glavne kriterije za odločitev o zunanjem izvajanju:

- kakovost izvedbe storitev,
- cena storitev,
- izkušnje ter sposobnost zunanjega izvajalca,
- tehnološko ujemanje,
- fleksibilni pogoji poslovanja,
- lokacija ponudnika,
- identična poslovna kultura,
- višina sredstev in vložkov, potrebnih za sodelovanje,
- reference in ugled zunanjega izvajalca,
- finančna stabilnost zunanjega izvajalca.

Poudarja, da se naj podjetja, ki želijo prenesti določene aktivnosti na zunanje izvajalce, pozanimajo o kakovosti opravljanja storitve želenega zunanjega izvajalca, naj preverijo ceno

storitve zunanjega izvajanja in pred končno odločitvijo še preverijo reference, ki jih ima želeni zunanji izvajalec.

McGinnis, Kochunny in Ackerman (1995) že v prej omenjeni raziskavi opozarjajo, da je pri postopku odločitve oz. izbire zunanjega izvajalca potrebno paziti in analizirati veliko različnih dejavnikov, ki lahko odigrajo odločilno vlogo pri odločitvi. Ugotavljajo, da so poleg omenjenih razlogov za izbiro zunanjega izvajalca logističnih aktivnosti ključni še sledeči kriteriji:

- cena zunanjega izvajanja storitve,
- pravočasnost oz. točnost dostav,
- finančna stabilnost podjetja,
- sposobnost izpolnitve dogovorjenega,
- dostopnost višjega managementa, ko ga potrebujemo,
- visoka odzivnost na nepričakovane težave in napake,
- velikost skladiščnega prostora, ki ga ima zunanji izvajalec na voljo.

Kot ključni in največkrat omenjeni kriteriji za podjetja različnih velikosti, na podlagi katerih se podjetja odločajo za zunanjega izvajalca logističnih storitev, se pojavljajo stroški/cena, kvaliteta storitev, zanesljivost, fleksibilnost, odzivnost na želje/zahteve, finančna stabilnost, točnost (pravočasnost prevzemov in dostav), strokovnost, sposobnost izpolnitve dogovorjenega, dostopnost višjega managementa, hitra odzivnost na napake, informacijska podpora, odprtost za komunikacijo, reference in ugled, geografska pokritost in dobro razvita mreža, lokacija, kapacitete ter izkušnje, vezane na specifične panoge.

1.3.6 Pozitivne in negativne strani zunanjega izvajanja logistike

Zunanje izvajanje logistike prinaša s sabo tako pozitivne kot tudi negativne učinke. Pozitivne učinke zunanjega izvajanja lahko povzamemo po delu Geričeve (2010), kjer našteje prednosti zunanjega izvajanja. Kot glavne prednosti navaja:

- manjša vlaganja v osnovna sredstva,
- zmanjšane potrebe po delovni sili,
- podjetje je bolj prilagodljivo, se hitreje in lažje odzove na spremembe na trgu in lažje izboljša pravočasno oskrbo,
- olajšan dostop do novih tehnologij preko zunanjega izvajalca,
- podjetje najema storitve v obsegu, kot jih dejansko potrebuje, in nima težav z neizkoriščenimi zmogljivostmi,
- fiksni stroški se spremenijo v variabilne stroške,
- zmanjša se obseg zalog in krajši so pretočni časi,
- zunanji izvajalci imajo lastna sredstva, kadre, znanje in izkušnje, zato so pri izvajanju storitev uspešnejši, učinkovitejši in cenejši,

- nastanek dolgoročnih poslovnih razmerij, ki praviloma prinašajo pozitivne poslovne rezultate za oba partnerja.

V znanstvenem članku, ki je delo avtorjev Selviaridisa in drugi (2008), so opredeljeni pozitivni in negativni učinki zunanjega izvajanja. Kot pozitivne učinke zunanjega izvajanja logistike ali le določenih logističnih funkcij navajajo:

- osredotočenost podjetij na glavno/strateško dejavnost,
- komunikacija in dostopnost podjetja do logističnih strokovnjakov,
- večja priložnost za razširitev na druga tržišča,
- dostopnost do internacionalne logistične mreže,
- izboljšanje zadovoljstva kupcev,
- večja fleksibilnost na spremembe tržišča in zahteve kupcev,
- ekonomija obsega,
- zmanjšanje investicijskega kapitala,
- zmanjšanje stroškov opreme in ljudi,
- zmanjšanje finančnega tveganja,
- fiksni stroški se spremenijo v variabilne stroške,
- delitev stroškov razvoja,
- izboljšana izkoriščenost kapacitet,
- zmanjšanje zalog,
- zmanjšanje dobavnih rokov,
- skrajšanje časa med naročili kupcev,
- dostop do logističnega informacijskega sistema.

Kot negativne učinke pa navajajo:

- izguba kontrole nad logističnimi aktivnostmi,
- izguba direktnega kontakta s končnimi kupci,
- izguba internih logističnih aktivnosti,
- uhajanje občutljivih in strateško pomembnih informacij,
- zmanjšana odzivnosti na zahteve kupcev,
- odpornost zaposlenih na spremembe,
- nerealna finančna struktura in posledično izguba,
- znižanje stroškov zaradi marž ponudnikov,
- zanašanje na ponudnika storitev oz. oportunistem,
- slaba informacijska zmogljivost,
- nesposobnost ponudnika storitev,
- slabe storitve in skrb za stranke,
- čas in vložen trud v logistiko je isti kot v primeru lastnega izvajanja,
- nezadostno strokovno znanje in premalo izkušenj ponudnika,
- različne motnje in težave v poslovanju,
- nezmožnost ravnanja s specifičnimi izdelki,

- izguba povratnih informacij kupcev.

Večina podjetij se zaveda, da je rešitev oz. način za zmanjšanje tveganja, da podjetja točno definirajo specifične in zahteve za želene storitve, da podrobno definirajo in pojasnijo potankosti v pogodbi o zunanjem izvajanju in nenehno spremljajo ter merijo rezultate izvajanja storitev zunanjega izvajalca.

2 RAZISKAVA GLEDE ODLOČANJA O ZUNANJEM IZVAJANJU LOGISTIKE V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

2.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Ideja za magistrsko delo je nastala predvsem zaradi lastnega razmišljanja in soočanja s situacijo zunanjega izvajanja v enem izmed malih in srednje velikih podjetij, v katerem sem bil zaposlen. Zanimala me je problematika zlasti malih in srednje velikih podjetij o logistiki ter njenem izvajanju. Podatke o problematiki logistike in njenem izvajanju v malih in srednje velikih podjetjih najdemo v literaturi, kjer avtorja Kumar in Kumar Singh (2017) opisujeta, da se mala in srednje velika podjetja ne zavedajo pomena logistike. Ugotavljam, in kar potrjujejo tudi avtorji Kumar in Kumar Singh (2017) ter Bagchi in Virum (2000), da je zaenkrat zelo malo raziskav in teoretičnih osnov, narejenih na primerih logistike in zunanjega izvajanja logistike v malih in srednje velikih podjetjih. Naletel sem na dokaj neraziskano področje v logistiki, kjer bi lahko analiziral in določil kriterije, na podlagi katerih se mala in srednje velika podjetja odločajo za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti, in ugotavljal, kateri so glavni razlogi, da se omenjena podjetja odločijo za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti. Nasprotno pa obstaja veliko literature o sami logistiki in njenem zunanjem izvajanju, vendar se večina raziskav osredotoča na velika podjetja. Predstavljeni in povzeti zapisi, ki jih predstavljam v 1. poglavju naloge, izhajajo torej zlasti iz analiz velikih podjetij ali pa je velikost podjetja za raziskavo nerelevantna. Takšno stanje v literaturi je presenetljivo, saj predstavljajo mala in srednje velika podjetja pomemben gospodarski potencial, zato je raziskava glede odločanja o zunanjem izvajanju logistike toliko bolj na mestu.

Sam sem se osredotočil za raziskavo za mala in srednje velika podjetja in poizkušal preveriti, kako se v tovrstnih podjetjih lotevajo logistike. V raziskavo sem vključil sedem podjetij, ki predstavljajo majhen vzorec, na podlagi katerega težje točno definiramo specifične in obnašanje malih in srednje velikih podjetij glede zunanjega ali lastnega izvajanja logističnih aktivnosti, vendar pa vseeno podamo in potrdimo nekatere skupne kriterije za odločanje o logistiki.

Na problematiko glede odločanja o logistiki sem naleten prav v podjetju, ki spada med mala in srednje velika, in zato sem lahko v praksi preveril, kako se s tem sooča izbrano podjetje.

Raziskovanja sem se lotil na podlagi sekundarnih virov podatkov, delno strukturiranega intervjuja s krajšim vprašalnikom zaprtega tipa pri sedmih malih in srednje velikih podjetjih ter na podlagi analize logistike izbranega podjetja iz prakse. Najprej sem raziskal, kaj so kriteriji in razlogi za odločanje o zunanjem izvajanju logističnih aktivnosti, nato pa sem te raziskoval specifično za mala in srednje velika podjetja.

Pregledal sem narejene raziskave domačih in tujih raziskovalcev glede zunanjega izvajanja logistike in kasneje iz njih izpeljal ključne odločitvene kriterije za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti. Za iskanje znanstvenih člankov, knjig in literature s spletnih strani sem uporabil baze podatkov, kot so EBSCO, Emerald, Ecolit, Proquest, EBOOK Business Collection, OECD iLibrary in druge. Že narejene raziskave, članke, internetne vire in knjige sem predstavil v poglavju 1.3 ter jih med seboj primerjal, iz njih izluščil najpogostejše razloge in kriterije za odločanje pri zunanjem izvajanju logistike ali logističnih aktivnosti, ugotavljal, kaj so prednosti in slabosti zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti in kaj so glavni kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca.

Poleg raziskovanja sekundarnih virov sem izvedel delno strukturiran intervju, vključno s krajšim vprašalnikom zaprtega tipa, in sicer z lastniki, direktorji in vodji logistike v izbranih malih in srednje velikih podjetjih. Vprašanja, na katera so odgovarjali intervjuvanci, so bila delno sestavljena na podlagi že napisane literature, delno pa sem jih sestavil na podlagi lastnega mišljenja in raziskovalnih vprašanj. Ugotavljal sem, kaj so bili oz. kaj so ključni dejavniki za odločitve o zunanjem izvajanju logističnih storitev pri njih. Intervjuje sem opravil na srečanjih s sedmimi izbranimi podjetji, ki spadajo med mala in srednje velika podjetja iz Slovenije ter so prisotni v različnih panogah. Intervjuvanja podjetja se ukvarjajo s trgovino (veleprodaja in maloprodaja), proizvodnjo in gradbeništvom. V naslednjem podpoglavju predstavljam delno strukturiran intervju in ga prilagam k prilogam pod številko priloga 1.

Na podlagi kvalitativne in kvantitativne analize intervjuja sem zbral vse informacije, pridobljene na podlagi opravljenih intervjujev in zapisov več raziskav ter nato preveril zastavljena raziskovalna vprašanja in povzel skupne razloge za njihovo odločitev glede zunanjega izvajanja. Zbral sem vse potrebne podatke in jih predstavil z vidika kvalitativne analize. Ostale številčne podatke, ki sem jih zbral na podlagi delno strukturiranega intervjuja, predstavljam tudi številčno in z grafi, vendar omejeno, saj gre za majhen vzorec.

Kot zaključek in odgovor na mojih pet raziskovalnih vprašanj sem združil vse tri vrste raziskovanj in naredil skupek kriterijev in priporočil za mala in srednje velika podjetja, kako naj ravnajo v primeru zunanjega izvajanja logistike.

Na koncu sem na praktičnem primeru pokazal trenutno sliko logistike na izbranem podjetju in predstavnikom podjetja predstavil lastne ugotovitve in ugotovitve iz sekundarnih virov. Skupaj smo predebatirali moje ugotovitve, ki jih tudi predstavljam v istem poglavju pod

številko 2.5., in se pogovorili o tem, kako gledajo na moje ugotovitve, zakaj prihaja do razlik med mojimi ugotovitvami in njihovim izvajanjem logističnih funkcij.

2.2 Predstavitev intervjuja

Delno strukturiran intervju s krajšim vprašalnikom zaprtega tipa je narejen za intervjuvanje pravnih oseb, ki jim je bil intervju poslan predhodno na njihovo elektronsko pošto. Po pregledu intervjuja smo se dogovorili za termin opravljanja intervjujev, kjer smo skupaj pregledali celotni intervju in odgovorili na vprašanja. Zadnjih nekaj vprašanj, ki so vezana na dodeljevanje ocen posameznih trditev in kriterijev, so nekateri vprašani izpolnili sami in jih vrnili v elektronski obliki po elektronski pošti.

Intervju ima skupno 21 vprašanj in je sestavljen iz 3 delov. V prvem delu intervjuja je najprej treba izpolniti osnovne podatke podjetja, v katerem se izvaja intervju, v drugem delu intervjuvanec odgovarja na nekatera vprašanja samostojno in prosto (odprti tip vprašanj), na druga pa še dodatno označuje trditve po petstopenjski Likertovi lestvici od 1 do 5 po pomembnosti (1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno). V tretjem delu vprašani le dodeljuje številčne ocene glede na to, ali trditve držijo ali ne držijo. (1 – nikakor ne drži, 2 – ne drži, 3 – niti ne drži niti drži, 4 – drži, 5 – popolnoma drži). Za zadnji sklop vprašanj, ki sem jih številčil, sem izbral petstopenjsko številčno Likertovo lestvico.

Intervju se začne s spoznavnim pogovorom ter začetnim nagovorom in nadaljuje s predstavitvijo namena raziskave. Pred vsakim vprašanjem sem povedal tudi navodila, kako odgovoriti na vprašanje.

Prvi del intervjuja:

Vprašani, ki je zaposlen v podjetju, za katero izpolnjuje vprašalnik/intervju, izpolni podatke o podjetju, številu zaposlenih, o panogi, v kateri je podjetje prisotno, prihodkih v letu 2017 in delovnem mestu, ki ga opravlja.

Drugi del intervjuja:

V drugem delu vprašalnika/intervjuja so vprašanja, na katera vprašani odgovarja prosto, in sicer glede na značilnosti in prakse iz podjetja, v katerem je zaposlen. Na začetku se vprašanja osredotočajo zlasti na sam proces in glavne dejavnosti podjetja, kjer je vprašani zaposlen. V nadaljevanju sledijo vprašanja, ki so vezana na logistične aktivnosti, ki jih v podjetju izvajajo v lastni režiji ali jih izvajajo zunanji izvajalci ali pa se poslužujejo prakse, kjer kombinirajo zunanje izvajalce z lastnim izvajanjem. Začetnim vprašanjem o logistiki in aktivnostih zunanjega izvajanja sledijo vprašanja, s katerimi poizkušam najti odgovore na pet zastavljenih raziskovalnih vprašanj. Nekatera vprašanja so sestavljena tako, da vprašani po lastni presoji odgovarja na njih in pove, kaj je značilno za njihovo podjetje, na druga

vprašanja pa odgovori tako, da označi določene trditve od 1–5, kjer je 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno.

Tretji del intervjuja:

V zadnjem, tretjem delu vprašalnika/intervjuja so vprašanja, na katera vprašani ne odgovarja, temveč označuje že vnaprej podane trditve in jim dodeljuje stopnjo svojega strinjanja s trditvijo. Vprašanje, ki govori o prednostih in slabostih zunanjega izvajanja, je sestavljeno kot tabela, kjer so na levi strani navedene prednosti zunanjega izvajanja in na desni strani slabosti zunanjega izvajanja. Prednosti in slabosti so zbrane in predstavljene kot povzetek iz literature in preučevanja že narejenih raziskav. Zadnja tri vprašanja so sestavljena iz razlogov za in proti zunanjemu izvajanju. Razlogi so navedeni kot trditve, ki jim vprašani dodeljuje stopnjo svojega strinjanja s trditvijo. Stopnje so od 1–5, kjer 1 pomeni nikakor ne drži, 2 ne drži, 3 niti ne drži niti drži, 4 drži in 5 popolnoma drži.

Po končanem intervjuju sledi zahvala za sodelovanje v raziskavi ter hranjenje zapisov intervjuja.

