

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ODLOČITVENIH KRITERIJEV ZA ZUNANJE
IZVAJANJE SKLADIŠČNE LOGISTIKE V MALIH IN SREDNJE
VELIKIH PODJETJIH**

Ljubljana, julij 2020

JAN KOSMAČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jan Kosmač, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza odločitvenih kriterijev za zunanje izvajanje skladiščne 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 ZUNANJE IZVAJANJE LOGISTIKE	3
1.1 Opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti	3
1.2 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja	6
1.3 Zunanje izvajanje logistike v malih in srednje velikih podjetjih	10
2 SKLADIŠČENJE	14
2.1 Zgodovina skladiščenja	14
2.2 Opredelitev skladiščenja	17
2.3 Vrste skladišč glede na namen in funkcionalnost	19
2.4 Trendi skladiščne logistike: prihodnost skladiščne logistike	24
2.5 Trendi zunanjega izvajanja skladiščne logistike	26
2.6 Zunanji ponudniki skladiščenja na slovenskem trgu	27
2.7 Pozitivne in negativne strani zunanjega izvajanja skladiščne logistike	31
3 RAZISKAVA ODLOČITVENIH KRITERIJEV ZA ZUNANJE IZVAJANJE SKLADIŠČNE LOGISTIKE V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJI	33
3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija.....	33
3.2 Predstavitev intervjuja	35
3.3 Predstavitev raziskovalnih vprašanj	36
3.4 Analiza odgovorov in podatkov	36
4 PRIPOROČILA ZA MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA	49
SKLEP	54
LITERATURA IN VIRI	57
PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava parametrov za razvrščanje podjetji	11
Tabela 2: Primerjava zunanjega izvajanja logistike v malih in srednje velikih podjetjih na Madžarskem ter v preostalem svetu v letu 2009.	12
Tabela 3: Primerjava skladišč za navzkrižno pretovarjanje	23
Tabela 4: Lastnosti intervjuvanih podjetji.....	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Primerjava velikosti skladišč v Sloveniji	30
Slika 2: Delež uporabe zunanjih in lastnih skladišč v intervjuvanih podjetjih	38
Slika 3: Koristi zunanjega ponudnika skladiščnih storitev	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervjuje o odločitvenih kriterijih za zunanje izvajanje skladiščne logistike v malih in srednje velikih podjetjih	1
--	---

SEZNAM KRATIC

3PL – (ang. Third Party Logistics); zunanji izvajalec logistike

FIFO – (ang. First In First Out); prvi noter prvi ven

HRM – (ang. Human Resource Management); upravljanje z zaposlenimi

KPI – (ang. Key Performance Indicators); ključni kazalniki uspešnosti

SME – (ang. Small and Medium-sized Enterprise); malo in srednje veliko podjetje

WMS – (ang. Warehouse Managing System); informacijski sistem za podporo skladiščnemu poslovanju

UVOD

Konkurenčno in zahtevno okolje podjetja sili, da se osredotočajo na ključna področja svojega poslovanja, kar jim omogoča preživetje in obstanek med konkurenti. Eden od načinov organizacije, s katerim se podjetja osredotočajo na svoje osrednje dejavnosti, ki ustvarjajo konkurenčno prednost, je uporaba zunanjih izvajalcev (3PL oz. 4PL). Uporabljajo se za področja, ki se posredno dotikajo osrednje dejavnosti (Arif & Jawab, 2018). Zunanji izvajalci so podjetja, katerih ključna naloga je izvajanje dejavnosti in storitve v katerih so specializirani in visoko kvalificirani. S tem nudijo operativne in strateške prednosti naročnikom. Operativne prednosti so definirane kot kratkoročno reševanje težav in izboljšanje dane situacije naročnika. Strateške prednosti so definirane kot dolgoročno sodelovanje, ki se odraža v nujenju dolgoročnih konkurenčnih prednosti, skrbi za napredek in izkoriščanju možnosti za razvoj podjetja na ciljnem področju (Lankford & Parsa, 1999). Če povzamemo je zunanje izvajanje prenos ene ali več svojih dejavnosti na drugo podjetje, ki s tem postane zunanji izvajalec (Vitasek & Ledyard, 2013). Med najpogostejša področja, ki jih podjetja oddajo v zunanje izvajanje, spadajo čiščenje, varovanje, pravne storitve, informacijska tehnologija, logistika in računalniške storitve (Kavčič, 2007). V različnih raziskavah se rezultati razlikujejo, vendar po podrobnem pregledu literature lahko uvrstimo logistiko na drugo mesto glade na pogostost zunanjega izvajanja.

Logistika globalno predstavlja v povprečju 10% vseh stroškov v podjetju (Smogavec & Peljhan, 2017). Znano je, da so stroški logistike višji in dosegaajo 18 % vseh stroškov pri malih in srednje velikih podjetjih, ki se ne poslužujejo zunanjega izvajanje logistike (Gecse, 2013). Prav tako je lastna vzpostavitev logistične mreže tvegana naložba, še posebej za mala in srednje velika podjetja, ki nimajo dovolj kapitala in tehnološke opreme. Primanjkuje jim znanje za izbiro primernih logističnih objektov, pravih vozil, ustreznega kadra in vzpostavitev sistema, ki jim bo omogočal celostno logistično oskrbo (Abdur Razzaque & Chen Sheng, 1998). To predstavlja nevarnost za gospodarstvo, saj je v Evropi 90 % podjetji kategoriziranih med mala in srednje velika podjetja, ki ustvarijo dve tretjini delovnih mest. Po statističnih podatkih 21 milijonov malih in srednje velikih podjetji zagotavlja več kot 88,8 milijonov delovnih mest v Evropski uniji in ustvari 56,6 % vseh prihodkov od prodaje (Evropska komisija, 2016).

Trend napoveduje rast prihodkov, dodane vrednosti in števila zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih v skoraj vseh članicah Evropske unije, kar bo zelo pomembno za zdravo delovanje Evropskega gospodarstva (Evropska komisija, 2016). Stojanović (2017) navaja, da so mala in srednje velika podjetja vključena v 99 % vsega posla v Evropski uniji, poleg tega so ključna za veliko več prihodkov, ki se posredno ustvarijo zaradi njihovega delovanja.

Za Slovenijo je pomen malih in srednje velikih podjetij (SME) še večji, saj je Slovenija šesta po vrsti v Evropski uniji po številu SME na 1000 prebivalcev. 73,4 % vseh zaposlenih, v ne-

finančnem sektorju, so zaposlovala SME in ustvarila 65,1 % celotne dodane vrednosti (Evropska komisija, 2019).

Dobro poznavanje razlogov za in proti zunanjemu izvajanju logistike pokaže, da so se SME začela zanimati in izobraževati v tej smeri (Barbarič, 2017). Izboljšuje se problem vloge managerjev, ki so običajno obenem tudi lastniki podjetji in so v preteklosti zaradi nezanimanja in neznanja posvečali malo pozornosti logistiki (Gecse, 2013). Opažena je visoka rast zunanjega izvajanja logistike v SME pri mednarodnem in lokalnem transportu ter špediciji.