2.3 Predstavitev raziskovalnih vprašanj

S preučevanjem že narejenih raziskav ter ugotovitev, ki so predstavljene v teoretičnem poglavju in opravljenimi intervjuji, sem želel dobiti odgovore za mala in srednje velika podjetja na lastna zastavljena raziskovalna vprašanja. Odgovore na vseh pet zastavljenih raziskovalnih vprašanj sem dobil na podlagi opravljenih intervjujev s podjetji, ki spadajo med mala in srednje velika podjetja. V nadaljevanju predstavljam vseh pet raziskovalnih vprašanj.

R1 – Kateri so odločitveni kriteriji izbire zunanjega izvajalca v malih in srednje velikih podjetjih in kako pomembni so?

R2 – Ali so pogodbe o zunanjem izvajanju sklenjene kratkoročno (1-3 let)?

R3 – Ali se sodelovanje z zunanjim izvajalcem odraža v tem, da se lahko podjetja osredotočijo na svojo glavno strateško dejavnost?

R4 – Ali zagotavlja zunanji izvajalec transportnih storitev hitrejše dostave, kot bi jih podjetje z lastnimi vozili?

R5 – Ali se s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem povečata fleksibilnost in hitrejša odzivnost na spremembe tržišča?

V nadaljevanju tega poglavja bom na podlagi že narejenih raziskav ter svoje raziskave predstavil lastne ugotovitve in odgovore na raziskovalna vprašanja.

2.4 Analiza odgovorov in podatkov

Intervju je bil sestavljen in kasneje tudi izpeljan z razlogom, da ugotovim, kako se mala in srednje velika podjetja lotevajo logistike, kaj so razlogi za odločitve o lastni ali zunanji logistiki, kateri so ključni kriteriji za odločanje pri zunanjem izvajanju logistike, in da preverim, kaj izbrana mala in srednja velika podjetja povedo o že narejenih raziskavah glede kriterijev o odločanju in razlogih za zunanje izvajanje logistike.

Intervjuje sem opravil s sedmimi podjetji, od tega je šest podjetij iz pomurske regije in eno podjetje iz ljubljanske regije. Trajanje intervjujev je bilo med tridesetimi in petdesetimi minutami, kar je vključevalo pozdrav, predstavitev teme pogovora, intervju in na koncu še zaključek pogovora.

Vseh sedem podjetij oz. predstavnikov podjetij je odgovorilo na večino vprašanj. Nekateri niso želeli dati podatka o prihodkih, vendar za cilj moje raziskave to ni bil ključni podatek, ki bi lahko vplival na analizo in raziskavo.

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, zaposlujejo med 6 in 200 zaposlenimi in so imela v letu 2017 med 200.000 in 15.000.000 € prihodkov. Intervjuje sem opravil posamezno po podjetjih, z enim od zaposlenih v vsakem podjetju, zaposleni zasedajo različna delovna mesta. Govoril sem z dvema direktorjema podjetij, prokuristom, dvema vodjema logistike, vodjo prodaje in nabavnim referentom. Omenjena podjetja se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi in sodijo v različne panoge. Delujejo v gradbeništvu, krovstvu in tesarstvu, prodaji in montaži klimatskih naprav, proizvodnji oblačil, predelavi in proizvodnji gradbenih strojev, oglaševanju in prodaji steklenih ter plastičnih izdelkov in cementninarstvu.

Na uvodna vprašanja intervjuja o ključnih področjih poslovanja in logističnih aktivnostih, s katerimi se srečujejo, so podjetja odgovarjala zelo različno. Različno predvsem glede poznavanja svojih ključnih področij poslovanja in poznavanja logističnih aktivnosti. Iz večine odgovorov je bilo prepoznati, da intervjuvana mala in srednje velika podjetja slabo poznajo vso širino logističnih aktivnosti, s katerimi se skoraj vsakodnevno srečujejo. Večina prepozna logistiko le kot transport in skladiščenje, nekateri navajajo tudi druge aktivnosti, kot so na primer nabavne aktivnosti logistike (naročanje, planiranje naročila, nabava osnovnih in pomožnih materialov), distribucija in transport, notranji transport, proizvodnja, pakiranje, paletiziranje in sestavljanje izdelkov. Menijo, da je logistika eno izmed najpomembnejših področij poslovanja sodobnega časa. Nekaj odgovorov na temo logistike kot pomembnega področja poslovanja je bilo vezanih tudi na celotno uspešnost podjetja, saj lahko prava organizacija in koordinacija logistike občutno zmanjšata stroške poslovanja oz. jih v nasprotnem primeru povečata. Zavedajo se tudi, da je učinkovita logistika danes ključnega pomena za zadovoljitev potreb kupcev. Pravijo, da poznajo sodobnega kupca kot osebo, ki naroči izdelek danes in ga želi imeti jutri pred lastnimi vrati. Zato je logistika pomembna predvsem z vidika dobavnih rokov, pravih količin izdelkov in materialov na zalogi. Vsekakor pa je to potrebno narediti z najvišjo ravnijo storitve in ob optimalnih

stroških. To pa je mogoče le z učinkovito logistiko, ki pomeni za podjetje tudi eno izmed glavnih konkurenčnih prednosti na tržišču.

Glede zunanjih izvajalcev in aktivnosti, ki jih podjetja dajejo v zunanje izvajanje, se v največji meri poslužujejo najema sledečih storitev: transport, skladiščenje, carinjenje, čiščenje, varovanje, informatika, sestavljanje izdelkov, računovodstvo, oglaševanje, analiziranje trga in proizvodnja.

Aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo v lastni režiji, so tiste, ki jih po njihovem mnenju z zunanjim izvajalcem enostavno ne morejo izvajati. Te aktivnosti so: notranji transport, kratki transporti po domačem kraju, proizvodnja, skladiščenje, priprava izdelkov, prodaja, vodenje podjetja, nabava, planiranje nabave in proizvodnje ter naročanje transporta.

Logistične aktivnosti

Glede logističnih aktivnosti, s katerimi se izbrana podjetja srečujejo, ugotavljam, da so izbrana podjetja slabo ozaveščena o logistiki kot celoti. Občutek sem dobil, da opravljajo vsa potrebna dela, da logističen del teče, vendar se ne zavedajo, katere aktivnosti sodijo med logistične. Večinoma jih prepoznavajo le kot transport in skladiščenje. Omenjenih aktivnosti se v največji meri tudi poslužujejo pri zunanjih izvajalcih.

Od logističnih aktivnosti, ki jih izvajajo sami, so nekako izpostavili sledeče: **skladiščenje, pakiranje, priprava izdelkov, sestavljanje izdelkov, proizvodnja polizdelkov, nabava in naročanje transporta, notranji transport med tovarno in skladišči, planiranje proizvodnje, delni transport izdelkov (po domačem kraju)**. Za omenjene najete aktivnosti ali storitve nekateri izdelajo osnovno stroškovno analizo, kjer preverjajo ekonomsko upravičenost (primerjajo stroškovno vrednost izvajalca s stroškovno vrednostjo lastne izvedbe), medtem ko drugi ne delajo analiz, ampak se odločijo po lastni presoji (nimamo razpoložljivih kapacitet in znanja za določeno področje, zato jo naj izvede nekdo drug). Se pa slednji lotevajo primerjalnih stroškovnih analiz med različnimi ponudniki, preden se odločijo za enega ali več ponudnikov. Vsekakor pa poudarjajo, da imajo z zunanjimi izvajalci večinoma sklenjene kratkoročne pogodbe, nekateri imajo tudi dolgoročne pogodbe, vendar z možnostjo vsakoletnega prilagajanja in dopolnjevanja.

Razlogi za in proti zunanjemu izvajanje logistike

Ob analiziranju in vrednotenju odgovorov sem zasledil, da mnogi intervjuvanci omenjajo, da se za transport in skladiščenje odločijo za zunanjega izvajalca zaradi naslednjih razlogov: ker nimajo lastnih vozil, nimajo zadostnih kapacitet in svojih ljudi, pogosto je razlog prevelika geografska razpršenost kupcev in partnerjev, manjša so vlaganja v opremo, osredotočenost na glavno dejavnost, dodatno zavarovanje blaga pri transportu, zunanji izvajalec je cenejši, opravlja storitve bolje in kvalitetnejše, ima krajše dostavne roke, je bolj odziven, naše podjetje ni specializirano za opravljanje določene logistične storitve.

Za lastno izvajanje logističnih aktivnosti se po njihovem mnenju odločajo predvsem zaradi specifičnosti svojih izdelkov, mobilnosti in fleksibilnosti za dostave po domačem kraju in med svojimi skladišči/tovarno, ambulantne dostave in prodaje v trgovine, lažje kontrole, direktnega stika s končnim kupcem ter zaradi nezaupanja zunanjim izvajalcem, kar lahko posledično pripelje do slabe podobe podjetja v očeh kupca.

Tretji del intervjuja je vseboval tudi razloge ali trditve o zunanjem izvajanju, ki so jim podjetja dodeljevala vrednosti od 1 do 5, kjer je 1 – nikakor ne drži, 2 – ne drži, 3 – niti ne drži niti drži, 4 – drži, 5 – popolnoma drži. V tabeli 2 predstavljam razloge za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti in kakšna povprečna vrednost vseh odgovorov jim je bila dodeljena. Razlog z najvišjo povprečno vrednostjo se nahaja najvišje v tabeli 2.

Tabela 2: Razlogi za zunanje izvajanje log. storitev s povprečnimi vrednostmi

Razlogi za zunanje izvajanje logističnih storitev	Povpr.
Podjetje se lahko osredotoči na svoje ključne aktivnosti	4,4
Zmanjša se potreba po večjih investicijah	4
Zunanji izvajalci opravljajo storitve kvalitetnejše in ceneje	3,7
Sredstva se sprostijo za druge namene podjetja	3,7
Prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca zmanjša težave z delovno silo	3,7
Zunanji izvajalec pripelje strokovnjake za določena področja in nove ideje	3,6
S sodelovanjem z zunanjim izvajalcem se poveča fleksibilnost podjetja	3,4
Souporaba informacijske rešitve zunanjega izvajalca	3,4
Prehod iz fiksnih na variabilne logistične stroške	3,3
Sodelovanje z zunanjim izvajalcem potencialno pripelje do novih partnerjev in tržišč	3,3
Sodelovanje z zunanjim izvajalcem je ključ za uspeh malih in srednje velikih podjetij	3,3
Prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca odstrani sredstva iz bilance stanja	2,9

Vir: lastno delo.

Tabela 2 prikazuje povprečne vrednosti razlogov za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti, ki so jih podjetja dodelila posameznim trditvam ali razlogom. Iz tabele je razvidno, da so razlogi razvrščeni od najvišje do najnižje povprečne vrednosti. To pomeni, da je razlog, ko se podjetje lahko osredotoči na svoje ključne aktivnosti, prejel skupne najvišje vrednosti, in lahko sklepamo, da je to eden izmed ključnih razlogov za prenos logističnih aktivnosti na zunanjega izvajalca. Povprečna vrednost 4,4 predstavlja, da omenjeni razlog za podjetja skoraj popolnoma drži. Sledijo mu ostali razlogi, razvidni iz tabele 2. Razlog, pri čemer prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca odstrani sredstva iz bilance stanja, je prejel povprečno vrednost 2,9, kar pomeni, da izbrana vprašana podjetja menijo, da razlog niti ne drži niti drži.

V tabeli 3 predstavljam razloge za lastno izvajanje logističnih aktivnosti in kakšna povprečna vrednost vseh odgovorov jim je bila dodeljena. Razlog z najvišjo povprečno vrednostjo se nahaja najvišje v tabeli.

Tabela 3: Razlogi za lastno izvajanje log. storitev s povprečnimi vrednostmi odgovorov

Razlogi za lastno izvajanje logističnih storitev	Povpr.
Podjetja ne vedo, ali je prenesena aktivnost strateško pomembna za podjetje	4,0
Nezmožnost zunanjega izvajalca za ravnanje s specifičnostjo poslovanja podjetja (specifični izdelki)	3,9
Podjetje izgubi direkten kontakt s kupcem	3,7
Nezaupanje zunanjemu izvajalcu (slaba izvedba storitve in skrb za stranke)	3,6
Lahko pride do zlorabe strateško pomembnih informacij	3,4
Prenos aktivnosti zunanjega izvajalca ustvari presežne delavce	3,1
Management podjetja ni naklonjen zunanjemu izvajanju določenih logističnih aktivnosti in ga ne podpira	2,9
Prenos logističnih aktivnosti na zunanjega izvajalca je za podjetje preveč tvegan	2,9
Postopek za izbiro zunanjega izvajalca vzame preveč časa	2,6
Vsebina pogodbe za prenos aktivnosti je preveč kompleksna	2,4

Vir: lastno delo.

Tabela 3 prikazuje povprečne vrednosti razlogov za lastno izvajanje logističnih aktivnosti, ki so jih podjetja dodelila posameznim trditvam ali razlogom. Iz tabele je razvidno, da so razlogi razvrščeni od najvišje do najnižje povprečne vrednosti. To pomeni, da je razlog podjetja, da ne vedo, ali je prenesena aktivnost strateško pomembna za podjetje, prejel skupne najvišje vrednosti, in lahko ugotavljamo, da je to eden izmed ključnih razlogov za to, da ostane izvajanje logističnih aktivnosti v lastni režiji. Povprečna vrednost 4,0 predstavlja, da omenjeni razlog za podjetja drži. Sledijo mu ostali razlogi, razvidni iz tabele 3. Razlog, da je vsebina pogodbe za prenos logističnih aktivnosti preveč kompleksna, je prejel povprečno vrednost 2,4, kar pomeni, da izbrana vprašana podjetja menijo, da razlog niti ne drži niti drži.

Ključni kriteriji, na podlagi katerih se vprašana podjetja odločajo za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti

Pri kriterijih in merjenju uspešnosti sodelovanja z zunanjim izvajalcem so podjetja mnenja, da je najpomembnejše, da je vse zavedeno v pogodbi o sodelovanju. Na podlagi pogodbene vsebine potem določijo, kaj so ključne stvari za uspešno zunanje izvajanje. Nekateri imajo nastavljene določene kriterije, na podlagi katerih nato ocenjujejo, ali zunanji izvajalec izvaja storitev dovolj dobro. Navajajo sledeče: kontrola dostavnih rokov, kontrola prevzemov blaga, kakovost transporta in transportne reklamacije kupcev, odzivnost zunanjega izvajalca, kontrola izdanih faktur zunanjega izvajalca, kontrola povratnih dokumentov o dostavi in kontrola proizvodnje.

Glavni kriteriji, ki jih naštevajo, da jih mora zunanji izvajalec imeti oz. dosegati, so:

- cenovna konkurenčnost,
- kakovost opravljanja storitev,

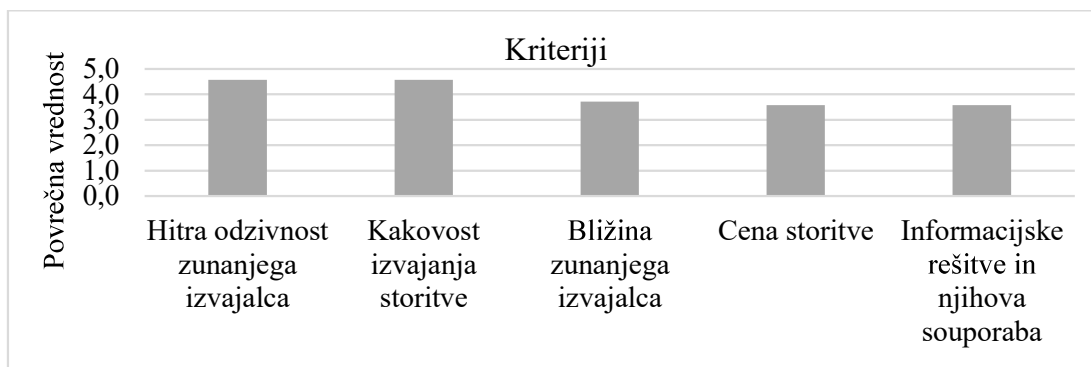
- odzivnost in sprotno obveščanje o napakah in težavah,
- odprtost za komunikacijo,
- fleksibilnost in prilagodljivost,
- kratki dobavni roki (hitrost),
- zadostne kapacitete,
- strokovnost zunanjega izvajalca,
- geografska razpršenost,
- reference izvajalca in njegove kompetence,
- medsebojno zaupanje,
- zmožnost reševanja problemov, v kolikor pride do njih,
- dobra organiziranost,
- dobra geografska lokacija,
- dober odnos med ljudmi, ki sodelujejo (med zaposlenimi v podjetju in zaposlenimi pri izvajalcu).

V drugem delu intervjuja sem preverjal, kako pomembni so za podjetja določeni kriteriji, ki jih navajajo strokovnjaki v literaturi in ki hkrati odgovarjajo na moja raziskovalna vprašanja. V nadaljevanju sem podrobno analiziral in predstavil vrednostne ocene (slika 5), ki so jih podjetja dodeljevala še dodatnim kriterijem, ki sem jih zbral iz literature in lastnega raziskovanja. Intervjuvanci so odgovarjali številčno z dodeljevanjem vrednosti za pomembnost glede določenega kriterija, kjer je 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno. Preverjal sem sledeče kriterije, ki odgovorijo na moja raziskovalna vprašanja:

- hitra odzivnost zunanjega izvajalca,
- cena storitve,
- kvaliteta izvajanja storitve,
- bližina zunanjega izvajalca,
- možnost souporabe informacijske tehnologije.

Navedene kriterije in njihovo pomembnost, kot jim jo pripisujejo izbrana podjetja, prikazuje slika 3. Graf prikazuje povprečne vrednosti odgovorov, ki jih je dobil posamezni kriterij. Najvišjo povprečno vrednost sta dobila kriterija hitra odzivnost in kakovost izvajanja storitve (vrednost 4,6 – kriterija se gibljeta med pomembnim in zelo pomembnim). Sledijo jima kriteriji bližina zunanjega izvajalca z vrednostjo 3,7 (kriterij se giblje med niti pomemben niti nepomemben in pomemben), cena storitve z vrednostjo 3,6 (kriterij se giblje med niti pomemben niti nepomemben in pomemben) in informacijske rešitve zunanjega izvajalca in njihova souporaba z vrednostjo 3,6 (kriterij se giblje med niti pomemben niti nepomemben in pomemben).

Slika 3: Pomembnost kriterijev zunanjega izvajanja na podlagi povprečnih vrednosti

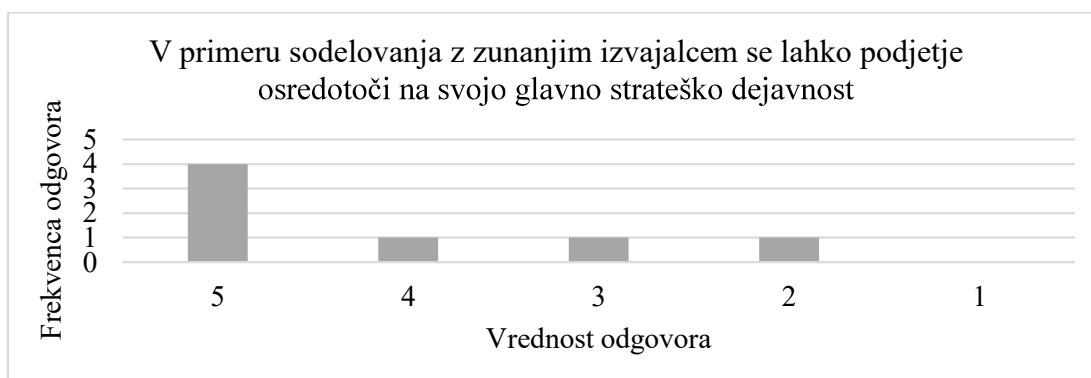


Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti so izračunane na podlagi vseh vrednosti za posamezni odgovor. Pomen vrednosti, ki so jih podjetja dodeljevala posameznim kriterijem, so sledeči: 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno in 5 – zelo pomembno. S slike 3 lahko razberemo, da je za vprašana mala in srednje velika podjetja najbolj pomembno, da je zunanji izvajalec hitro odziven in da nudi kakovostne storitve. Nekoliko manj pomembno se jim zdi, da se zunanji izvajalec nahaja v njihovi bližini. Glede kriterijev cena storitve in informacijska rešitev ter njihova souporaba so podjetja določila, da ta dva kriterija za njih nista pomembna in niti nepomembna, iz česar lahko sklepamo, da mala in srednje velika podjetja pogledajo in analizirajo omenjena kriterija, vendar na njihovo odločitev ne vplivata kot odločilna kriterija.

Poleg omenjenih kriterijev sem preverjal, koliko za podjetja drži trditev in s tem kriterij, da se v primeru sodelovanja z zunanjim izvajalcem podjetja lahko osredotočijo na svojo glavno strateško dejavnost. Z grafom, ki se nahaja na sliki 4, predstavljam, da je pet podjetij od sedmih menilo, da omenjena trditev popolnoma drži, eno podjetje je odgovorilo, da trditev drži, eno podjetje trdi, da trditev niti ne drži niti drži in eno podjetje je trdilo, da omenjena trditev ne drži. Nobeno podjetje ni trdilo, da omenjena trditev popolnoma ne drži.

Slika 4: Vrednotenje trditve glede osredotočenosti na glavno dejavnost

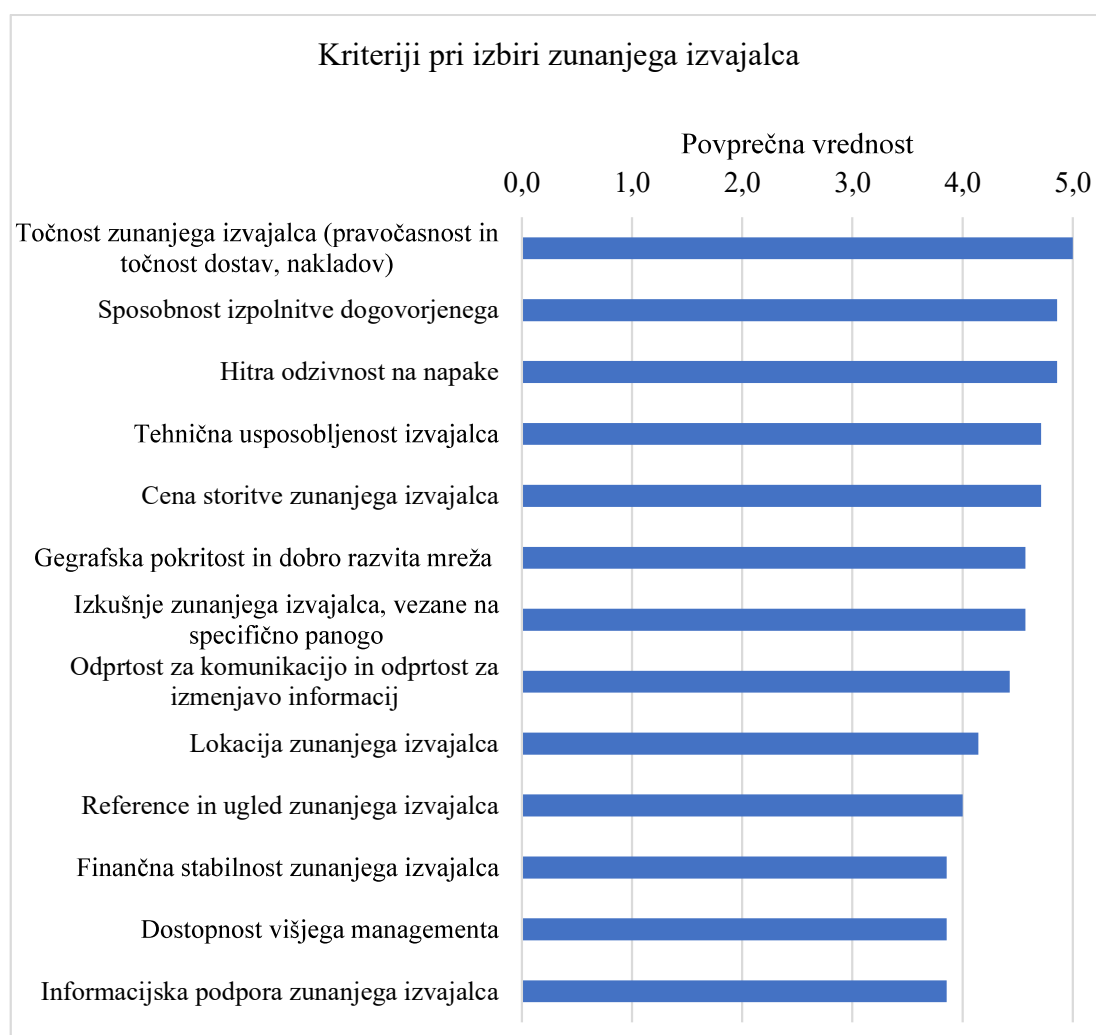


Vir: lastno delo.

Z vrednostjo odgovora prikazujem sledeče: 1 – nikakor ne drži, 2 – ne drži, 3 – niti ne drži niti drži, 4 – drži, 5 – popolnoma drži in s frekvenco odgovora število odgovorov podjetij. Glede na rezultate iz grafa lahko povzamemo, da največ vprašanih podjetij (57 %) trdi, da trditev popolnoma drži.

Podobno kot na sliki 3 sem raziskal tudi, kateri kriteriji so najpomembnejši pri izbiri zunanje izvajalca. Vprašanja in predstavitev odgovorov sem predstavil ločeno, saj sem s vprašanji in rezultati na sliki 3 želel preveriti lastna raziskovanja vprašanja in trditve iz literature, v zadnjem delu intervjuja pa sem že omenjenim kriterijem na sliki 3 dodal še druge kriterije iz lastnega raziskovanja in poizkušal pokazati njihovo pomembnost pri izbiri zunanje izvajalca. Rezultate predstavljam na naslednji strani v grafu na sliki 5, kjer so podjetja dodeljevala vrednosti od 1 do 5 glede pomembnosti kriterija (1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno in 5 – zelo pomembno). Vrednosti so predstavljene kot povprečja vseh podanih vrednosti vprašanih podjetij in so razvrščene od najvišje do najnižje povprečne vrednosti.

Slika 5: Pomembnost kriterijev pri izbiri zunanje izvajalca



Vir: lastno delo.

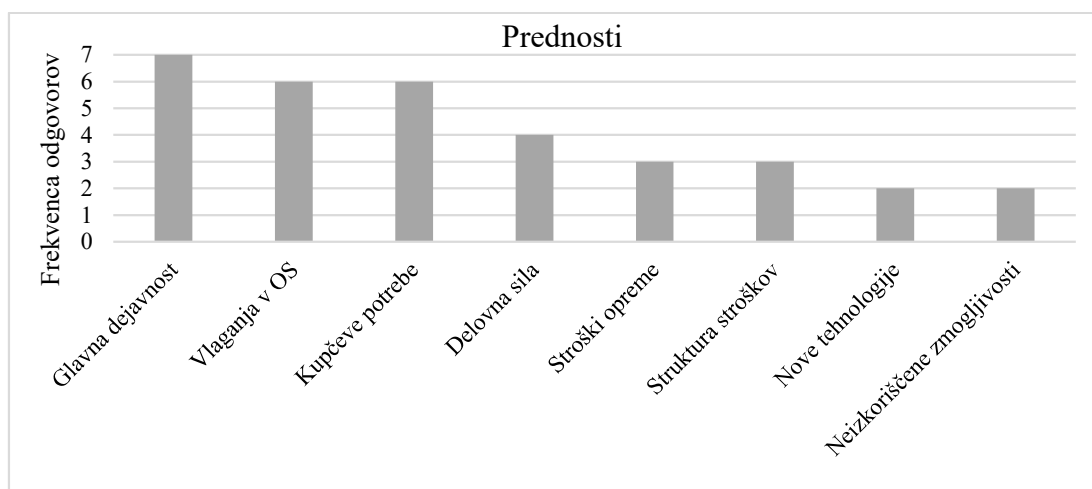
Dobljene povprečne vrednosti predstavljajo pomembnost posameznega kriterija pri izbiri zunanega izvajalca. Na podlagi slike 5 ugotavljamo, da so vsi kriteriji pomembni, saj so njihove povprečne vrednosti nad povprečjem 3,9, kar pomeni, da so za izbrana vprašana podjetja vsi kriteriji pomembni, nekateri pa celo zelo pomembni. Vprašana podjetja so odločila, da je najpomembnejši kriterij pri izbiri zunanega izvajalca točnost in pravočasnost naklada ter dostav, saj so temu kriteriju prav vsi dodelili vrednost 5 (zelo pomembno). Sledijo mu ostali kriteriji, ki jih po pomembnosti lahko razvrstimo še med pomembne in zelo pomembne. Med zelo pomembne spadajo kriteriji, ki so prejeli povprečno oceno 4,5 ali več: sposobnost izpolnitve dogovorjenega, hitra odzivnost na napake, tehnična usposobljenost izvajalca, cena storitve, geografska pokritost in dobro razvita mreža ter izkušnje zunanega izvajalca, vezane na specifično panogo. Med pomembne kriterije, ki so prejeli vrednost več kot 3,5, so vprašana podjetja uvrstila sledeče: odprtost za komunikacijo in izmenjavo informacij, lokacija zunanega izvajalca, reference in ugled zunanega izvajalca, finančna stabilnost zunanega izvajalca, dostopnost višjega managementa. Kot najmanj pomemben kriterij so označili informacijsko podporo zunanega izvajalca.

Prednosti in slabosti zunanega izvajanja

V tretjem delu intervjuja sem preverjal, s katerimi izmed naštetih prednosti in slabosti glede zunanega izvajanja logističnih aktivnosti se vprašana podjetja strinjajo oz. za katere mislijo, da držijo. Na sliki 6 predstavljam prednosti zunanega izvajanja, ki so bile največkrat izbrane. Od leve proti desni si sledijo prednosti po frekvenci odgovorov, ki so jih prejele.

Intervjuvanci so se odločali med sledečimi prednostmi: podjetje se lahko osredotoči na glavno dejavnost, manjša vlaganja v osnovna sredstva, podjetje je bolj prilagodljivo na spremembe in posledično je zadovoljitev potreb hitrejša, zmanjšana potreba po delovni sili, zmanjšanje stroškov opreme, fiksni stroški se spremenijo v variabilne, olajšan dostop do novih tehnologij in ni težav z neizkoriščenimi zmogljivostmi.

Slika 6: Prednosti zunanega izvajanja glede na frekvenco odgovorov



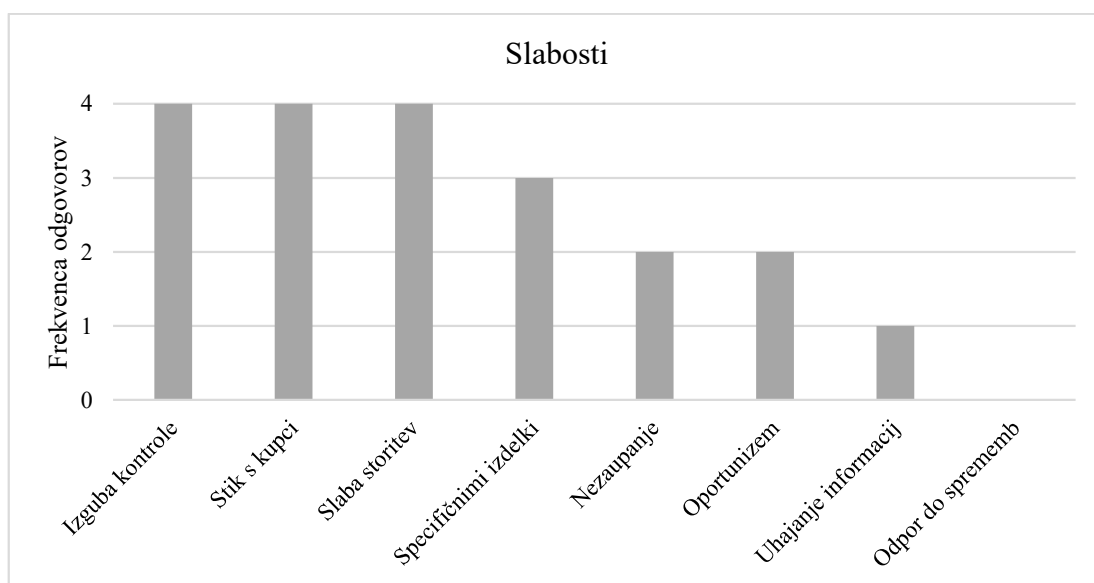
Vir: lastno delo.