Na področju zunanjega izvajanja skladiščenja logistike v Sloveniji in preostalem delu Evrope pa so opazne visoke razlike, saj je bilo leta 2012 v Sloveniji oddano 22 % skladiščenja v zunanje izvajanje v primerjavi z preostankom Evrope, kjer je ta delež pri 72 % (Langley & Capgemini Consulting, 2013).

Lastno skladišče je lahko zelo draga naložba, če želimo zelo dober izkoristek skladiščnih možnosti. V stroške lastnega skladišča je potrebno upoštevati ceno zemljišča, gradnjo, opremljanje, nakup vozil in drugih naprav, informatizacijo in zaščito. Poleg tega je veliko stroškov z vzdrževanjem, zavarovanjem, potrebno je imeti kvalificiran in usposobljen kader, primerno varnost in ves čas skrbeti za nadgradnjo ter informacijske posodobitve (Daugherty, Stank & Rogers, 1992). Avtorji Daugherty idr. (1992) so ugotovili, da imajo specializirana skladišča, ki so dobro organizirana, formalizirana in dobro poznajo skladiščne procese prednosti pred skladišči, ki jih uporablja večino podjetji samo za lastne potrebe. Z dobro organizacijo, specializacijo in tehnološko dovršenostjo lahko specializirana skladišča opravljajo skladiščne procese hitreje, učinkoviteje, ceneje in boljše. Prav tako so ugotovili, da skladišča, ki imajo dobro formalizirane in organizirane procese lahko dosežejo boljše rezultate in nudijo kupcem boljše pogoje in konkurenčne prednosti, kot pa skladišča, ki si zadajo, da bodo predvsem usmerjena h kupcem. Podjetja, ki so že v preteklosti oddajala skladiščenje v zunanje izvajanje, imela manj težav pri ostalih logističnih storitvah, v oskrbovalni verigi in so lažje znižala stroške ob krajših krizah. Dokazano je, da so podjetja z zunanjim izvajanjem skladiščenja hitreje napredovala in dosegale boljše rezultate kot tista z lastnimi skladišči. Obenem je raziskava zunanjega izvajanja skladiščne logistike pokazala, da je bilo blago hitreje dostavljeno, z manj napakami in poškodbami, če je izvajal skladiščno logistiko zunanji izvajalec, kot, če je podjetje uporabilo svojo skladiščno logistiko (Mulama, 2012).

Ugodne razmere in potencial v SME za napredek na področju zunanjega izvajanja skladiščne logistike, so osredotočile raziskavo magistrskega dela na odločitvene kriterije za zunanje izvajanje skladiščne logistike v SME.

Glavni namen magistrskega dela je raziskati področje zunanjega izvajanja skladiščne logistike v malih in srednje velikih podjetjih, da bodo uspešneje konkurirala na trgu, se lažje razvijala in optimizirala skladiščno logistiko. Namen sem oblikoval na predhodnih raziskavah avtorjev,

ki so ugotavljali, da podjetja nimajo dovolj znanja in izkušenj, ko se je potrebno odločiti o vprašanju glede gradnje lastnega skladišča ali uporabo zunanjega izvajalca skladiščne logistike. Običajno so SME specializirana na njihovo ključno panogo in bi jim te informacije zelo koristile. Poleg tega je tudi takih podjetij v Sloveniji in v Evropi največ, ta tematika pa ni bila obsežno raziskana.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu je cilj preučiti obstoječo strokovno literaturo s področja zunanjega izvajanja, malih in srednje velikih podjetji, skladiščenja, skladiščnih ponudnikov in trendov. Strokovna literatura je izhajala iz domačih in tujih strokovnih člankov, prispevkov, raziskav in drugih strokovnih del. Vse te informacije sem v nadaljnjem vključil v raziskavo.

Na podlagi teh informacij sem se osredotočil na empirični del magistrskega dela. Cilj tega je s pomočjo intervjujev prepoznati in preučiti odločitvene kriterije na podlagi katerih se odločajo srednja in mala podjetja v Sloveniji za in proti zunanjemu izvajanju skladiščne logistike. Empirični del sem preučil s pomočjo naslednjih raziskovalnih vprašanj, ki so podale ključne odgovore za dosego cilja:

- Ali mala in srednja velika podjetja dobro poznajo in razumejo skladiščno logistiko?
- Imajo mala in srednje velika podjetja v Sloveniji natančno izračunane stroške lastne skladiščne logistike?
- So mala in srednje velika podjetja pred gradnjo skladišča ali najemom zunanjega izvajalca skladiščne logistike dobro preučila obstoječi trg in poznajo ponudnike?
- Katere prednosti in slabosti je podjetje zaznalo po uporabi lastnega skladišča oz. po uporabi zunanjega izvajalca skladiščne logistike?
- Ali zunanje izvajanje skladiščne logistike vpliva na izvajanje drugih logističnih dejavnosti v obravnavanih podjetjih?
- Kakšni so razlogi malih in srednje velikih podjetji, ko se odločajo za gradnjo lastnega skladišča ali zunanje izvajanje skladiščne logistike?

1 ZUNANJE IZVAJANJE LOGISTIKE

1.1 Opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje je prenos ene ali več svojih dejavnosti na drugo podjetje, ki s tem postane ki s tem postane zunanji izvajalec (Vitasek & Ledyard, 2013). Ta strategija omogoča podjetju, da odda dejavnosti, ki jih sicer zmore opraviti, pri tem pa ohranja svoje temeljne zmožnosti (Kavčič, 2007). V tujem jeziku zunanje izvajanje natančneje pojasni angleška beseda outsourcing, ki razčlenjeno pomeni outside (zunaj), resource (vir) in using (uporabljeni). To razložimo kot uporabljanje zunanjih virov (Quinn & Hilmer, 1994). V magistrskem delu bom uporabljal izraz zunanje izvajanje.

Mulej, Rebernik in Bradač (2006) razlagajo zunanje izvajanje kot finančno orodje za izvajanje poslovnih ciljev. Pojem lahko enačimo z odvzemanjem opravil in storitev ter njihovo prenašanje na zunanjega izvajalca kot del managerskega nadzora. Tega ne moremo enačiti s prodajanjem, ker zunanje izvajanje zajema dvostranski dogovor, pri katerem poteka obojestranski pretok informacij, zaupanja in koordinacije.

Nekateri avtorji kot sta Kubr (2002) in Greaver (1999) opredeljujejo zunanje izvajanje kot pogodbeno izločanje dejavnosti zunanjim izvajalcem. Podjetja se z izločanjem osredotočijo na ključno dejavnost, ki je glavni vir dobička in jim prinaša konkurenčno ter strateško prednost. Vse ostale dejavnosti oddajo drugim zunanjim izvajalcem, ki so specializirani, imajo dolgoletne izkušnje, poznajo zakonodajo in predpise, omogočajo hitrejši napredek in se lažje prilagajajo potrebam trga. Abdur Razzaque in Cheng Shen (1998) navajata, da je lažje tekrovati proti ostri konkurenci z ekipo profesionalcev kot pa z ekipo novincev. Pojasnjujeta tudi, da je lažje prepustiti dejavnost nekomu, ki ima veliko izkušenj in je specializiran za določeno področje. Uspeh in rast je hitrejša, če podjetje sodeluje z nekom, ki doprinese dodatno vrednost z izkušnjami in znanjem na svojem področju, zna pomagati in se hitreje ter učinkoviteje odziva na težave. Oskrbovalna veriga je tako dobra kot je dober njen najšibkejši člen. V prisposobi si lahko zamislimo preprosto plezalno vrv, ki varuje plezalca. Če je na enem delu natrgana in se med plezanjem pretrga, se bo plezalec poškodoval ali umrl, ne glede na to, da so ostali deli vrvi dobri in delujoči. V oskrbovalni verigi je nujno, da so vsa področja v dobrem stanju, če hočemo, da podjetje deluje in napreduje (Abdur Razzaque & Cheng Shen, 1998).

Zame je zunanje izvajanje dejavnosti prenos ene ali več dejavnosti podjetja na zunanje izvajalce kot opisujeta Vitasek in Ledyard (2013) in hkrati strateška odločitev, ki prinaša koristi, zmanjša tveganja in okrepi šibke točke podjetja.

Različni avtorji zagovarjajo različne modele zunanjega izvajanja. Dejstvo je, da so si dejavnosti, ki preidejo v zunanje izvajanje zelo različne po kompleksnosti. Nekatere dejavnosti so zelo kompleksne in potrebujejo ozko strokovno znanje z izkušnjami za nemoteno izvajanje. Pri tem predpostavljamo, da te dejavnosti ne nosijo glavne strateške prednosti podjetja. Parametri dejavnosti se manj spreminjajo, kljub konstantnem razvoju in specifičnem znanju na tem področju. Običajno menjava zunanjega izvajalca poteka dlje časa, zahteva višje stroške, kar vodi v sklenitev daljših medsebojnih pogodb. V tej skupini najdemo programske in telekomunikacijske storitve, ki so prilagojene za vsako stranko posebej. Na drugi strani so dejavnosti, ki so zelo nespecifične in je konkurenca zelo močna oz. se hitro prilagaja. Med te spada npr. čiščenje, računovodstvo, prehrana, varovanje (Quinn & Hilmer, 1994). Dejavnosti delimo na podlagi finančnega vložka, ki je potreben za medsebojno sodelovanje. Specifične investicije zajemajo sredstva, ki so lahko uporabljena izključno za enega naročnika. Ta sredstva je nemogoče uporabiti za druge stranke in druge dejavnosti, kar predstavlja enkratne stroške pogodbenemu partnerju, ko se zaveže k izvajanju zunanjega izvajanja. Prav zaradi tega se sklepajo pogodbe za daljši čas, da se lahko povrne investicija. Drugi način rešitve specifični investicije je odločitev za deljenje vložka v obeh sodelujočih

podjetjih. Primer te situacije je zunanje izvajanje specifične proizvodnje s prilagojenimi stroji, logistične oskrbe s predelanimi in prilagojenimi tovornimi vozili, skladiščenja v prilagojenem skladišču ... V nasprotnem primeru ni vložkov v specifične investicije oz. so zanemarljivi, kar privede do krajših pogodb (Nellore & Soderquist, 2000).

Področja in dejavnosti vključene v zunanje izvajanje so si med seboj zelo različne. Širše gledano izstopajo nekatere dejavnosti, ki so pogostejše in nekatere, ki so redkeje oddane v zunanje izvajanje. Kavčič (2007) v analizi 125 slovenskih podjetji raziskuje, katere dejavnosti so na slovenskem trgu najpogostejše oddane v izvajanje in kakšen delež analiziranih podjetji se jih poslužuje. Ugotavlja, da med najpogostejše spadajo: čiščenje (66%), varovanje (55%), informacijska tehnologija (49%), priprava toplih obrokov (41%), pravne storitve (33%), transport (30%), računovodske storitve (24%), vzdrževanje opreme (23%), proizvodnja (21%), trženje (14%), distribucija (8%) ...

V raziskavi držav vzhodne Evrope avtorja Andone in Pavaloaia (2010) preučujeta področja najpogostejše oddana v zunanje izvajanje in delež zunanjega izvajanje med podjetji. Ugotovitve so sledeče:

- proizvodnja (53 %),
- logistika (51 %),
- HRM (35 %),
- prodaja in trženje (33 %),
- R&D (32 %) in
- vodenje financ (24 %).

Raziskava zahodnih in severnih Evropskih držav iz leta 2013, ki jo je izvedlo združenje EYMG, razkriva podatke za najpogostejše dejavnosti oddane v zunanje izvajanje (Krarup in drugi, 2013):

- pravne storitve,
- vzdrževanje in oskrba objektov (čiščenje, varovanje, popravila in vzdrževanje opreme ...),
- storitve obdelave in priprave plačil zaposlenim,
- logistika,
- klicni center in pomoč uporabnikom,
- oblikovanje,
- trženje,
- HRM,
- finance in računovodstvo.

V ostalih raziskavah in študijah, ki se posvečajo zunanjemu izvajanju aktivnosti, se dejavnosti bolj ali manj ponavljajo in spreminja se vrstni red glede na državo oz. celino. Ne moremo posplošiti, da je povsod enak delež dejavnosti oddan v zunanje izvajanje. Nekatere države se pogosteje odločajo za zunanje izvajanje, druge so bolj vertikalno usmerjene. Od države do

države niha njihova strateška odločitev glede na zgodovino in način razvoja poslovanja ter delovanja podjetji, politično usmeritev države in stopnjo razvoja. Pomemben kazalnik je vpliv oddaljenost drugih držav, ki omogočajo zunanje izvajanje in trgovske sporazume omenjenih držav. Kot npr. zunanje izvajanje proizvodnje, ki se pogosto odvija v Aziji in Afriki. Vpliv ima tudi kultura dela. Razvite Evropske države so pogosto nosilke razvoja, medtem, ko so Azijske države vključene v rutinska, nespecifična dela (Liu, Feils & Scholnick, 2011).