Legenda: Glavna dejavnost – podjetja se lahko osredotočijo na glavno dejavnost, Vlaganja v OS – manjša vlaganja v osnovna sredstva, Kupčeve potrebe – podjetje je bolj prilagodljivo na spremembe in posledično je zadovoljitev kupčevih potreb hitrejša, Delovna sila – zmanjšana potreba po delovni sili, Stroški opreme – zmanjšanje stroškov opreme, Struktura stroškov – fiksni stroški se spremenijo v variabilne, Nove tehnologije – olajšan dostop do novih tehnologij, Neizkoriščene zmogljivosti – ni težav z neizkoriščenimi zmogljivostmi.

Izbrana podjetja so ocenila, da je največja prednost zunanjega izvajanja, da se lahko podjetje v primeru zunanjega izvajanja določenih aktivnosti osredotoči na svojo glavno dejavnost. Iz grafa na sliki 6 je razvidno, da so se prav vsa podjetja odločila za izbor Glavna dejavnost – podjetja se lahko osredotočijo na svojo glavno dejavnost. Kot najšibkejšo prednost zunanjega izvajanja so podjetja določila: ni težav z neizkoriščenimi zmogljivostmi. Kot pozitivno stvar zunanjega izvajanja so tri podjetja omenila, da je prednost, da je zunanje izvajanje cenejše in bolj kakovostno, kot če jih izvajajo sama.

Podjetja so označevala tudi slabosti zunanjega izvajanja. Izbirali so med: izguba kontrole nad določenimi aktivnostmi, izguba direktnega stika s kupci, slabe storitve in slaba skrb za stranke s strani zunanjega izvajalca, nezmožnost ravnanja zunanjega izvajalca s specifičnimi izdelki, nezaupanje zunanjim izvajalcem, odvisnost in zanašanje na zunanjega izvajalca (oportunizem), uhajanje občutljivih in strateško pomembnih informacij ter odpor zaposlenih do sprememb. Graf na sliki 7 prikazuje slabosti, ki so bile največkrat izbrane.

Slika 7: Slabosti zunanjega izvajanja glede na frekvenco odgovorov



Vir: lastno delo.

Legenda: Izguba kontrole – izguba kontrole nad določenimi aktivnostmi, Stik s kupci – izguba direktnega stika s kupci, Slaba storitev – slabe storitve in slaba skrb za stranke s strani zunanjega izvajalca, Specifični izdelki – nezmožnost ravnanja zunanjega izvajalca s

specifičnimi izdelki, Nezaupanje – nezaupanje do zunanjega izvajalca, Oportunizem – odvisnost in zanašanje na zunanjega izvajalca, Uhajanje informacij – uhajanje občutljivih in strateško pomembnih informacij, Odpor do sprememb – odpor zaposlenih do sprememb.

Iz grafa na sliki 7 je razvidno, da so štiri podjetja izbrala, da so glavne slabosti zunanjega izvajanja izguba kontrole nad določenimi aktivnostmi, izguba direktnega stika s kupci in slabe storitve in skrb za stranke s strani zunanjega izvajalca. Za nezmožnost ravnanja zunanjega izvajalca s specifičnimi izdelki so se odločila tri podjetja, nezaupanje do zunanjega izvajalca ter odvisnost in zanašanje na zunanjega izvajalca sta izbrali dve podjetji, za uhajanje občutljivih in strateško pomembnih informacij se je odločilo eno podjetje. Za navedeno slabost odpor nezaposlenih do sprememb se ni odločilo nobeno podjetje, iz česar lahko sklepamo, da načeloma zaposleni sodelujejo in podpirajo odločitve podjetja, če se to odloči za zunanjega izvajalca. Kot potencialno negativno stran zunanjega izvajanja je eno podjetje omenilo, da lahko ob prezasedenosti zunanjega izvajalca kvaliteta njegove storitve pade.

Vse ostale podatke, ki so bili merjeni številčno, kot vrednosti in so podlaga narejenim tabelam in grafom, dodajam v priloge, in sicer kot prilogo 2.

2.5 Ugotovitve in priporočila za mala in srednje velika podjetja

V začetnih poglavjih magistrskega dela povzemam definicije izrazov raznih avtorjev, ki so vezane na logistiko in njeno zunanje izvajanje, ter jih tudi ob koncu vsakega podpoglavja povzemam in predstavljam, kot jo razumem sam. Zato torej logistika zame predstavlja tok materiala in informacij od enega dobavitelja surovin preko vmesnih členov, kot sta proizvajalec in trgovec, do potrošnika proizvoda. Gre za premagovanje razdalje in s tem tudi skladiščenja materialov, polizdelkov in končnih izdelkov (Lambert, Cooper & Pagh, 1998). Taschner (2016) opredeli logistiko v malih in srednje velikih podjetjih najprej kot skupek aktivnosti, ki pokrivajo vse naloge in procese v podjetju, da se izvrši in obdela vsako posamezno naročilo kupca. Nadaljuje z opredelitvijo aktivnosti, ki na podlagi dobre organizacije in povezav upravljaajo z izdelki med posameznimi deli organizacije in partnerji. Gre za poenostavljen in prirejen logistični proces za mala in srednja velika podjetja, ki temelji na logističnih aktivnostih in procesih velikih podjetij. Pomembnost logistike za mala in srednje velika podjetja predstavi tudi DHL Slovenija (2012), kjer pravijo, da postaja za mala in srednje velika podjetja globalno poslovanje zelo velikega pomena, za določena podjetja je takšno poslovanje celo pogoj za uspeh. Glavni dejavnik za uspeh ali za preživetje podjetja je logistika, ki lahko za mala in srednja velika podjetja pomeni ključno spremembo v poslovanju in odpira nove možnosti na nova tržišča.

Definicijo zunanjega izvajanja logistike najbolje predstavijo avtorji Lieb, Millen in Van Wassenhove (1993), LaLonde in Cooper (1998), ki pravijo, da gre za proces, ki vključuje zunanje logistično podjetje, da opravlja določene logistične aktivnosti ali celotno logistiko za naročnika storitve. Gre za prenos logističnih aktivnosti, ki so včasih bile del aktivnosti

podjetja, na drugo logistično podjetje. Zunanji izvajalec in podjetje se na podlagi pogodbe o zunanjem izvajanju logistike ali le dela logističnih storitev dogovorita za prenos določenih logističnih storitev ali celotne logistike za določeno ceno in za določeno časovno obdobje.

Na podlagi raziskav, ki so bile narejene in predstavljene v podpoglavju 1.1.3 ugotavljam, da sodijo logistične aktivnosti, kot so transport, distribucija, proizvodnja in skladiščenje med aktivnosti, ki jih podjetja dajejo v zunanje izvajanje največkrat. V raziskavah, ki sem jih v omenjenem poglavju navedel, se v petih izmed osmih raziskav pojavijo omenjene aktivnosti kot tiste aktivnosti, ki jih podjetja dajejo v zunanje izvajanje. Če povzamemo logistične aktivnosti velikih podjetij iz poglavja 1.3.2 in jih primerjamo z rezultati logističnih aktivnosti iz moje raziskave za mala in srednja velika podjetja, lahko ugotovimo, da imajo mala in srednje velika podjetja za logistične aktivnosti le transport in skladiščenje, medtem ko velika podjetja dodajajo še mnogo drugih logističnih aktivnosti.

Kot glavni razlogi za zunanje izvajanje logistike v podjetjih se v literaturi pojavljajo sledeči:

- zunanji izvajalci opravljajo storitve, ki so kvalitetnejše in cenejše,
- sredstva se sprostijo za druge namene podjetja,
- podjetje se lahko osredotoči na svojo ključno dejavnost in aktivnosti,
- prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca zmanjša težave z delovno silo,
- s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem se poveča fleksibilnost podjetja,
- prehod iz fiksnih logističnih stroškov na variabilne logistične stroške,
- minimiziranje težav z delovno silo,
- ni potrebe po večjih finančnih vložkih v logistiko,
- sodelovanje z zunanjim izvajalcem prinese tudi souporabo informacijske rešitve,
- zunanji izvajalec pripelje strokovnjake za določena logistična področja in s tem nove potencialne ideje ter izboljšave,
- s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem lahko podjetje potencialno pride do novih partnerjev in s tem možnostjo nastopa na novih/tujih tržiščih.

Glavni razlogi, ki se pojavljajo v literaturi glede lastnega izvajanja logističnih aktivnosti, so:

- logistika je ključno področje poslovanja,
- s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem se stroški ne bodo znižali,
- ni nadzora nad logističnimi aktivnostmi zunanjega izvajalca,
- zunanji izvajalec ne more zadostiti želja in potreb podjetja,
- v podjetju imajo več izkušenj glede logistike, kot jih ima zunanji izvajalec,
- filozofija podjetja izključuje uporabo zunanjih izvajalcev,
- težka ali nemogoča integracija informacijskega sistema z izvajalčevim,
- zunanji izvajalci morajo izboljšati svoje globalne zmožnosti,
- lahko prihaja do težave z varnostjo pošilk,
- slabe pretekle izkušnje z zunanjim izvajanjem logistike pripeljejo do sprememb in lastnega izvajanja,

- tveganje glede zaupanja in uhajanja strateško pomembnih informacij.

Če povzamem glavne razloge za mala in srednje velika podjetja iz lastne raziskave, ugotavljam, da so glavni razlogi za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti, in ki so obenem najboljše ocenjeni s povprečno vrednostjo, sledeči:

- podjetje se lahko osredotoči na svoje ključne aktivnosti,
- zmanjša se potreba po večjih investicijah,
- zunanji izvajalci opravljajo storitve kvalitetnejše in cenejše,
- sredstva se sprostijo za druge namene podjetja,
- zmanjšajo se težave z delovno silo,
- zunanji izvajalec pripelje strokovnjake za razna področja.

Za mala in srednje velika podjetja sem na podlagi lastne raziskave ugotovil, da so glavni razlogi za podjetja, da ohranijo izvajanje logističnih funkcij znotraj oz. v lastni režiji, upoštevaje najboljše povprečne ocene, sledeči:

- podjetja ne vedo, ali je prenesena aktivnost strateško pomembna za podjetje,
- zunanji izvajalec ni zmožen za ravnanje s specifičnimi izdelki,
- podjetje izgubi direkten stik s končnimi kupci,
- nezaupanje do zunanjega izvajalca,
- lahko pride do zlorabe strateško pomembnih informacij.

Na podlagi analiziranja že narejenih raziskav domačih in tujih strokovnjakov ter lastnega raziskovanja ugotavljam sledeče ključne kriterije za odločanje o zunanjem izvajanju logističnih aktivnosti in jih primerjam s kriteriji malih in srednje velikih podjetij:

- kratki dobavni roki,
- kvaliteta izvajanja logističnih aktivnosti,
- cenovna konkurenčnost,
- strokovnost za določeno logistično področje,
- geografska razpršenost,
- reference izvajalca in njegove kompetence,
- hitra odzivnost zunanjega izvajalca,
- souporaba logistične informacijske rešitve,
- podjetje se lahko osredotoči na svoje ključno strateško področje,
- točnost in pravočasnost dostav,
- specifičnost panoge,
- lastna sredstva in kapacitete za izvajanje logističnih aktivnosti,
- nadzor nad celotnim procesom,
- stik s končnim kupcem,
- nezaupanje in možnost izhajanja pomembnih strateških informacij,
- delovna sila.

Če se podjetja niso sposobna odzvati na kratke dobavne roke in želje strank in obenem nimajo lastnih sredstev ter kapacitet, naj razmislijo o zunanjem izvajalcu, ki bo to za njih sposoben izpeljati. Vsekakor se mala in srednje velika podjetja morajo odločati na podlagi stroškovnih analiz, kjer primerjajo strošek lastnega izvajanja in zunanjega izvajanja. Če menijo, da je zanje ceneje dati določeno logistično storitev v zunanje izvajanje, naj seveda to storijo. Veliko oviro za lastno izvajanje logističnih aktivnosti predstavlja tudi geografska razpršenost kupcev, saj podjetja nimajo dovolj vozil, ki bi lahko optimalno zadovoljila potrebe po artiklih vseh kupcev. Če ima podjetje specifičen produkt, specifične kupce ter specifične dostavne poti, naj podjetje vsekakor razmisli o lastnem izvajanju te logistične aktivnosti, saj morda zunanji izvajalec ne bo sposoben opravljati storitve, kot je dogovorjeno in zahtevano. Če ima podjetje presežek delovne sile, se lahko odloči, da bo morda te ljudi preusmerilo in jih priučilo za opravljanje določene logistične aktivnosti, v nasprotnem primeru, če podjetju primanjkuje delovne sile, se lahko odloči, da nadomesti delovno silo dokaj poceni z ekipo strokovnjakov, ki kvalitetno izvede določeno logistično aktivnost.

Omenjene kriterije navajajo in tudi po pomembnosti razvrščajo mala in srednja velika podjetja iz raziskave. Kot najpomembnejših pet kriterijev pri izbiri zunanjega izvajalca navajajo sledeče: hitra odzivnost zunanjega izvajalca, kakovost izvajanja storitve, bližina zunanjega izvajalca, cena storitve in souporaba informacijske rešitve.

Glavne ugotovitve glede zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti lahko povzamem sledeče: mala in srednje velika podjetja naj se odločijo za zunanjega izvajalca logističnih storitev v primeru, če se želijo popolnoma osredotočiti na svojo glavno strateško dejavnost, če nimajo dovolj lastnih kapacitet in strokovnjakov za logistične aktivnosti, kadar imajo težave s hitrimi dostavami in geografsko razpršenostjo, kadar jim lahko logistični informacijski sistem izboljša sledljivost in točnost dostav, kadar nimajo sredstev za lastna vlaganja v logistiko, kadar želijo povečati fleksibilnost in s tem hitrejšo prilagodljivost na spremembe na raznih tržiščih.

V primerih, ko ne vedo, ali je želena logistična aktivnost strateško pomembna za podjetje, ko imajo specifičen izdelek in ne zaupajo zunanjemu izvajalcu glede opravljanja z njim, kadar ne želijo izgubiti direktnega stika s končnimi kupci, kadar ne želijo deliti strateško pomembnih informacij in kadar management ni naklonjen zunanjemu izvajanju, naj se podjetja odločijo za lastno izvajanje logističnih aktivnosti.

Kadar se mala in srednje velika podjetja odločijo, da bodo dala v zunanje izvajanje določeno logistično aktivnost, lahko na podlagi raziskave trdimo, da so najpomembnejši kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca točnost zunanjega izvajalca in pravočasnost dostav, sposobnost izpolnitve dogovorjenega, hitra odzivnost na napake, tehnična usposobljenost izvajalca, cena storitve izvajalca, geografska pokritost in dobro razvita mreža ter izkušnje izvajalca, vezane na specifično panogo.

Iz omenjenih raziskav ni mogoče postaviti temeljnih kriterijev in razlogov, kdaj naj se podjetja odločajo za logistično zunanje izvajanje, ugotovitve raziskave pa so vsekakor lahko v pomoč, kadar podjetja razmišljajo in se odločajo, ali bi dala določeno logistično aktivnost v zunanje izvajanje ali ne, in kateri so odločilni kriteriji za mala in srednje velika podjetja, na podlagi katerih se odločajo za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti.

3 PREDSTAVITEV LOGISTIKE V IZBRANEM PODJETJU IN PRIPOROČILA GLEDE ZUNANJEGA IZVAJANJA LOGISTIKE

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje, ki sem ga izbral in ga bom v nadaljevanju predstavil, je del mednarodne korporacije, ki deluje v prehrabeni industriji in se ukvarja s proizvodnjo polpripravljenih in pripravljenih jedi.

Ustanovitev družbe v letu 2003 je narekovala uresničitev ideje o postavitvi proizvodnega obrata za polpripravljene in pripravljene jedi. Podjetje je zgradilo proizvodni obrat in pričelo proizvodnjo z najsodobnejšo tehnologijo, ki izpolnjuje najzahtevnejše standarde kakovosti in te zagotavlja od vhoda surovin do izhoda izdelkov do končnega kupca.

Od leta 2008 je podjetje del mednarodne korporacije, ki spada med največja proizvodna podjetja v prehrabeni industriji v Zahodni Evropi. V istem letu je podjetje stopilo na pot internacionalizacije prodaje svojih izdelkov tudi na druga evropska tržišča.