Hätönen in Eriksson (2009) ugotavljata, da so opazne razlike med zunanjim izvajanjem malih in srednje velikih podjetji in velikih podjetji. Kot prvo je potrebno primerno prilagoditi definicijo zunanjega izvajanja v SME. Zunanje izvajanje ni več definirano izključno kot prenos ene dejavnosti na podjetje, ki postane zunanji izvajalec. Potrebno je upoštevati ali ima podjetje dovolj potrebnih virov za lastno izvajanje dejavnosti oziroma ali jo običajno sorodna podjetja sama izvajajo. V primeru, da se običajno storitev kupuje na trgu oz. je del standardizirane ponudbe ne moremo govoriti o zunanjem izvajanju, temveč nakupu storitve na trgu. Ko govorimo o prenosu dejavnosti iz enega podjetja na drugega, mora biti storitev prilagojena za vsako podjetje posebej in jo je podjetje sposobno samo izvajati oz. jo lahko izvaja večina sorodnih podjetji. Le v tem primeru je ustrezna definicija zunanjega izvajanja v SME (Linder, 2004). Področja zunanjega izvajanja se v razvitih državah ne razlikujejo občutno med velikimi podjetji in SME (Solakivi, Töyli, Engblom & Ojala, 2011). Kljub temu je v literaturi možno zaslediti nekatere panoge, ki se pogosteje obravnavajo kot dejavnosti zunanjega izvajanja v SME. Med najpogostejšimi zasledimo računovodstvo, logistika, informacijska tehnologija, marketing in HRM.

Kljub vsej kompleksnosti je mogoče v splošnem razvrstiti dejavnosti glede na pogostost oddajanja v zunanje izvajanje. Na prvem mestu je vzdrževanje in oskrba objektov, ki se jo poslužuje največ podjetji, sledijo pravne storitve. V nadaljnjem tja uvrščamo logistiko, pri kateri je najpogostejši transport blaga (lokalni prevoz, mednarodni prevoz, distribucija) in nato šele skladiščenje, najem voznega parka ter pakiranje, komisioniranje in obratna logistika (Wilding & Juriado, 2004). Na četrtem mestu je informacijska tehnologija, zatem pa ji sledijo proizvodnja, HRM, klicni center, prodaja in trženje. Kot že prej pojasnjeno prihaja do odstopanj zaradi hitrih sprememb, inovacij in zgoraj omenjenih razlik. Zunanje izvajanje je v sodobnem času v porastu in ta trend se bo po napovedih še nadaljeval.

1.2 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja

Pred odločitvijo o zunanjem izvajanju dejavnosti, je potrebno dobro poznati prednosti in slabosti. Veliko avtorjev je preučilo pozitivne in negativne lastnosti ter dejavnike, ki najbolj pripomorejo k temu, da se podjetje odloči za uporabo zunanjega izvajanja.

Ge in drugi (2004) so raziskovali in razvrstili prednosti, ki jih prinaša uporaba zunanjega izvajanja dejavnosti:

- zmanjšanje stroškov podjetja

Stroškovno učinkovitost podjetje dosega, saj ne kupuje ali najema opreme, dodatno zaposluje, ne plačuje dodatnih zavarovanj, ne kupuje ali najema programov in tehnološke opreme ... Zunanji izvajalec opravlja storitve ceneje zaradi izkoriščanja znanja na specifičnem področju in doseganja ekonomij obsega. Pomeni, da zaradi boljšega izkoristka svojih kapacitet in večjega obsega dejavnosti opravljajo posel ceneje. Prav tako boljše izkoristi svoje kapacitete in opravlja večji obseg dejavnosti.

- boljša finančna struktura

Storitev oddana v zunanje izvajanje ne potrebuje vlaganj denarja v večje naložbe kot so npr. objekti, vozila, oprema, kader ... Pomeni, da je na razpolago denar, uporaben za investicije in razvoj področja, ki prinaša največjo strateško prednost. Finančno gledano so namesto fiksnih stroškov, variabilni stroški, kar je poslovno gledano običajno boljše.

- znanje in tehnološke izboljšave

En od razlogov zakaj nekdo opravlja nekaj namesto drugega je v tem, ker opravlja zadevo bolje od nas. Težko je biti zelo dober v vsem. Zunanji izvajalec se predvsem osredotoča na eno storitev v kateri je dober, dosega ekonomije obsega, ima veliko izkušenj in znanja. Storitve opravi boljše, učinkovitejše, uspešnejše in hitreje. Ima tudi tendenco, da se na svojem področju izboljšuje, nadgrajuje in tako omogoča napredek svojega naročnika. Izvajalec si lasti potrebno tehnologijo za svoje področje, jo nadgrajuje in se skupaj z naročniki razvija.

- strateška fleksibilnost

V primeru, da podjetje želi nastopiti na tujem, nepoznanem trgu, ima možnost skupnega vlaganja z drugim podjetjem ali horizontalne integracije. Te možnosti so tvegane in velikokrat neizvedljive. Podjetje ima možnost, da poišče zunanjega izvajalca na tujem trgu. Zunanji izvajalec prevzame dejavnost v kateri je specializiran kot npr. proizvodnjo, distribucijo, trženje ... Znanje in izkušnost zunanjega izvajalca, ki bolje pozna trg, na katerem je prisoten, se odraža v lažjem prodoru na trg in premostitvi vstopnih ovir. S tem podjetje pridobi strateško prednost in lažje vzpostavi poslovanje na tujem trgu.

- osredotočenost na ključne dejavnosti

Vsako podjetje ima ključne dejavnosti v katerih je res dobro in, ki mu prinaša kompetenčne prednosti oz. glavno dodano vrednost. Bolj kot se podjetje osredotoči na ključno dejavnost, ji posveti čas, finance, predvsem pa kader, več ima možnosti, da se dobro razvija, raste in napreduje. Ko podjetje odda ne ključne dejavnosti v zunanje izvajanje, se lahko posveti osrednji dejavnosti. Še posebej majhna podjetja, ki nimajo veliko kadra in financ, lahko v želji, da bi sama upravljala vse dejavnosti, zaostanejo za konkurenco v osrednji dejavnosti, ki jim prinaša glavni vir prihodkov.

- zmanjševanje in porazdelitev tveganj

Z oddajo dejavnosti v zunanje izvajanje podjetje zmanjša tveganje in je boljše pripravljeno za nepredvidljive razmere na trgu. V času slabših razmer na trgu podjetje nima vezanega denarja v opremi, kadrih, infrastrukturi ..., ki je ne potrebuje.

Veliko lažje je ublažiti nihanja, ki se odvijajo v oskrbovalni verigi. Podjetje se lažje odloči za dodatnega zunanjega izvajalca ali z obstoječim uskladi manjše oz. večje število naročil.

V primeru zunanjega izvajanja se tveganje porazdeli med udeležencema. Tako na strani pogodbenika, kot na strani pogodbo dajalca je interes, da storitev poteka dobro in brezhibno. Zunanji izvajalec se trudi, da opravi storitev čim boljše, saj dobi plačilo, hkrati naročnik uspeva, raste in ima zadovoljne stranke ter uslužbencev v podjetju.

Tretji vidik se nanaša na prenos in izognitev področju, ki mu podjetje ni doraslo. Nekatera podjetja ne morejo hitro odpraviti oz. izboljšati problemov zato jim je lažje, da jih prenesejo na nekoga, ki jih zna rešiti in odpraviti. Tudi, če deluje kot izmikanje od težav, je finančno in organizacijsko boljše kot, da podjetje zaide v krizo. Seveda ne sme biti pravilo, je pa ena od rešitev.