Osnovno dejavnost izbranega podjetja predstavljata proizvodnja pripravljenih in polpripravljenih jedi ter mesnih komponent in proizvodnja zamrznjenih pripravljenih in polpripravljenih jedi.

Izbrano podjetje je usmerjeno v razvoj in proizvodnjo varnih, visokokakovostnih izdelkov, ki pozitivno vplivajo na prehrano ljudi, družbeno odgovorno ravnanje in zagotavljanje visoke varnosti pri delu zaposlenih. Nenehno sledijo trendom na tržišču in s svojim nabavnim, razvojnim, proizvodnim, kontrolnim in prodajnim oddelkom zadovoljujejo potrebe svojih kupcev na vseh tržiščih. Vseskozi si prizadevajo za strokovnost, inovativnost, urejenost, odzivnost, ambicioznost, zanesljivost, samozavest in nenehno skrb za čisto okolje. Izbrano podjetje se lahko pohvali s certifikati, kot so ISO 9001: 2008, IFS, EKO, ASC, MSC. V svojem obratu imajo vzpostavljen HACCP sistem. Vključuje spremljanje, preverjanje in potrjevanje vsakodnevnega dela, ki je v skladu z zakonskimi zahtevami v vseh fazah in ves čas (Izbrano podjetje, 2017).

Izbrano podjetje ima razdeljene svoje procese na: glavne procese, podporne procese in podporne aktivnosti. Med glavne procese podjetja štejejo: vodenje podjetja, razvoj izdelkov

in tehnologij, proizvodnja, nabava, logistika in prodaja. Glavnim procesom so v oporo in pomoč še podporni procesi in podporne aktivnosti: vzdrževanje, kontrola kakovosti in varnosti, vzdrževanje higiene in čiščenje, upravljanje človeških virov in varnost pri delu, informatika ter računovodstvo in finance.

3.2 Predstavitev logistike v izbranem podjetju

V nadaljevanju predstavljam logistične procese v izbranem podjetju in kako se podjetje sooča z logističnimi izzivi.

Logistiko v izbranem podjetju predstavljam na podlagi njenih štirih podsistemov: nabavna logistika, notranja logistika, distribucijska logistika in poprodajna logistika.

Izbrano podjetje za optimalnejše in lažje delovanje uporablja za določene aktivnosti lastno logistiko, za druge aktivnosti pa zunanjo logistiko in logistične aktivnosti.

Specifike podjetja in izdelkov:

- izdelki so hlajeni na 0–6 stopinj Celzija,
- izdelki z omejenim rokom trajanja,
- ambulantna dostava in direktna prodaja v trgovine.

Nabavna logistika in njene aktivnosti v izbranem podjetju

Logistične aktivnosti v nabavni logistiki:

- planiranje nabave,
- preverjanje obstoječih zalog,
- naročanje manjkajočih surovin in repromateriala,
- naročanje transporta,
- transport in prevzem surovin ter repromateriala v skladišče,
- kontrola prevzema surovin in repromateriala,
- eventualne reklamacije,
- skladiščenje surovin in repromateriala.

Nabava se planira v podjetju na podlagi analize letnega plana prodaje, plana proizvodnje in na podlagi obstoječe zaloge. Po pregledu in planiranju se ugotovijo potrebe za nemoteno proizvodnjo; te se naročijo pri različnih dobaviteljih, ki morajo zagotavljati nemoteno oskrbo v dogovorjeni kakovosti in količini. Po potrjenem naročilu se nato na podlagi dogovora z dobaviteljem bodisi naroči transport od dobavitelja do proizvodnega obrata bodisi dobavitelj sam dostavi surovine do proizvodnega obrata. Transport se naroči na podlagi temperaturnega režima, kot ga zahtevata surovina ali repromaterial. V primeru, da je dobavitelj iz Slovenije in sam ne dostavlja surovin ter repromateriala, se izvrši transport z enim izmed najetih hlajenih tovornih vozil na terenu. V primeru, da dobavitelj ne prihaja iz Slovenije in surovin

ter repromateriala ne dostavlja, se poišče hlajen, zamrznjen ali brezrežimski transport pri zunanjem ponudniku transportnih storitev. Zunanji prevoznik potem na dogovorjenem kraju prevzame surovine in repromaterial in jih dostavi na dogovorjen kraj v določenem časovnem okvirju. Surovine in repromaterial se nato razložijo na lokaciji obrata oziroma na lokaciji zunanjih najetih skladišč. Po prevzemu v skladišče kontrola kakovosti opravi vhodno kontrolo kakovosti surovin in repromateriala ter nato surovino sprejme ali jo zavrne. V primeru sprejema surovine je surovina na razpolago za skladiščenje in nadaljnjo rabo, v primeru, da se jo zavrne, sledi reklamacijski postopek in zavrnitev surovine. V takem primeru se na podlagi dogovora surovina vrne dobavitelju, na njegove stroške. Ob prejemu blaga skladišče prejme vse potrebne dokumente, ki spremljajo transport. Nabavna ali skladiščna služba pred dobavo/ob dobavi pridobi dokumente, kot so CMR, dobavnica, temperaturni izpis in faktura za opravljen transport.

Logistični dokumenti, ki spremljajo aktivnosti notranje logistike, so: naročilo, dobavnica, prevzemnica, reklamacijski zapisnik, CMR prevoznika, temperaturni izpis vozila, faktura za transport in faktura za surovino.

Notranja logistika in njene aktivnosti v izbranem podjetju

Notranja logistika v izbranem podjetju se začne, ko vhodne surovine in repromaterial prispejo v eno izmed treh skladišč, s katerimi razpolaga izbrano podjetje. Izbrano podjetje ima eno lastno skladišče z vsemi tremi temperaturnimi režimi v lastnem obratu ter dve najeti zunanji skladišči v zunanjem izvajanju pri ponudnikih skladiščnih storitev. V obeh najetih skladiščih se v celoti izvaja skladiščna logistika s strani zunanjega ponudnika.

Skladiščenje:

- prevzem surovin, repromateriala in izdelkov v skladišče,
- premik surovin, repromateriala in izdelkov v določen del skladišča (temperaturni režim),
- skladiščenje surovin, repromateriala, izdelkov in polizdelkov,
- komisioniranje paketov in celih palet (za domači trg in tuji trg),
- paletiziranje,
- medskladiščni premiki,
- izdaja blaga za transport,
- nadzor skladiščenja in aktivnosti.

Prevzem surovin in ostalega blaga, ki prihaja v skladišče, se predhodno uskladi s skladiščniki in ustrezno najavi s kreiranim dokumentom v programski rešitvi podjetja. Vnaprej je tudi znano, katera surovina se skladišči v katerem skladišču ter se potem ustrezno usmeri v pravo skladišče. Skladiščnik in kontrola kakovosti nato prejmeta blago v skladišče in skladiščnik kreira ustrezen dokument za prevzem v skladišče. Ne glede na to, v katero skladišče se blago dostavi, skladiščniki razložijo blago na paletah in ga ustrezno skladiščijo na določenih delih skladišča glede na potrebo, kakšen temperaturni režim je potreben. Surovine, embalaža, polizdelki in izdelki se skladiščijo na paletah, te pa na regalah.

Končne izdelke se skladišči v enem izmed najetih skladišč ali v lastnem skladišču. V lastnem skladišču se po končani proizvodnji polizdelke in končne izdelke zapakira, etiketira in nato paletizira za transport. Za tuje tržišče se v oddelku logistike izvede naročilo transporta in naročilo naklada v lastnem skladišču. Referent prodaje izda dokument, tj. naročilo za izdajo blaga. Blago se pravilno opremi z vsemi pripadajoči dokumenti in za primere izvoza iz EU tudi ocarini. Carinjenje poteka pri enem izmed zunanjih izvajalcev, ki nudijo storitve špedicije. Blago se nato na rampi naloži na kamion, preda prevozniku vse ustrezne dokumente (dobavnice, CMR, carinske dokumente, ...), preveri, ali je vozilo v ustreznem stanju (tj. tehnično brezhibno) in ali je temperatura v hladilni komori ustrezna. Ko se blago naloži na kamion, se notranja logistika zaključi.

Za dostavo in prodajo na domačem tržišču se uporablja ambulanta dostava od trgovine do trgovine in s tem tudi polnjenje polic z izdelki in pobiranje izdelkov s polic. To pomeni, da se za lastna vozila opravi komisioniranje, ki ga planira referent prodaje v programski rešitvi, in sicer en dan prej za naslednji dan. Podjetje ima najeta tri hlajena vozila, s katerimi opravljajo štirje lastni šoferji-komercialisti, ki vsak dan na določenem terenu po Sloveniji v trgovinah polnijo in praznijo police. Iz vnaprej pripravljenih komisionov tako po lastni presoji in na podlagi svoje ocene prodajne police upravljajo s polico. Šofer-komercialist v vsaki trgovini pregleda polico in jo po potrebi doloži in artikle s krajšim rokom trajanja tudi zamenja. Vsak šofer-komercialist ima svoj dlančnik, s katerim za vsako posamezno trgovino izdela dobavnico in dokument o vračilu glede na odložene ali zamenjane izdelke. Po celotni Sloveniji so vnaprej pripravljene rute za vsak dan, ki so optimizirane glede na delovni čas in ure šoferjev-komercialistov, kilometrov, prevoznih stroškov, in sicer tako, da se opravi čim manj praznih kilometrov. Poleg omenjenih ambulantnih dostav z nalaganji polic in njihovimi praznjenji šoferji-komercialisti dodatno dostavljajo izdelke v trgovine na osnovi naročila, ki so na podlagi dobavnic pripravljena en dan prej.

V skladišču se dodatno izvajajo medskladiščni premiki, kar pomeni, da se surovine, repromaterial, polizdelki in končni izdelki premikajo iz enega skladišča v drugo skladišče. Za te premike skrbi skladiščnik-šofer, ki z najetim vozilom prevaža blago iz enega skladišča v drugo. Znotraj vsakega skladišča poteka manipulacija z blagom, ki je na paletah, z električnim viličarjem ali paletnikom.

Izdaja blaga poteka na podlagi vnaprej kreiranih dokumentov. Blago se pripravi na nakladalni rampi in se nato naloži na kamion zunanjega prevoznika ali na najeta hlajena vozila. Tukaj se notranja logistika za izdelke zaključi.

Občasno se v skladiščih izvede inventura ali kontrola skladišč, kjer se preveri, ali skladišče deluje pravilno in optimalno in ali so temperature v komorah stabilne in pravilne (za zamrznjen temperaturni režim -18 stopinj Celzija, za hlajen temperaturni režim $0-6$ stopinj Celzija).

Proizvodnja:

- planiranje proizvodnje glede na plan prodaje,
- prejem surovin in polizdelkov iz skladišča,
- proizvodnja izdelkov,
- senzorična analiza izdelkov,
- pakiranje izdelkov,
- etiketiranje izdelkov in palet,
- priprava izdelkov za skladiščenje.

Proces proizvodnje se prične s planiranjem proizvodnje. Naročilo za proizvodnjo izdela prodajna ekipa. Na podlagi prejetih naročil se pripravi plan proizvodnje, ki se izdela v lastni programski rešitvi. Plan proizvodnje in naročila za proizvodnjo se izdela 1 teden, preden se proizvodnja prične. Izdelke se proizvaja v ciklih, kar pomeni, da se določeni izdelki proizvajajo v določenem tednu. Na podlagi izdanega plana se pregleda obstoječo zalogo surovine in repromateriala in določi, ali je potrebno katero od sestavin naročiti. Izdelki se proizvajajo vse delovne dni v tednu. Po procesu proizvodnje izdelke pregledajo na senzorični analizi, kjer kontrola kakovosti skupaj s prodajno ekipo sprosti izdelke za prodajo na trg ali jih zadrži. Po sprostitvi izdelkov se izda naročilo za pakiranje izdelkov in njihovo etiketiranje. Po zaključku teh procesov se izdelke zloži na palete do določene višine in teže ter premakne bodisi v lastno hlajeno ali zamrznjeno skladišče ali v katero izmed ostalih najetih skladišč. Ko se zaključi proces zlaganja na palete se naroči najeto hlajeno vozilo, ki paletizirane izdelke prepelje v točno določeno skladišče.

Distribucijska logistika in njene aktivnosti v izbranem podjetju

Logistične aktivnosti v distribucijski logistiki:

- planiranje transportnih rut po Sloveniji in razpored voženj šoferjev-komercialistov,
- priprava dokumentov prodajne ekipe,
- prevzem pripravljenih palet in paketov v skladišču,
- ambulantna dostava in prodaja izdelkov,
- transport izdelkov z zunanjim izvajalcem,
- transport izdelkov z lastnimi najetimi vozili,
- povratni transport izdelkov s terena z najetimi vozili.

Kot začetek distribucijske logistike izbranega podjetja lahko štejemo pripravo dokumentov za naročilo pakiranja ali komisioniranja izdelkov v enem izmed skladišč. V izbranem podjetju se poslužujejo štirih vrst dostav oz. transportov izdelkov.

- Ambulantna dostava komisioniranih izdelkov z najetimi hlajenimi vozili

V začetku meseca se načrtuje, katere trgovine se bo kateri dan obiskalo, kateri šofer-komercialist jih bo obiskal in s katerim izmed najetih hlajenih vozil. Rute za obiske trgovin

so narejene glede na regijo, v katerih ležijo trgovine: Primorska ruta, več Ljubljanskih rut, Zagorska ruta, Celjska ruta, Pomurska ruta, Mariborske rute, Dolenjska ruta in Gorenjska ruta. Rute so optimizirane glede na mesto trgovine, kilometre, trajanje, strošek transporta ter razpoložljivost vozila in šoferja-komercialista.

Naročilo za komisioniranje izdelkov se izda en dan pred razvozom oz. ambulantno dostavo. Skladiščnik prejme naročilo za komisioniranje in naklad na vozilo, ki ga pripravi še isti dan. Naslednje jutro se komisionirane palete naložijo na najeta hlajena vozila, ki se potem odpravijo na vnaprej določeno ruto. V dlančniku ima vsak šofer-komercialist plan trgovin, ki jih mora obiskati, z namenom, da odloži izdelke ali jih zamenja. Izdelke, ki se jim izteka rok trajanja, šofer-komercialist vzame s police in izdela dokument za vračilo. Izdelki, ki se vračajo, se ob prihodu v skladišče pregledajo in uskladiščijo. Za ostale izdelke, ki jih šofer-komercialist zamenja oz. odloži na polico v posamezni trgovini, izda dobavnico, ki jo podpisano skupaj s prevzemnico vrne na sedež podjetja.

– Dostava izdelkov z najetimi hlajenimi vozili

Prodajni referent planira in izda dokument za pakiranje in pripravo izdelkov en dan pred dostavo izdelkov. Izdelke se naloži na točno določeno najeto hlajeno vozilo, ki je tisti dan na terenu. Ob dostavi potem šofer-komercialist preda izdelke bodisi paketno bodisi na paleti, kot je vnaprej določeno.

– Dostava komisioniranih izdelkov v paketih z zunanjim prevoznikom

Nekaterim trgovinam, ki zaradi optimizacije niso na tako imenovanih dnevni rutah, dostavlja izbrano podjetje z zunanjim izvajalcem izdelke enkrat tedensko. Prodajnik izda skladišču naročilo za pripravo izdelkov, ki jih potem komisionirajo in pripravijo za prevzem naslednji delovni dan. Naroči se naklad izdelkov in transport pri pogodbenem partnerju, ki opravlja za podjetje storitve transporta. Naročilo transporta se izvede tako, da se določi mesto naklada, mesto razklada, datum naklada, datum razklada in pod kakšnim temperaturnim režimom se morajo izdelki prevažati. Pakete prevoznik prevzame na dogovorjenem mestu in jih tudi v dogovorjenem času dostavi kupcu.

– Dostava izdelkov na paletah z zunanjim prevoznikom

Za prodajo izdelkov na tuja tržišča se uporablja transport izdelkov z zunanjim prevoznikom. Izdelki za tuja tržišča se takoj po proizvodnji in senzorični kontroli spakirajo in pripravijo za odpremo na paletah. Vsaka vrsta izdelka je na svoji paleti, kjer je vnaprej določeno, kako se izdelki zlagajo na palete in do katere višine. Naroči se hlajen transport pri zunanjem prevozniku glede na število palet, temperaturni režim, datum, uro in mesto naklada ter razklada. V primeru, da gre za transport izdelkov izven Evropske unije, se izdelke carini pri enem izmed špediterjev, ki izda vse potrebne dokumente in jih priloži pošiljki. S kupcem je vnaprej dogovorjena prevozna klavzula in datum dostave. Prevozniku se nato blago naloži na vozilo in preda vso potrebno dokumentacijo. Ob prihodu na kupčevo razkladalno mesto

se prevozniku blago razloži ter podpiše dokumente, ki jih prevoznik skupaj s fakturo kasneje pošlje na sedež izbranega podjetja. Tako se zaključi distribucijska logistika v izbranem podjetju.

Poprodajna logistika in njene aktivnosti v izbranem podjetju

Logistične aktivnosti v poprodajni logistiki:

- kontrola izdelkov, ki so pred iztekom roka trajanja v skladiščih,
- kontrola izdelkov, ki so pred iztekom roka trajanja v trgovinah,
- povratek izdelkov s trgovskih polic,
- razdelitev izdelkov pred iztekom roka dobrodelnim organizacijam,
- reklamacije,
- odvoz odpadne embalaže,
- uničenje izdelkov s pretečenim rokom.

Kot del poprodajne logistike v izbranem podjetju lahko štejemo tudi del povratne ambulantne dostave, ki je opisana pri distribucijski logistiki. Gre za delo šoferja-komercialista, ki v določeni trgovini pregleda prodajno polico in odstrani izdelke, ki se jim izteka rok trajanja. Šoferji-komercialisti izdelke poberejo s polic, izdajo ustrezen dokument, ki ga podpišejo v trgovini in izdelke ob svojem povratku v skladišče tudi ustrezno predajo skladiščniku. Ta jih loči od ostalih izdelkov in ustrezno uskladišči.

Izdelke, ki so bili vrnjeni iz trgovin zaradi krajšega roka trajanja in so skladiščeni na točno določeni lokaciji v skladišču, prodajni referenti prodajajo tedensko skozi akcijsko prodajo podjetjem in fizičnim osebam v domači regiji. Te akcijske izdelke šofer-komercialist razvozi na dan oddanega naročila.

Izdelke, ki se jih ne proda v akcijski prodaji in je rok trajanja zelo blizu, se na podlagi izdanega dokumenta pripravi v skladišču in podari dobrodelnim organizacijam v domači regiji.

Izdelke, ki ostanejo v skladiščih ali pride do zavrnitve na senzorični kontroli, se ustrezno evidentira in uniči. Uniči se jih tako, da se embalaža ustrezno loči, izdelek pa se ustrezno vlije oziroma preloži v temu namenjene posode, ki jih kasneje komunalna služba odpelje.

V primeru reklamacij preko telefona ali elektronske pošte prodajna ekipa ustrezno reagira in odloči, kaj se bo z reklamiranim izdelkom zgodilo. Reklamacije se vodijo preko reklamacijskih zapisnikov in vsaka se obravnava individualno.

3.3 Validacija ugotovitev raziskave na podjetju iz prakse

Ugotovitve moje raziskave glede zunanjega izvajanja logistike v malih in srednje velikih podjetjih sem predstavil izbranemu podjetju, ki ga skupaj z opisom njegove logistike

predstavljam v prejšnjem podpoglavju. Predstavljene ugotovitve sem z izbranim podjetjem preučil in jih prosil, da tudi sami predstavijo svoja stališča in mnenja glede zunanjega izvajanja logistike, ter jih prosil, da navedejo: razloge za lastno izvajanje logistike in razloge za zunanje izvajanje logistike, kaj so po njihovem mnenju najpomembnejši kriteriji za odločanje glede zunanjega izvajanja, kaj so po njihovem mnenju prednosti in slabosti zunanjega izvajanja ter kateri so ključni kriteriji za odločitev pri izbiri zunanjega izvajalca.

V izbranem podjetju se zavedajo, da je logistika pomembno področje poslovanja, saj pravijo, da mora logistika zagotoviti točnost in pravočasnost brez napak. Kot je razvidno že iz predstavitve logistike v izbranem podjetju, se tudi izbrano podjetje v največji meri poslužuje zunanjega izvajanja dveh logističnih aktivnosti: transporta in skladiščenja. Še vedno imajo delno v lastnem izvajanju skladiščenje in transport ter delno obe logistični aktivnosti tudi v zunanjem izvajanju. Menijo, da je to zaradi specifik izdelkov, kapacitet in načina oskrbovanja trgovinskih verig in kupcev edini optimalen način, ki prinaša boljše rezultate, kot če dajo celotno posamezno logistično aktivnost v zunanje izvajanje ali jo imajo v lastnem izvajanju. V izbranem podjetju se poleg analize potreb lotevajo tudi drugih analiz glede zunanjega izvajanja. Pripravijo še spisek zahtev in jih predstavijo zunanjim izvajalcem in se potem na podlagi cene/stroškov in njegovih zmožnosti za zadovoljitev potreb odločijo, ali se gre v zunanje izvajanje ali ne. V primeru sodelovanja z zunanjim izvajalcem sklenejo dolgoročne pogodbe z določenimi specifikami in zahtevami, ki se jih zunanji izvajalec mora držati. Kot glavne kriterije, ki so pomembni in jih mora dosegati zunanji izvajalec, navajajo točnost količin in dostav, zagotavljanje ustreznih temperaturnih režimov, fleksibilnost in natančnost ter varnost in ceno storitve.

Z ocenjenimi vrednostmi in pomembnostjo glede kriterijev: odzivnost, cena, kvaliteta storitve, bližina zunanjega izvajalca storitve in souporaba logistične informacijske tehnologije, v tabeli 4 prikazujem podane povprečne ocene podjetij iz raziskave in ocene, ki jih dodeljujejo posameznim kriterijem v izbranem podjetju.

Tabela 4: Primerjava povprečnih ocen kriterijev z ocenami izbranega podjetja

Kriterij	Povprečna ocena v raziskavi	Ocena izbranega podjetja
Hitra odzivnost	4,6	5
Kakovost izvajanja storitve	4,6	5
Cena storitve	3,6	3
Bližina zunanjega izvajalca	3,7	1
Informacijske rešitve in njihova souporaba	3,6	5

Vir: lastno delo.

V podjetju menijo, da je zanje zelo pomembno, da je zunanji izvajalec hitro odziven in nudi kakovostne storitve ter da jim olajša delo in sledljivost, če dobijo njihovo informacijsko rešitev v souporabo. Glede cene storitve pravijo, da je sicer eden od odločitvenih kriterijev,

vendar pa ni med najpomembnejšimi, kot tudi ni bližina zunanjega izvajalca, za katero pravijo, da pri njih sploh ne igra nobene vloge in da je vseeno, od kod prihaja zunanji izvajalec, vse dokler nudi kvalitetne storitve.

Kot glavne prednosti zunanjega izvajanja logistike, ki so tudi razvrščene po odstotkih prejetih odgovorov, navajajo podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, sledeče:

- **podjetja se lahko osredotočijo na glavno dejavnost (100 %),**
- **manjša vlaganja v osnovna sredstva (86 %),**
- podjetje je bolj prilagodljivo na spremembe in posledično je zadovoljitev kupčevih potreb hitrejša (86 %),
- **zmanjšana potreba po delovni sili (57 %),**
- **zmanjšanje stroškov opreme (43 %),**
- **fiksni stroški se spremenijo v variabilne (43 %),**
- olajšan dostop do novih tehnologij (29 %),
- **ni težav z neizkoriščenimi zmogljivostmi (29 %).**

V izbranem podjetju označujejo kot prednosti zunanjega izvajanja tiste prednosti, ki so v zgornji predstavitvi glavnih prednosti, ugotovljenih iz raziskave, zapisane odebeljeno.

Kot glavne slabosti zunanjega izvajanja logistike, ki so tudi razvrščene po odstotkih prejetih odgovorov, navajajo podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, sledeče:

- **izguba kontrole nad določenimi aktivnostmi (57 %),**
- **izguba direktnega stika s kupci (57 %),**
- **slabe storitve in slaba skrb za stranke s strani zunanjega izvajalca (57 %),**
- nezmožnost ravnanja zunanjega izvajalca s specifičnimi izdelki (43 %),
- **nezaupanje do zunanjega izvajalca (29 %),**
- odvisnost in zanašanje na zunanjega izvajalca (29 %),
- uhajanje občutljivih in strateško pomembnih informacij (14 %),
- odpor zaposlenih do sprememb (0 %).

V izbranem podjetju označujejo kot slabosti zunanjega izvajanja tiste slabosti, ki so v zgornji predstavitvi glavnih slabosti, ugotovljenih iz raziskave, zapisane odebeljeno.

Poleg omenjenih razlogov za odločanje o zunanjem izvajanju logističnih funkcij izbrano podjetje navaja še: fleksibilnost, cena/stroški, delovna sila, premajhna potreba za lastni vozní park in visoka investicija v primeru lastnega izvajanja. Negativni razlogi oz. razlogi za lastno izvajanje logističnih aktivnosti pa so po njihovem mnenju sledeči: nadzor na celotnim procesom, razdrobljenost in specifičnost potreb, stroškovna učinkovitost in boljše zadovoljevanje kupčevih potreb.

Glavne kriterije izbire zunanjega izvajalca, ki so jih ocenjevala podjetja v raziskavi, podobno tudi izbrano podjetje opredeljuje in se z nekaterimi strinja. Navajam kriterije, ki so

dobili v raziskavi povprečno oceno več kot 3,5, kar pomeni, da je kriterij pomemben, in da je podobno trdilo tudi izbrano podjetje:

- točnost zunanjega izvajalca (pravočasnost in točnost dostav in naklad),
- sposobnost izpolnitve dogovorjenega,
- hitra odzivnost na napake,
- tehnična usposobljenost izvajalca,
- cena storitve zunanjega izvajanja,
- geografska pokritost in dobro razvita mreža,
- izkušnje zunanjega izvajalca, vezane na specifično panogo,
- odprtost za komunikacijo,
- reference in ugled zunanjega izvajalca,
- finančna stabilnost zunanjega izvajalca,
- dostopnost višjega managementa,
- informacijska podpora zunanjega izvajalca.

SKLEP

Na podlagi preučevanj teoretičnih zasnov, literature in že narejenih raziskav glede zunanjega izvajanja logistike v malih in srednje velikih podjetjih ugotavljam, da je to področje poslovanja zelo slabo raziskano. Raziskovalci se več ali manj ukvarjajo z raziskovanjem zunanjega izvajanja logistike kot nekaj splošnega ali nečesa, kar velja za večja podjetja, ki delujejo na globalnem tržišču in se zavedajo pojma logistike v celoti. Prav tako ugotavljam, da se mala in srednja velika podjetja dokaj slabo zavedajo, kaj natančno je logistika in jo večinoma omejujejo na dve komponenti, namreč transport in skladiščenje, in ne izkoriščajo vseh možnosti, ki jih logistika omogoča. Zaradi majhnega števila raziskav, ki bi se glede zunanje logistike osredotočala predvsem na mala in srednje velika podjetja, sem v nalogi upošteval analize že narejenih raziskav, ki so bile narejene za velika podjetja, ter dodatno vključil še nekaj raziskav narejenih za mala in srednje velika podjetja. Raziskavo in ugotovitve sem dopolnil z lastno raziskavo na izbranem podjetju, narejeno na podlagi delno strukturiranega intervjuja s krajšim zaprtim vprašalnikom.

Logistika zame predstavlja tok materiala in informacij od enega dobavitelja surovin preko vmesnih členov, kot sta proizvajalec in trgovec, do potrošnika proizvoda. Gre za premagovanje razdalje in s tem tudi skladiščenja materialov, polizdelkov in končnih izdelkov (Lambert, Cooper & Pagh, 1998). Poleg omenjene opredelitve logistike zelo dobro definira logistiko v malih in srednje velikih podjetjih Taschner (2016), ki pravi, da je logistika v malih in srednje velikih podjetjih kot skupek aktivnosti, ki pokrivajo vse naloge in procese v podjetju, da se izvrši in obdela vsako posamezno naročilo kupca. Nadaljuje pa z opredelitvijo aktivnosti, ki na podlagi dobre organizacije in povezav, upravljajo z izdelki med posameznimi deli organizacije in partnerji. Gre za poenostavljen in prirejen logistični

proces za mala in srednja velika podjetja, ki temelji na logističnih aktivnostih in procesih velikih podjetij.

Pomembnost logistike za mala in srednje velika podjetja predstavi tudi DHL Slovenija (2012), kjer opozarjajo, da postaja za mala in srednje velika podjetja globalno poslovanje zelo pomembno, za določena podjetja pa je to pogoj za uspeh. Glavni dejavnik za uspeh ali preživetje malih in srednje velikih podjetij je zagotovo logistika v vsej svoji širini, ki kot taka lahko pomeni za mala in srednja velika podjetja osnovo za širitev dejavnosti in neke vrste vrata v svet.

Definicijo zunanjega izvajanja logistike najbolje predstavijo avtorji Lieb, Millen in Van Wassenhove (1993), LaLonde in Cooper (1998), ki pravijo, da gre za proces, ki vključuje zunanje logistično podjetje, da opravlja določene logistične aktivnosti ali celotno logistiko za naročnika storitve. Gre za prenos logističnih aktivnosti, ki so včasih bile del aktivnosti podjetja, na drugo logistično podjetje. Zunanji izvajalec in podjetje se na podlagi pogodbe o zunanjem izvajanju logistike ali le dela logističnih storitev dogovorita za prenos določenih logističnih storitev ali celotne logistike za določeno ceno in za določeno časovno obdobje.

V svojo raziskavo glede lastnega ali zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti sem vključil 7 podjetij, ki sem jih intervjuval na podlagi delno strukturiranega intervjuja s krajšim vprašalnikom zaprtega tipa. Splošne ugotovitve so pokazale, da se podjetja sicer zavedajo logistike in njenega pomena, vendar ne v vsej razsežnosti in ne v taki meri, kot se je zavedajo velika podjetja. Izhajajoč iz uporabljene strokovne literature in lastnih ugotovitev sta najpogostejše zunanje izvajani logistični aktivnosti transport in skladiščenje. Razloge za in proti zunanjemu izvajanju logističnih aktivnosti smo razbrali iz strokovne literature. Kot možnosti sem jih v intervjuju ponudili tudi za mala in srednje velika podjetja in na podlagi analize ugotovil, da so najpogostejši razlogi za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti sledeči: podjetje se lahko osredotoči na svoje ključne aktivnosti, zmanjša se potreba po večjih investicijah, zunanji izvajalci opravljajo storitve kvalitetnejše in cenejše, sredstva se sprostijo za druge namene podjetja, zmanjšajo se težave z delovno silo in zunanji izvajalec pripelje strokovnjake za razna področja. Podobno sem naredil še z razlogi za lastno izvajanje logističnih aktivnosti in na podlagi analize vprašalnikov ugotovil, da so glavni razlogi sledeči: podjetja ne vedo, ali je prenesena aktivnost strateško pomembna za podjetje, zunanji izvajalec ni zmožen za ravnanje s specifičnimi izdelki, podjetje izgubi direkten stik končnimi kupci, podjetje ne zaupa zunanjemu izvajalcu in lahko pride do zlorabe strateško pomembnih informacij.

Na vseh pet raziskovalnih vprašanj sem našel odgovore v preučevani strokovni literaturi, že narejenih raziskavah in s pomočjo lastne raziskave. Glavni odločitveni kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca (R1), ki so glede na rezultate vprašalnika za mala in srednje velika podjetja pomembni in zelo pomembni, so sledeči: točnost zunanjega izvajalca, sposobnost izpolnitve dogovorjenega, hitra odzivnost na napake, tehnična usposobljenost izvajalca, cena storitve zunanjega izvajanja, geografska pokritost in dobro razvita mreža, izkušnje

zunanjega izvajalca, vezane na specifično panogo, odprtost za komunikacijo, reference in ugled zunanjega izvajalca, finančna stabilnost zunanjega izvajalca, dostopnost višjega managementa, informacijska podpora zunanjega izvajalca.