Zunanje izvajanje ne prinaša le prednosti temveč tudi nekatere slabosti oz. tveganja. Ge in drugi (2004) so jih preučili. Ugotovili so kaj jih sproži in kakšne so posledice:

- izguba nadzora nad oskrbovalno verigo

Podjetje, ki prepusti izvajanje dejavnosti zunanjemu izvajalcu s časom izgublja znanje o poteku in izvajanju dejavnosti, postopkih in uporabi opreme. V primeru, da podjetje zraste in ugotovi, da je zanj stroškovno ugodnejše dejavnost prevzeti pod svoje okrilje, nastane problem, saj nima več znanja za izvajanje te dejavnosti. Nevarnost je, da podjetje izgubi nadzor nad kontrolo storitve. Ne zna več oceniti ali zunanje izvajana storitev poteka na dovolj visokem nivoju, kateri so problemi, ki morebitno vplivajo na druge dele oskrbovalne verige in, ali zunanji izvajalec to opravlja dovolj kakovostno. Tveganje obstaja, da izvajalec ne vlaga dovolj truda v razvoj, ne napreduje tako kot ostali deli panoge in se podjetje znajde v zaostanku. Z izgubo nadzora se zmanjša reakciji čas zaznavanja in hitrosti ukrepanja, preden nastanejo posledice.

- stroškovno tveganje

Kljub temu, da je zunanji izvajalec sposoben opravljati storitev ceneje kot naročnik, lahko nastane težava pri pogajanju in dogovarjanju glede cene storitev. Podjetje mora dobro preučiti situacijo zunanjih izvajalcev, da se zaveda primerne cene določenih storitev. V primeru, da podjetje ne opravi kvalitetne analize, obstaja tveganje, da so storitve preplačane. Potrebna je skrbna priprava pogodbe, v kateri je pomembno definiranje vseh podrobnosti. V nasprotnem primeru lahko nastanejo dodani stroške zaradi zadev, ki niso bile dogovorjene.

Podjetje mora biti sposobno izračunati lastne stroške dejavnosti, ki bi jo želeli oddati v zunanje izvajanje, vključno z vsemi stroški, ki so posredno vezani nanjo. Znati mora oceniti vse stroške, ki bi jih imelo z izvajanjem storitve zunanjega izvajalca. Le tako lahko primerja in se na podlagi točnih preračunov odloči za ali proti zunanjemu izvajanju.

- vpliv človeškega faktorja

Vsaka pogodba vključuje sodelovanje z zunanjim izvajalcem in njegovimi zaposlenimi. Med njimi so uslužbenci, s katerimi je lažje sodelovati in tisti s katerimi je težje. Ko podjetje začne sodelovati nima možnosti izbire kadra, ki bo delal z njimi, temveč se mora naučiti oz. navaditi nanje. Marsikdaj je potrebna reorganizacija in drugačen sistem dela, ki je nekemu lažji, drugemu težji. Prav zaradi teh sprememb je potrebno več prilagajanja, dodatnega izobraževanja, sestankov, usklajevanja in gradnje dobrih odnosov. To vzame čas, prinese dodatne koordinacijske stroške in tveganja, ki so povezana s sodelovanjem.

- tveganje izdaje zaupnih podatkov

Tveganje nastane, ko podjetje hrani veliko zaupnih podatkov, ki vključujejo strateške izboljšave, novo tehnologijo, izume, finančne podatke ali ostale pomembne informacije, ki bi utegnili povzročiti škodo ob morebitnem uhajanju. Izvajalci zunanjega izvajanja imajo v določenih primerih dostop do nekaterih zaupnih podatkov, s katerimi se lahko protipravno okoristijo. Kljub zakonom in pogodbi obstaja tveganje, da izvajalec ob morebitni prekinitvi pogodbe te podatke izda ali jih uporabi za lastno korist.

To so štirje najbolj izpostavljeni problemi, ki se pojavijo oz. predstavljajo tveganja ob uporabi zunanjega izvajanja. Poleg tega se pojavijo še transakcijski stroški, ki jih je potrebno preučiti in upoštevati med odločanjem za uporabo zunanjega izvajalca.

Motivi in razlogi za odločitev zunanjega izvajanja v SME se razlikujejo od tistih v velikih podjetjih. SME imajo pogosteje težave pri pogajanju za boljše cene, ki jih dosegajo velika podjetja z ekonomijami obsega. Soočajo se z nezainteresiranostjo večjih zunanjih izvajalcev za dolgoročno sodelovanje, z neznanjem pri izbiri zunanjega ponudnika in nepoznavanjem tržnih cen. Potrebno je upoštevati, da imajo velika podjetja zaposlen večji nabor strokovnjakov in kadra ter financ za najemanje ustreznih podjetji za analitične raziskave (Hätönen & Eriksson, 2009).

Jasno je, da ni popolne izbire ampak je ta odvisna od situacije. Logistika, ena od treh najpogosteje oddanih dejavnosti v zunanje izvajanje, ima veliko razlogov, ki govorijo v prid zunanjemu izvajanju. Jaafar in Rafiq (2005) ugotavljata, da so si razlogi med seboj zelo podobni. Največ podjetji se za zunanje izvajanje logistike odloči zaradi:

- zmanjšanja logističnih stroškov,
- izoginitvi vlaganja denarja za sredstva, ki so povezana z logistiko,
- za doseganje bolj fleksibilnih logističnih rešitev,

- uresničevanja zahtev strank,
- obravnavanja in razvoja storitev s strani strokovnjakov za logistiko in
- izboljšanja logističnih storitev.

Rajesh, Ganesh in Pugazhendhi (2013) so prav tako preučili razloge za uporabo izvajanja zunanje logistike in prišli do podobnih ugotovitev:

- osredotočenje na ključne dejavnosti,
- izboljšanje storitev, ki jih zahteva stranka,
- zmanjšanje logističnih stroškov,
- izboljšanje kvalitete,
- izboljšanje časa za izvedbo določenega procesa,
- izboljšanje fleksibilnosti oskrbovalne verige in
- izboljšanje odzivnega časa in hitrejšega usklajevanja.

V nadaljnjem so avtorji izpostavili pozitivne razloge, zaznane s strani naročnikov, po uporabi zunanjega izvajalca logistike:

- znanje in izkušnje, ki jih ima logistični ponudnik za izvajanje storitev,
- boljšo opremo, floto vozil, infrastrukturo in programsko podporo za izvajanje storitev,
- hitrejšo in boljšo odzivnost na logistične težave in nudenje celovitih rešitev,
- nudijo boljši pregled, sledljivost in analitiko,
- cenejše storitve in
- boljša prilagodljivost v danih situacijah.

Ti razlogi so nekoliko drugače razvrščeni kot razlogi zaradi katerih se podjetja odločijo za zunanje izvajanje. Podjetja so že koristila storitve zunanjih izvajalcev in ugotovila nekatere prednosti, ki se jim pred uporabo niso zdele tako ključne in koristne. Po praktični izkušnji so razvrščene drugače, prav iz razloga, ker so uporabniki zunanjega izvajanja izkusili prednosti, ki so jim bile veliko pomembnejše kot so se jih prej zavedali (Rajesh, Ganesh & Pugazhendhi 2013).