Kot glavne odločitvene kriterije glede zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti ali lastnega izvajanja logističnih aktivnosti lahko navedemo sledeče:

- kratki dobavni roki,
- kvaliteta izvajanja logističnih aktivnosti,
- cenovna konkurenčnost,
- strokovnost za določeno logistično področje,
- geografska razpršenost kupcev,
- reference izvajalca in njegove kompetence,
- hitra odzivnost zunanjega izvajalca,
- potreba po souporabi logistične informacijske rešitve,
- podjetje se lahko osredotoči na svoje ključno strateško področje,
- točnost in pravočasnost dostav,
- specifičnost panoge,
- lastna sredstva in kapacitete za izvajanje logističnih aktivnosti,
- nadzor nad celotnim procesom,
- stik s končnim kupcem,
- nezaupanje in možnost izhajanja pomembnih strateških informacij,
- delovna sila.

V povprečju imajo mala in srednje velika podjetja sklenjene kratkoročne pogodbe glede zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti, nekatera podjetja pa imajo dolgoročna sodelovanja z možnostjo vsakoletnih prilagoditev (R2).

Na podlagi analiz intervjujev ugotavljam, da se lahko podjetja v primeru sodelovanja z zunanjim izvajalcem logističnih aktivnosti osredotočijo na svojo glavno strateško dejavnost (R3), ostale logistične aktivnosti pa prepustijo strokovnjakom. Prav tako ugotavljam, da zunanji izvajalci vršijo hitrejšo dostavo, kot so ali bi bila podjetja sposobna sama (R4).

Tudi glede zadnjega raziskovalnega vprašanja, ki se je nanašalo na fleksibilnost in hitrejšo odzivnost na spremembe tržišča, ugotavljam, da so mala in srednje velika podjetja bolj fleksibilna, saj lahko z zunanjim izvajalcem hitreje dostopajo do določenih kupcev in v kratkem času ustrezno reagirajo na njihove želje in potrebe (R5).

Ugotovitve glede zunanjega izvajanja logističnih storitev kažejo, da se pojavlja zunanje izvajanje logističnih storitev kot trend, ki se bo v prihodnosti še nadaljeval in povečal. Raziskava strokovnjakov Solakivi in drugi (2011) tako pošilja sporočilo malim in srednje velikim podjetjem, ki se odločajo o zunanjem izvajanju logističnih storitev: podjetja naj ne pričakujejo nobene prednosti, ki bi prišla sama po sebi, ampak naj naredijo analize in premislijo o svojih specifikah aktivnosti in se potem na podlagi tega odločijo, ali bodo

nekatero aktivnosti dali v zunanje izvajanje in katere bodo te aktivnosti. Opozarjajo, da bolj, kot so podjetja podvržena zunanjemu izvajanju logističnih storitev, bolj morajo paziti in sproti spremljati ter meriti njihovo uspešnost. V prihodnje vidim precej možnosti za nadaljnje raziskave, ki bi se navezovala na obravnavano problematiko in pomagale malim in srednje velikim podjetjem pri njihovem odločanju o zunanjem izvajanju logističnih aktivnosti. Zagotovo so raziskave, ki se osredotočajo na velika podjetja, pomemben vir za ugotavljanje problematike glede zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti. Če želimo ugotovitve strokovnjakov prenesti na področje malih in srednje velikih podjetij, pa je nujno treba upoštevati specifičnost slednjih. V magistrskem delu sem ugotovil, da je pomemben faktor, ki spremlja področje malih in srednje velikih podjetij, predvsem nepoznavanje vseh možnosti, ki jih logistika omogoča. Zato bi bila raziskava, ki bi za mala in srednje velika podjetja pokazala, kdaj in zakaj se naj odločijo za zunanje izvajanje prav določene logistične aktivnosti mogoča takrat, ko bi bila takšna podjetja ozaveščena glede vseh aktivnosti in možnosti, ki jih ponuja logistika, in se ne bi prednostno omejevala na transport in skladiščenje. Globalni razvoj ponuja veliko paleto možnosti, ki bi jih mala in srednje velika podjetja lahko ustrezno uporabila. Prav tako bi bilo zanimivo analizirati večje število malih in srednje velikih podjetij, kjer bi na podlagi panoge, prihodkov in njihove prisotnosti na globalnih trgih skušali določiti nekakšen univerzalni recept, kdaj in zakaj bi vključevanje zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti bilo za podjetje učinkovito.

LITERATURA IN VIRI

1. Aertsen, F. (1993). Contracting-out the physical distribution function: A trade-off between asset specificity and performance measurement. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 23(1), 23–29.
2. Allweyer, T., Besthorn, T. & Schaaf, J. (2004). IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine. *Deutsche Bank Research*, Nr. 43.
3. Andersson, D. & Norrman A. (2002). Procurement of logistics services-a minutes work or a multi-year project? *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2), 3–14.
4. ASL Distribution Services Limited. (2014, 8. marec). *Outsourcing versus Insourcing*. Pridobljeno 30. avgusta 2018 iz https://cdn2.hubspot.net/hub/159356/file-581693922-pdf/docs/asl_blog_-_outsourcing_vs_insourcing_march_6_-_2014.pdf.
5. Bagchi P., K. & Virum H. (2000). *Logistics competence in Small and Medium – Sized Enterprises: The Norwegian Experience*. Pridobljeno 30. avgusta 2018 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/4d60/2c951a3d1be5004879a42aec470f7be9b22b.pdf>.
6. Ballou, R., H. (1999). *Business Logistics Management*. Upper Saddle River: Prentices-Hall International Editions.
7. Beek, P., V., Beulens, A. & Van der Vorst, J., G., A., J. (2005). Inovations in logistics and ICT in food supply chain networks. V W. Jongen & G. Meulenburg (ur.), *Innovation in Agri Food* (str. 245–292). Wageningen: Wageningen Academic Publisher.

8. Capel, A. (2010, 20. april). *The 12 Most Frequently Outsourced Business Tasks. The Cheat Sheet*. Pridobljeno 23. avgusta 2017 iz <https://www.cheatsheet.com/breaking-news/the-12-most-frequently-outsourced-business-tasks.html>.
9. Cepec, K. & Logožar, K. (2010). Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti v avtomobilski industriji. *Naše gospodarstvo*, 56(1/2), 53–64.
10. Christopher M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Financial Times & Prentice Hall.
11. Council of Supply Chain Management Professionals. (2003). *Supply Chain Management: Terms and Glossary*. Pridobljeno 2. avgusta 2018 iz https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921.
12. DHL Slovenija. (2012). *Dodana vrednost za mala in srednje velika podjetja – logistika kot vrata v svet*. Pridobljeno 12. julija 2017 iz http://www.dhl.si/sl/express/sredisce_znanja/news_online/si_nov_2012_1.html.
13. Dubrovski, D. (2004). *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
14. Egbu, C. O. & Sturges, J. (2001). Knowledge management in small and medium enterprises in the construction industry: Challenges and opportunities. *Managing Knowledge: Conversations and Critiques*. V *Proceedings of an International Conference* (str. 63–66). Leicester: University of Leicester.
15. Egeland, B. (2015, 30. januar). *Logistics for small business: Business Know – how*. Pridobljeno 30. avgusta 2018 iz <https://www.businessknowhow.com/manage/logistics.htm>.
16. Elram, L. M. & Olsen, R. F. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(1), 101–113.
17. Emerson, M. (2013, 17. junij). *Top 5 Tasks To Outsource in Your Small Business. Succeed As Your Own Boss*. Pridobljeno 23. avgusta 2017 iz <http://succeedasyourownboss.com/top-5-tasks-to-outsource-in-your-small-business/>.
18. European Logistics Association. (2005). *Terminology in Logistics – Terms and Definitions*. Brusel: European Logistics Association.
19. Gadde, L. E. & Hulthén, K. (2009). Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 633–640.
20. Gerič, T. (2010, februar). *Poslovna logistika*. Pridobljeno 1. septembra 2017 iz http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/Strukturni_skladi/Gradiva/MUNUS2/MUNUS2_35Poslovnalogistika.pdf.
21. Gourdin, K. T. (2006). *Global Logistics Management: A competitive advantage for the 21st century* (2. izd.). Malden, Oxford: Blackwell Publishing.
22. Greaver, M. F. (1999). *Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.
23. Hannon, D. (2007). When deciding to outsource logistics to a 3PL, read the signs. *Purchasing*, 136(13), 29–32.

24. Izbrano podjetje. (2017). *Poslovník kakovosti izbranega podjetja*, verzija 15.
25. Jaržemskis, A. (2006). Outsourcing logistics criteria and its impact to supply channel structure. *Vilnius Gediminas Technical University, Transport Research Institute*, 7(2), 227–231.
26. Jones, P. & Pizam, A. (2008). *Handbook of hospitality operations and IT*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
27. Juriado, R. & Wilding, R. (2004). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 628–624.
28. Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2003). Outsourcing best practice: Transformational and transactional considerations. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 60–71.
29. Katre, H. (brez datuma). *9 Business activities you can easily outsource to save time*. Pridobljeno 23. avgusta 2017 iz <http://www.profitbooks.net/9-business-activities-you-can-easily-outsource-to-save-time>.
30. Kavčič, K. (2007). *Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij*. Pridobljeno 13. julija 2017 iz http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_303-318.pdf.
31. Križman, A. & Križman, D., F. (2008). *Logistika v gospodarskih družbah*. Ljubljana: Zavod IRC.
32. Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4. izd.). Geneva: International Labour Organization.
33. Kumar, R. & Kumar Singh, R. (2017). Coordination and responsiveness issues in SME supply chains: a review, *Benchmarking: An International Journal*, 24(3), 635–650.
34. LaLonde, B. L. & Cooper, M. (1998). *Partnership in Providing Customer Service: A Third-party Perspective*. Oak Brook: Council of Logistics Management.
35. Lambert, M. D., Cooper, C. M. & Pagh, J. G. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1–20.
36. Lamming, R. (1993). *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. London: Prentice Hall.
37. Lieb, R. L., Millen, R. A. & Van Wassenhove, L. N. (1993). Third party logistics services: a comparison of experienced American & European manufacturers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(6), 35–44.
38. McGinnis, M. A., Kochunny, C. M. & Ackerman, K. B. (1995) Third Party Logistics Choice. *The International Journal of Logistics Management*, 6(2), 93–102.
39. Muller, T. & Wood, P. (2008). *Outsourcing: the rise of fragmentation*. Ernst & Young's 2008 European outsourcing survey. Pridobljeno 29. septembra 2017 iz http://www.cel-logistica.org/upload/2008%20E&Young%20European_outsourcing_survey_.pdf.
40. Murphy, P. R. & Wood, D. F. (2008). *Contemporary logistics* (9. izd.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
41. Oblak, H. (1997). *Mednarodna poslovna logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
42. Pfohl, H. C. (1972). *Marketing-Logistik*. Mainz: Distribution-Verlag.

43. Požar, D. (1976). *Gospodarjenje v poslovni logistiki*. Maribor: Obzorja.
44. Rao, K. & Young, R. (1994). Global supply chains: Factors Influencing Outsourcing of Logistics Functions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(6), 11–19.
45. Razzaque, M. A. & Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: A literature survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28(2), 89–107.
46. Rebernik, M., Andrejčič, R., Belak, J., Debbaut, A., Deschoolmeester, D., Duh, M., Garantini, M., Hauc, A., Jurše, M., Korošec, B., Lesjak, D., Lipičnik, B., Mulej, M., Natek, S., Pavlin, I., Pivka, H., M., Polajnar, A., Repovž, L. & Vahčič, A. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
47. Sangam, V. (2010, 21. oktober). *Supply chain – Insourcing vs. Outsourcing*. Pridobljeno 30. avgusta 2018 iz <https://vijaysangamworld.wordpress.com/tag/reasons-for-not-outsourcing>.
48. Schaffhauser, D. (2006, 5. februar). Outsourcing Survey 2006, Part 2: Why, Where and Who. *Enterprise Systems Jurnal*. Pridobljeno 26. septembra 2017 iz <https://esj.com/articles/2006/05/02/outsourcing-survey-2006-part-2-why-where-and-who.aspx>.
49. Schniederjans, M. J., Schniederjans, D. G. & Schniederjans, A. M. (2005). *Outsourcing and Insourcing in an international context*. Armonk, NY: Routledge.
50. Selviaridis, K. Spring, M. Profillidis V. & Botzoris, (2008). Benefits, Risks, Selection Criteria and Success Factors for Third-Party Logistics Services. *Martime Economics & Logistics*, 10(6), 380–392.
51. Solakivi, T., Töyli, J., Engblom, J. & Ojala, L. (2011). Logistics outsourcing and company performance of SME's: Evidence from 223 firms operating in Finland. *Strategic outsourcing: An International Journal*, 4(2), 131–151.
52. Srabotič, A. & Ruzzier, M. (2012). Logistics Outsourcing: Lessons from Case Studies. *Managing Global Transitions*, 10(2), 205–225.
53. Sun Tzu. (2000). *Sun Tzu on the Art of War*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz https://sites.ualberta.ca/~enoch/Readings/The_Art_Of_War.pdf.
54. Taschner, A. (2016). Improving SME logistics preformance through benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 23(7), 1780–1797.
55. Urad za publikacije Evropske unije. (2015). *Smernice za opredelitev MSP*. Luxemburg: Urad za publikacije Evropske unije.
56. Van Amstel, M. J. & Van Damme, D. E. (1996). Outsourcing logistics management activities. *International Journal of Logistics Management*, 7(2), 85–95.
57. Van der Vorst, J., Beulens, A. & Van Beek, P. (2005). *Innovations in logistics and ICT in food supply chain networks*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz https://www.researchgate.net/profile/Jack_Van_der_Vorst/publication/40797420_Innovations_in_logistics_and_ICT_in_food_supply_chain_networks/links/0912f50bbc3527bb30000000.pdf.
58. Zelenika, R. (2005). *Logistički sustavi*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju o lastnem in zunanjem izvajanju logistike.

INTERVJU O LASTNEM ALI ZUNANJEM IZVAJANJU LOGISTIKE

Naziv podjetja:

Število zaposlenih:

Panoga oz. dejavnost, v kateri je vaše podjetje prisotno:

Prihodki v letu 2017:

Vaše delovno mesto:

1. Katera so vaša ključna področja poslovanja oz. kaj je vaš »ang. core business« v podjetju in ali imate za eno izmed pomembnejših področij tudi področje logistike? S katerimi logističnimi aktivnostmi se srečujete v vašem podjetju?
2. Ali se poslužujete najema katere od poslovnih aktivnosti pri zunanjem izvajalcu? V primeru, da se, katere aktivnosti za vas opravlja zunanji izvajalec? Ali ima področje logistike velik pomen v vašem podjetju in ali po vašem mnenju predstavlja učinkovita logistika tudi eno izmed glavnih konkurenčnih prednosti na tržišču?
3. Ali ste se kdaj srečali z odločitvijo o najemu storitev zunanjega izvajalca logistike in kako ste se soočili s sprejetjem odločitve? Če ja, vas prosim, da naštejete, katere logistične aktivnosti za vas opravlja zunanji izvajalec in katere logistične aktivnosti ste ohranili v podjetju?
4. Ali se pred odločitvijo o najemu zunanjega izvajalca ukvarjate z analizami, na podlagi katerih nato ocenite, ali boste dali določeno aktivnost v zunanje izvajanje ali ne? Če ja, vas prosim, da opišete, kako se lotite analize in kaj analizirate?
5. Kako dolgo imate v povprečju sklenjeno pogodbo o zunanjem izvajanju? Se večinoma odločate za kratkoročne pogodbe (1–3 let) ali dolgoročne pogodbe 3+ let?
6. Kako merite uspešnost sodelovanja z zunanjim izvajalcem in kaj so ključni kriteriji, ki jih mora zunanji izvajalec dosegati, da izpolnjuje vaša pričakovanja oz. zahteve?
7. Kaj je po vašem mnenju ključno za uspešno sodelovanje z zunanjim izvajalcem in na kaj je obenem potrebno biti pozoren pri sodelovanju z zunanjim izvajalcem?
8. Ali je za vas pomembno, da je zunanji izvajalec hitro odziven in vedno na voljo ter ali je pri izbiri med več zunanjimi izvajalci ključnega pomena njihova odzivnost? *V nadaljevanju bi vas prosil, da ocenite od 1 do 5 pomembnost hitre odzivnosti zunanjega izvajalca. (1 zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno)*
9. Ko se odločite, da boste dali določeno logistično aktivnost v zunanje izvajanje in se odločate med več zunanjimi izvajalci, ki imajo različno ceno in različno raven ponudbe, ali pri vas odigra ključno vlogo za odločitev cena ali pa je za vas ključnega pomena, da zunanji izvajalec ponuja nekaj več kot le osnovne storitve? *V nadaljevanju bi vas prosil,*

da ocenite od 1 do 5 pomembnost cene storitve, pri izbiri zunanjega izvajalca (1 zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno)