Po drugi strani sta Jaafar in Rafiq (2005) ugotovila, da so podjetja zaradi preneglih odločitev, slabe izbire zunanjega izvajalca in nepoznavanja cene svojih stroškov logističnih storitev, imela v nekaterih primerih višje stroške logističnih storitev, kot bi jih imela z lastnim izvajanjem logističnih storitev. Pri odločanju ne pretehtajo le dobre in slabe lastnosti zunanjega izvajanja, ampak je pomemben faktor izbira pravega in najbolj ustreznega zunanjega izvajalca. Za dobro izbiro zunanjega izvajalca mora podjetje narediti dobro analizo svojega poslovanja, dobro oceniti trenutno situacijo, trende in izbiro uskladiti s svojimi cilji.

1.3 Zunanje izvajanje logistike v malih in srednje velikih podjetjih

Malo in srednje veliko podjetje je moč definirati na podlagi več parametrov kot so:

- število zaposlenih,
- letni promet ali dobiček,
- kapitalizacija in
- vložek v investicije.

Po svetu razvrščajo podjetja na podlagi različnih parametrov, med katerimi prevladuje razvrščanje po številu zaposlenih. V Azijskih državah poleg števila zaposlenih, uporabljajo še kapitalizacijo. Evropska unija razvršča mikro, majhna in srednje velika podjetja glede na tri parametre:

Tabela 1: Primerjava parametrov za razvrščanje podjetji

	Število zaposlenih	Letni promet	Bilančna vsota
Mikro podjetja	< 10	do 2 M €	do 2 M €
Majhna podjetja	10 – 49	od 2 M € do 10 M €	od 2 M € do 10 M €
Srednje velika podjetja	50 – 249	od 10 M € - 50 M €	od 10 M € - 43 M €

Vir: Evropska komisija (2016).

Podjetje se razvrsti glede na najvišji parameter, ki ga dosega (Evropska komisija, 2016). Poleg zgoraj navedenih razvrstitev je potrebno upoštevati še tri kategorije, ki definirajo položaj podjetja:

- samostojno podjetje (samostojno podjetje ali podjetje, ki ima enega ali več partnerjev, delež le teh ne presega 25 %),
- partnersko podjetje (delež partnerskih podjetji je med 25 % in 50 %),
- povezano podjetje (delež partnerskih podjetji presega 50 %).

Po raziskavah je v Evropi več kot 90 % podjetji kategoriziranih med mala in srednje velika podjetja, ki ustvarijo dve tretjini delovnih mest. Po statističnih podatkih 21 milijonov malih in srednje velikih podjetji ustvari več kot 88,8 milijonov delovnih mest v Evropski uniji (Evropska komisija, 2016).

Mala in srednje velika podjetja so zelo specifična in se razlikujejo od večjih podjetji v veliko pogledih. V mikro in majhnih podjetjih ter v večini srednje velikih podjetji ima glavno vlogo direktor, ki je tudi lastnik podjetja. S to vlogo se popolnoma poistoveti in se ji posveti ves dan, tudi v svojem zasebnem življenju (Smogavec & Peljhan, 2017).

Mala in srednje velika podjetja so po drugi strani zelo fleksibilna in prilagodljiva. Nimajo veliko zaposlenih, njihova notranja hierarhija je zelo preprosta, pretok informacij je hitrejši in prav zato se lažje in učinkoviteje prilagajajo spremembam. Omenjene karakteristike SME izkoriščajo za hitrejši razvoj in implementacijo inovacij, saj jih ne ovirajo nepotrebni in zamudni procesi (Žakelj, 2004).

Pomembna prednost malih in srednje velikih podjetji je upravljanje z nizkimi fiksnimi stroški. To jim omogoča dober pregled, nadzor in delovanje ne glede na ekonomije obsega, ki jih morajo velika podjetja dosegati (Žakelj, 2004).

Mala in srednje velika podjetja pogosto opravljajo storitve kot zunanji izvajalci za večja podjetja. Kljub temu se vseeno soočajo s potrebo po zunanjem izvajanju svojih podpornih aktivnosti, saj nimajo dovolj znanja med zaposlenimi in sredstev za investicije v opremo ter tehnologijo (Mehta & Peters, 2007).

Smogavec in Peljhan (2017) ugotavljata, da 64 % malih in srednje velikih podjetji oddaja vsaj eno dejavnost v zunanje izvajanje. Glavni razlog zunanjega izvajanja je zniževanje stroškov, medtem ko jim strateško zunanje izvajanje predstavlja izziv in velika tveganja. Ne odločanje k zunanjem izvajanju temelji na nezaupanju in pomanjkanju znanja managerjev, ki se povezuje s strahom pred lastnimi napakami in posledicami, ki bi sledile.

Zunanje izvajanje logistike je ključnega pomena za obstoj in delovanje SME, saj logistični stroški predstavljajo nezanemarljiv del (v povprečju vsaj 10 %) skupnih stroškov. Z dobrim upravljanjem logističnih storitev lahko SME ohranjajo zdravo finančno strukturo in ohranjajo kompetenčno prednost na trgu.

Opažanje SME je ugotovilo, da SME, ki so povezana z večjimi korporacijami in podjetji, imajo boljše urejene logistične storitve. Večja podjetja zahtevajo določene standarde na tem področju in nudijo podporo, zato so imela SME motiv za ureditev logističnih storitev. Drugi razlog za izboljšanje situacije, je zgled in rešitve, ki so jih prevzeli od večji podjetji, ki so že imela uveljavljene logistične storitve. Izsledki zato nakazujejo, da je zunanje izvajanje logističnih storitev, zelo dobra rešitev za SME (Bagchi & Helge, 2000).

V raziskavi izkušenj logistike v SME je Gecse (2013) ugotovil, da 44 % Madžarskih SME meni, da nimajo nobenih stroškov z logistiko. Madžarska SME menijo, da se z večanjem podjetja delež logističnih stroškov viša. Dejstvo je, da te trditve ne držijo. V Madžarskih SME predstavljajo stroški logistike (transport, skladiščenje, administracija povezana z logistiko) v povprečju 18,86 %.

Tabela 2: Primerjava zunanjega izvajanja logistike v malih in srednje velikih podjetjih na Madžarskem ter v preostalem svetu v letu 2009.

Lokacija SME / Dejavnosti zunanjega izvajanja	Transport in posredništvo	IT za logistične namene	Skladiščenje	Pakiranje in komsioniranje
Madžarska	21,72%	4,68%	4%	3,07%
Svet	70,91%	Ni podatka	25%	20,21%

Vir: Gecse (2013).

Izvajanje zunanje logistike v SME na Madžarskem je veliko pod povprečjem ostalega sveta. Analiza SME na Madžarskem je pokazala, da je potreba po uporabi zunanjega izvajanja transporta in posredništva vsaj 1,97-krat večja glede na dejansko uporabo. Pri skladiščenju je ta potreba 3,53-krat večja kot je dejanska uporaba.