10. Bi lahko trdili, da se odločite za zunanjega izvajalca ali v primeru več izvajalcev za tistega, ki nudi najkvalitetnejše storitve in ima dobre reference? *V nadaljevanju bi vas prosil, da od 1 do 5 ocenite pomembnost kvalitete izvajanja storitev pri odločanju o zunanjem izvajalcu. (1 zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno)*
11. Ali je za vas ključnega pomena, da ima zunanji izvajalec sedež podjetja in svoje prostore (pisarne, skladišče, vozni park, ...) v vaši bližini? Zakaj? *V nadaljevanju bi vas prosil, da od 1 do 5 ocenite pomembnost bližine zunanjega izvajalca. (1 zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno, niti nepomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno)*
12. Ali je prednost in hkrati za vas pomembno, da pri najemu zunanjega izvajalca dobite tudi souporabo njegove logistične informacijske tehnologije, ki poenostavi določene procese? *V nadaljevanju bi vas prosil, da od 1 do 5 ocenite, kako pomembno je za vas, da nudi zunanji izvajalec tudi informacijske rešitve in njihovo souporabo. (1 zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno)*
13. Ali je eden izmed odločitvenih kriterijev glede lastnega izvajanja logističnih storitev ali zunanjega izvajanja logističnih storitev tudi ta, da se lahko v primeru najema logističnih storitev zunanjega izvajalca osredotočite na svojo glavno strateško dejavnost (ang. core business), ostalo pa predate zunanjim strokovnjakom? *V nadaljevanju vas prosim, da od 1 do 5 ocenite trditev glede osredotočanja na glavno dejavnost podjetja v primeru sodelovanja z zunanjim izvajalcem. (1 nikakor ne drži, 2 ne drži, 3 niti ne drži niti drži, 4 drži, 5 popolnoma drži)*
14. Veliko podjetij se poslužuje najema transportnih in distribucijskih storitev. Ali tudi vi uporabljate zunanje izvajalce za transportne in distribucijske storitve? Menite, da zunanji izvajalec zagotavlja cenejše in hitrejše dostave, kot bi jih lahko podjetje z lastnim voznim parkom? V primeru, da uporabljate lastni vozni park, bi vas prosil za informacijo, kaj so glavni razlogi, da ste se odločili za lasten transport?
15. Fleksibilnost in odzivnost na vsakodnevne spremembe na tržiščih je danes lahko ključna konkurenčna prednost podjetij. Ali menite, da se lahko fleksibilnost in s tem hitrejša odzivnost na spremembe poveča s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem?
16. Kaj so za vas pozitivne in kaj negativne strani zunanjega izvajanja logistike in s katerimi težavami ste se oz. se srečujete pri najemu storitev pri zunanjem izvajalcu?

V nadaljevanju navajam nekatere primere iz literature in vas prosim, da označite tiste, za katere menite da držijo:

	Prednosti		Slabosti
	Podjetje se lahko osredotoči na glavno dejavnost.		Nezaupanje zunanjim izvajalcem.
	Zmanjšanje stroškov opreme.		Izguba kontrole nad določenimi aktivnostmi in delom poslovanja.
	Fiksni stroški se spremenijo v variabilne stroške.		Izguba direktnega stika s kupci.
	Manjša vlaganja v osnovna sredstva.		Odpor zaposlenih do sprememb.
	Zmanjšanje potreb po delovni sili.		Odvisnost in zanašanje na zunanjega izvajalca (oportunizem).
	Podjetje je bolj prilagodljivo na spremembe in posledično je zadovoljitev kupčevih zahtev hitrejša.		Uhajanje občutljivih in strateško pomembnih informacij.
	Olajšan dostop do novih tehnologij.		Slabe storitve in slaba skrb za stranke s strani zunanjega izvajalca.
	Ni težav z neizkoriščenimi zmogljivostmi.		Nezmožnost ravnanja zunanjega izvajalca s specifičnimi izdelki.

17. Naštejte prosim do 5 razlogov, zaradi katerih ste se odločili ali se odločate o zunanjem izvajanju logističnih aktivnosti? Za logistične aktivnosti, ki jih izvajate v lastni režiji, vas prosim, da naštete razloge za ohranitev logističnih aktivnosti v hiši.

18. V teoriji se pojavljajo sledeči razlogi za prenos logističnih aktivnosti na zunanje izvajalce:

Navajam nekatere razloge iz literature, ki so razvrščeni po naključnem vrstnem redu. Prosim, da od 1 do 5 ocenite trditev oz. razlog, za zunanje izvajanje logističnih aktivnosti. (1 nikakor ne drži, 2 ne drži, 3 niti ne drži niti drži, 4 drži, 5 popolnoma drži)

- zunanji izvajalci opravljajo storitve, ki jih nudijo kvalitetnejše in ceneje,
- sredstva se sprostijo za druge namene podjetja,
- podjetje se lahko osredotoči na svoje ključne aktivnosti,
- prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca zmanjša težave z delovno silo,
- prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca odstrani sredstva iz bilance stanja,
- s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem se poveča fleksibilnost podjetja,
- prehod iz fiksnih logističnih stroškov na variabilne logistične stroške,
- sodelovanje z zunanjim izvajalcem prinese tudi souporabo informacijske rešitve izvajalca,
- zmanjša se potreba po večjih investicijah, saj zapolni te potrebe zunanji izvajalec s svojimi sredstvi in znanjem,
- zunanji izvajalec pripelje zunanje strokovnjake za določena področja in s tem potencialne nove ideje ter izboljšave,
- s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem lahko podjetje potencialno pride do novih partnerjev in s tem zmožnosti nastopa na tujih tržiščih,
- sodelovanje z zunanjim izvajalcem je ključ za uspeh malih in srednje velikih podjetij.

19. Pri prejšnjem vprašanju smo govorili o razlogih za prenos logističnih aktivnosti na zunanje izvajalce. Za konec bi vas prosil, da ocenite trditve oziroma razloge, zaradi katerih menite, da ostane izvajanje logističnih aktivnosti v hiši. Navajam nekatere *razloge iz teorije, ki so razvrščeni po naključnem vrstnem redu. Prosim, da od 1 do 5 ocenite trditve oz. razlog za zavrnitev zunanjega izvajanja (1 nikakor ne drži, 2 ne drži, 3 niti ne drži niti drži, 4 drži, 5 popolnoma drži)*

- podjetja ne vedo, ali je prenesena aktivnost strateško pomembna za podjetje,
- postopek za izbiro zunanjega izvajalca vzame preveč časa,
- prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca ustvari presežne delavce,
- management podjetja ni naklonjen zunanjemu izvajanju določenih logističnih aktivnosti in ga ne podpira,
- prenos logističnih aktivnosti na zunanjega izvajalca je za podjetje preveč tvegan,
- vsebina pogodbe za prenos aktivnosti je preveč kompleksna,
- nezmožnost zunanjega izvajalca za ravnanje s specifičnostjo poslovanja podjetja (specifični izdelki),
- podjetje izgubi direkten kontakt s kupcem,
- lahko pride do zlorabe strateško pomembnih informacij,
- nezaupanje do zunanjega izvajalca (slaba izvedba storitev in skrb za stranke).

20. Prosil bi vas, da naštejete, kaj so za vas ključni kriteriji pri izbiri zunanjega izvajalca.

Kaj mora nuditi zunanji izvajalec, da za izvajanje logističnih storitev izberete prav njega?

V literaturi se pojavlja veliko kriterijev. Nekateri so naštet v nadaljevanju.

Prosim, da jih ocenite od 1 do 5, kako pomemben je za vas pri izbiri zunanjega izvajalca (1 zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno)

- finančna stabilnost zunanjega izvajalca,
- točnost zunanjega izvajalca (pravočasnost in točnost dostav),
- tehnična usposobljenost izvajalca,
- sposobnost izpolnitve dogovorjenega,
- dostopnost višjega managementa,
- hitra odzivnost na napake,
- informacijska podpora zunanjega izvajalca,
- odprtost za komunikacijo in odprtost za izmenjavo informacij,
- reference in ugled zunanjega izvajalca,
- geografska pokritost in dobro razvita mreža,
- lokacija zunanjega izvajalca,
- cena storitve zunanjega izvajalca,
- izkušnje zunanjega izvajalca, vezane na specifično panogo.

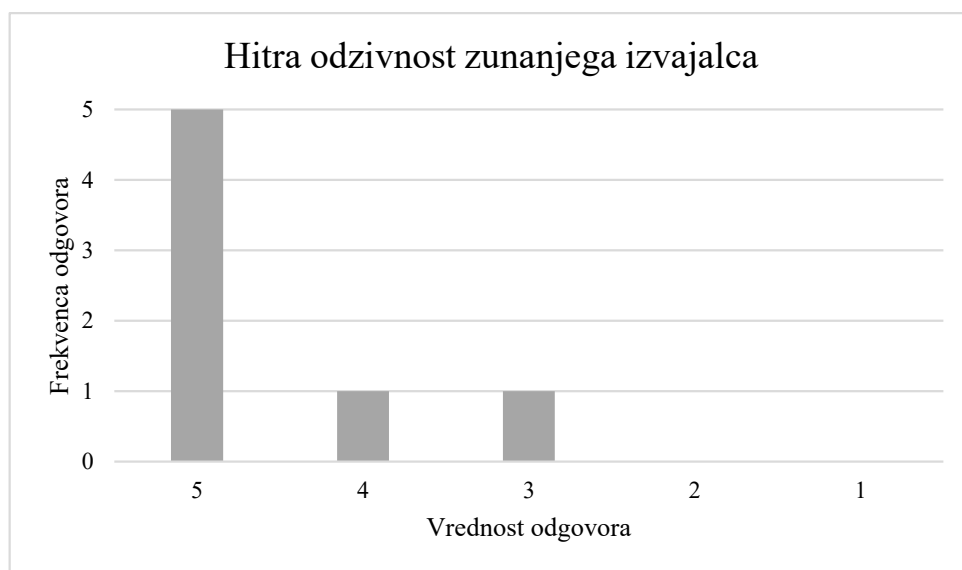
Najlepša hvala za vaš čas in odgovore.

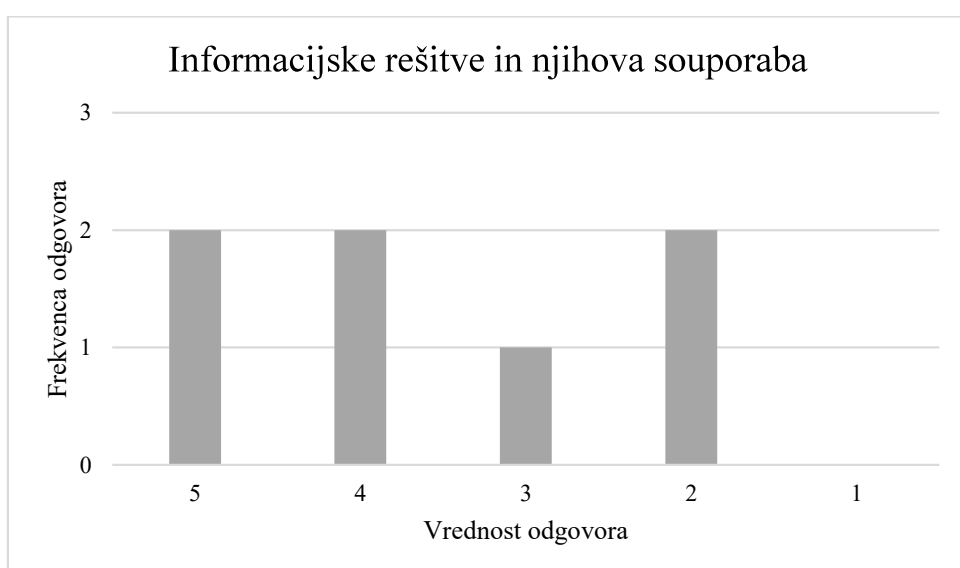
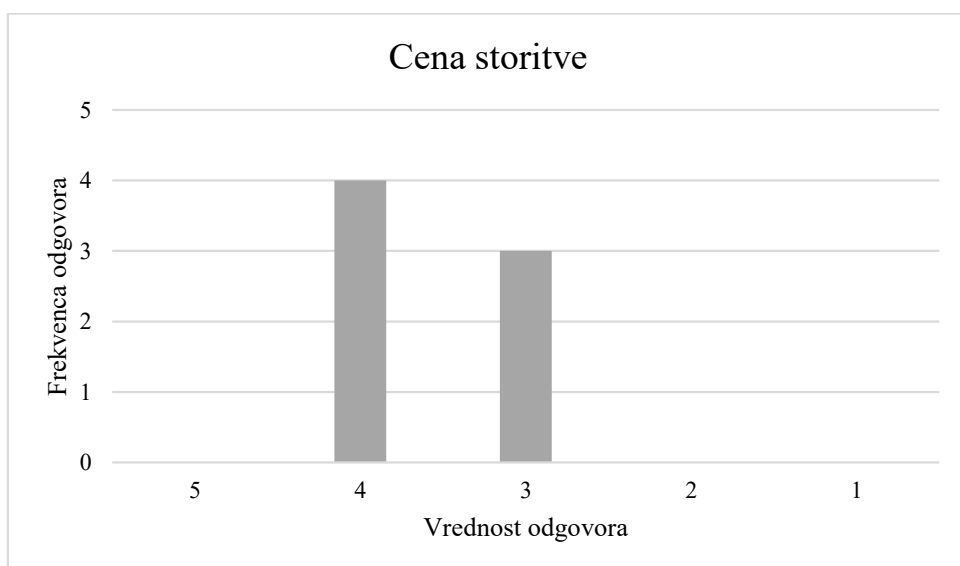
Bine Barbarič

Priloga 2: Rezultati odgovorov na delno strukturiran intervju po vprašanjih.

Vprašanja 9, 10, 11, 12, 13: Kriteriji zunanega izvajanja

Vprašanje	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
9: Hitra odzivnost zunanjega izvajalca	5	5	5	5	5	4	3
10: Kakovost izvajanja storitve	4	4	5	5	5	5	4
11: Bližina zunanjega izvajalca	5	3	2	4	4	3	5
12: Cena storitve	4	4	3	4	4	3	3
13: Informacijske rešitve in njihova souporaba	5	4	4	5	2	3	2





Vprašanje 14: Osredotočenost podjetja na glavno dejavnost

Vprašanje	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
V primeru sodelovanja z zunanjim izvajalcem se lahko podjetje osredotoči na svojo glavno strateško dejavnost	5	5	3	5	2	5	4

Vprašanje 21: Ključni kriteriji pri izbiri zunanega izvajalca

RAZVRSTITEV GLEDE NA NAJPOMEMBNEJŠI KRITERIJ po mnenju vprašanih	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Povprečje
Točnost zunanjega izvajalca (pravočasnost in točnost dostav, naklada)	5	5	5	5	5	5	5	5,0
Sposobnost izpolnitve dogovorjenega	4	5	5	5	5	5	5	4,9
Hitra odzivnost na napake	5	5	5	5	5	5	4	4,9
Tehnična usposobljenost izvajalca	5	4	5	5	5	5	4	4,7
Cena storitve zunanjega izvajalca	5	5	5	4	5	4	5	4,7
Geografska pokritost in dobro razvita mreža	5	5	5	5	4	5	3	4,6
Izkušnje zunanjega izvajalca, vezane na specifično panogo	5	4	4	5	5	5	4	4,6
Odprtost za komunikacijo in odprtost za izmenjavo informacij	5	4	5	4	4	5	4	4,4
Lokacija zunanjega izvajalca	4	4	4	4	4	4	5	4,1
Reference in ugled zunanjega izvajalca	5	4	3	3	4	5	4	4,0
Finančna stabilnost zunanjega izvajalca	4	4	2	5	4	5	3	3,9
Dostopnost višjega managementa	4	4	3	5	4	4	3	3,9
Informacijska podpora zunanjega izvajalca	3	4	5	5	4	4	2	3,9