Velik problem, ki zajema SME je vloga managerjev. Managerji proizvodnjah in razvojnih podjetji so večinoma usmerjeni v stroko, s katero se ukvarja podjetje in nimajo znanja logistike. Logistika predstavlja majhen pomen zanje in ne področja, kateremu bi se morali posvečati.

Zato je tudi glavno stališče proti zunanjemu izvajanju, ki ga zavzema v povprečju 33% SME, da so transport, skladiščenje in pakiranje ključna dejavnost podjetja, ki je ni dobro oddati v zunanje izvajanje. Kot glavni razlog so majhna podjetja navedla, da jim kot ključna dejavnost omogoča rast in razvoj, srednje velika podjetja so navedla, da jim omogoča boljšo osredotočenost na njihovem glavnem področju ter boljšo kompetentnost na trgu. Po preučitvi vseh SME je bilo ugotovljeno, da skoraj nobeno od njih ni zmožno dosegati ekonomij obsega na področju logistike, kar dokazuje njihovo zmoto in nepoznavanje.

Glavni trije razlogi za zunanje izvajanje so bili fleksibilna prilagodljivost na količine naročil, zniževanje stroškov in osredotočenost na njihove ključne aktivnosti. Četrty razlog, vseeno pomemben za SME je izboljšanje kvalitete storitev (Gecse, 2013).

Če primerjamo raziskavo iz leta 2017, ko je bila narejena druga analiza o zunanjem izvajanju logistike, lahko s pomočjo podatkov ugotovimo, da so se razmere nekoliko izboljšale. SME so začela bolj zavedati pomena zunanjih logističnih izvajalcev in njihovih koristi, ki pripomorejo k boljšemu delovanju podjetja. Glavne spremembe je moč razbrati v njihovem razmišljanju in boljšem poznavanju prednosti zunanjih izvajalcev. Redkeje se je pojavilo razmišljanje, da je logistika področje, ki je ni dobro oddati v zunanje izvajanje. Njihovi glavni trije razlogi za zunanje izvajanje logistike so:

- osredotočenost na glavno strateško dejavnost,
- manjša vlaganja v osnovna sredstva,
- odziv na spremembe in boljše zadovoljevanje kupčevih potreb.

Predvsem se opazi preskok v razlogih proti zunanjemu izvajanju logistike. Namreč glavni trije so popolnoma drugačni (Gecse, 2013):

- izguba kontrole nad določenimi aktivnostmi,
- izguba direktnega stika s stranko in
- slabe storitve s strani zunanjega izvajalca.

Dobro poznavanje razlogov za in proti zunanjemu izvajanju logistike pokaže, da so se SME začela zanimati in izobraževati v tej smeri (Barbarič, 2017). V zadnji raziskavi ni navedeno razmišljanje managerjev, ampak glede na porast zunanjega izvajanja logistike v transportu in

distribuciji lahko sklepamo, da se je mišljenje do določene mere spremenilo. Zaradi sprememb in večje osveščenosti managerjev na področju zunanjega izvajanja logistike se odpirajo priložnosti za razvoj zunanjega izvajanja skladiščne logistike. Do sedaj je bil razvoj zunanjega izvajanja logistike v SME povezan predvsem s transportom, špedicijo in distribucijo. Na področju zunanjega izvajanja skladiščenja logistike v Sloveniji in preostalem delu Evrope so visoke razlike, saj je bilo leta 2012 v Sloveniji oddano 22 % skladiščenja v zunanje izvajanje v primerjavi z preostankom Evrope, kjer je ta delež pri 72 % (Langley & Capgemini Consulting, 2013).

Ugodne razmere in potencial v SME za napredek na področju zunanjega izvajanja skladiščne logistike, so osredotočile raziskavo magistrskega dela na odločitvene kriterije za zunanje izvajanje skladiščne logistike v SME. Te kriterije bom podrobno preučil v raziskovalnem delu magistrske naloge. Še pred tem bom v naslednjem poglavju o skladiščenju zajel zgodovino in opredelitev skladiščenja, vrste skladišč, trende in prihodnost skladiščenja, ponudnike skladiščnih storitev in prednosti ter slabosti skladiščenja, ki bodo dopolnili teoretično izhodišče za raziskovalni del.

2 SKLADIŠČENJE

2.1 Zgodovina skladiščenja

Začetki skladiščenja segajo v čas pred Kristusom. Že v Bibliji je zapisana zgodba o Jožefu, ki je bil služabnik faraona. Nekega dne je imel Faraon sanje, ki jih je Jožef razložil in napovedal 7 dobrih, rodovitnih let in 7 let suše ter lakote. Faraon je nato pooblastil Jožefa kot upravitelja dežele. Jožef je začel graditi skladišča po vsej deželi in kopičiti zalogo žita v prvih sedmih letih, ko so bile rodovitne letine. V naslednjih sedmih letih so imeli v Egiptu hrane na zalogi, da so prebrodili krizo. Zgodba nakazuje, da so že v zgodnjih civilizacijah potrebovali skladišča in organiziran sistem skladiščenja, da so lahko preživeli krizno obdobje. Dober sistem oskrbe in shranjevanja je lahko pomenil preživetje naroda (1 Mz 39–43).

V začetkih srednjega veka je trgovanje temeljilo na trgovini s kmetijskimi pridelki in osnovnimi surovinami. Skladišča so bila postavljena na vozliščih in središčih trgovskih poti. V skladiščih so hranili hrano in ostal trgovski material, ki se je izmenjeval med deželami. Skladišča so bila tudi ključna za razvoj trgovskih poti, saj so trgovci vedeli, kje odložiti in shraniti blago, da bo na varnem. Po drugi strani je bilo skladišče pomembno za okoliško prebivalstvo, ki je imelo možnost prevzeti ali oddati blago na varno mesto. V začetkih srednjega veka je bilo trgovanje vezano na trgovca, ki je blago prodajal na tržnici. S časoma so trgovci v večjih trgovskih središčih začeli uporabljati skladiščni listek oz. listek podoben računu, ki je vseboval točno količino blaga. Kupci so kupili skladiščni listek in samostojno odšli v skladišče ter prevzeli količino blaga, ki so ga imeli kupljenega na listku. Omogočalo jim je, da so prevzeli poljubno količino, razliko jim je nato skladiščnik vpisal na nov skladiščni listek. Ta listek se je poimenoval Lombard, po Lombardiji – pokrajini v Italiji, iz

katere izvira. S tem se je okrepil pomen skladišč in razširila uporaba ter s tem tudi sam razvoj. Sistem se je ohranil v nekaterih delih Južne Amerike, kjer uporabljajo tako imenovane zadolžnice (Ackerman, 2012).

Skladišča so imela v drugi fazi razvoja in naseljevanja Južne Amerike funkcijo nekakšnega bančnega depozita. Banke so imele v lasti skladišča, kamor so večji agrikulturni obrati shranili del svojega pridelka in na podlagi tega najeli posojilo. Šele, ko je bilo posojilo odplačano, se je sprostil shranjeni pridelek in ga je lahko posojilojemalec uporabil (Ackerman, 2012).

Prvi večji razvoj skladišč se je odvijal med industrijsko revolucijo. V času industrijskega razvoja je bilo povpraševanje težko napovedati, hkrati je bila delavna sila zelo poceni, cena vhodnega materiala zanemarljiva. Vsak izdelek, ki ni bil na zalogi, je pomenil visoko izgubo profita. Vpliv težko napovedanega povpraševanja je prisilil industrijske obrate, da so proizvajali visoko število izdelkov, ki so jih shranjevali v skladiščih. Skladišča so bila v osnovi grajena kot del tovarne, v nadaljnjem so jih zaradi varnosti in razvoja distribucije začeli graditi v bližini industrijskih obratov. Kljub postopnem razvoju distribucije je bilo v uporabi zelo veliko industrijskih skladišč, ta so bila praviloma majhna in slabo organizirana (Ackerman, 2012).

Na lokacije skladišč je vplival razvoj tovarne infrastrukture. Če so se v preteklosti gradila skladišča ob glavnih trgovskih poteh, je v dobi industrializacije to vlogo prevzela železnica. Ob glavnih železniških postojankah, so gradili terminalna skladišča, ki so koristila za pretovor in začasno skladiščenje blaga, ki je bilo razloženo ali naloženo na vagone. Gledano na današnji tip skladišč, se uvrščajo ta skladišča med začetnike navzkrižnega pretovarjanja. Drugi tip skladišč, ki se je razvijal v industrijski dobi, so bila tako imenovana storehouses – pomolna skladišča, ki so služila za shranjevanje blaga v pristaniščih (Ackerman, 2012).

Skladišča so bila v začetku industrijske dobe prilagojena na zlaganje blaga v višino človeškega dosega oz. običajno v višino od dveh do treh metrov in pol. Višina regalov je bila odvisno od vrste in teže blaga. V začetku so se uporabljali ročni vozički za prevoz blaga po skladišču. Leta 1906 je bil izumljen viličar, ki je v začetku druge svetovne vojne dobil nadgradnjo hidravlike. Posledično se je spremenila višina regalov za dvakratno ali trikratno višino. Na razvoj skladišč je vplivala druga svetovna vojna, ki je zahtevala večje količine shranjene opreme, orožja in hrane. Spremenil se je nadzor nad vsebino, izboljšala se je organiziranost znotraj skladišč, planiranja in povečala pretočnost materiala. Druga svetovna vojna je zaradi vpoklica velikega števila delavnega prebivalstva, prinesla podražitev delavne sile, ki jo je primanjkovalo. Začela so se opuščati manjša skladišča in pričela graditi večja, ki so potrebovala sorazmerno manj ljudi za funkcionalno delovanje. Tretji vpliv na razvoj skladišč je imela transportna mehanizacija. Če so še v začetkih industrijske dobe prevažali blago do skladišč na vozovih, se z začetkom industrijske dobe pričel razvoj majhnih tovornih vozil, ki so bila sposobna prevažati večje količine tovora. Z izboljšanjem prevoznih sredstev se je povečala tudi zmogljivost prevoza težjega tovora, sočasno je z razvojem železnice

napredoval tudi razvoj nakladalne mehanizacije. V začetku je bila v uporabi oprema s škripci in vrvmi za natovarjanje, nato se pojavijo prvi žerjavi, z razvojem hidravlike se uveljavijo še premične rampe in dvigala (Ackerman, 2012).

Naslednji večji preskok v skladiščni logistiki je prinesla informacijska doba z razvojem računalnika in različnih tehnoloških naprav, kot so čitalci črtne kode. S pomočjo uporabe računalnika se je pretok informacij povečal, hkrati pa je imel vlogo pri izgradnji informacijskih sistemov. Informacijski sistemi so omogočali povezavo več deležnikov v oskrbovalni verigi, da so prejeli aktualne podatke in bili sposobni hitrih odzivov na spremembe. V primeru, da je začelo primanjkovati določenih surovin v eni trgovini, so se lahko v skladišču hitro odzvali in jih pripravili za takojšnjo dostavo. V trgovski verigi se je z izboljšanjem informacijskega pretoka zmanjšalo število posrednikov in majhnih skladišč, okrepila se je vloga skladišča kot tesnega vmesnika med trgovinami in proizvodnimi obrati (Ackerman, 2012).

Razvoj črtne kode in čitalca črtne kode je vplival na boljši monitoring in pregled nad blagom, pospešil je skladiščne procese, kot je priprava blaga za sprejem in odpremo. Po drugi strani je imel vpliv na zmanjšanje napak in omogočal obdelavo večje količine informacij stisnjenih v eni črtni kodi (Ackerman, 2012).

Z velikostjo skladišč se je povečala tudi kompleksnost in zahtevnost obvladovanja. Ni bila več dovolj nova tehnologija, temveč tudi nova sistematika dela, ki se je pokazala za izziv pri upravljanju večjih skladišč. V preteklosti je bila delitev dela drugačna, saj so vsi zaposleni v skladišču imeli podobne naloge in nadziranje skladiščnikov ni predstavljalo težave. V kasnejših obdobjih se je v večjih skladiščih izkazalo, da prihaja do prevelike zmede, napak, izgubljanja časa zaposlenih in posledično nepotrebnih stroškov. S časom so upravniki skladišč začeli uvajati natančne postopke dela, sistematiziralo se je delavna mesta in določilo, kako si sledijo opravila. Uveljavljala se je hierarhija kadrov glede na znanje in izkušnje. Skladišča so se začela tesno povezovati z ostalimi udeleženci v oskrbovalni verigi (Ackerman, 2012).

Današnja skladišča so v razvitih državah drugačna kot tista 40 let nazaj. Napredovala so predvsem zaradi procesiranja velikih količin različnih izdelkov. 40 let nazaj je bilo manj izbire kot danes, tehnološko so si bili izdelki podobni oz. so vsebovali manj različnih komponent. Svet je v globalnem pogledu postal bolj povezan, kar med drugim pomeni, da razdalja pošiljanja ni več taka ovira kot je bila v preteklosti. Še posebej so se okrepile transportne zmogljivosti, ki omogočajo hitrejši transport večje količine tovora. Vse to je vplivalo na razvoj skladišč. Globalni trgovci so potrebovali visoko tehnološko opremljeno skladišče, ki nudi dovolj prostora za skladiščenje velikega števila različnih izdelkov. Skladišče mora biti dobro zasnovano, imeti mora dobro načrtane transportne poti, potrebuje sodobno programsko opremo kot je informacijski sistem za podporo skladiščnemu poslovanju (WMS) za nadzor blaga in premikov le tega. Imeti mora mehanizacijo in drugo opremo, ki omogoča optimalno izvajanje skladiščnih procesov. V najbolj razvitih državah, kjer je visok strošek delovne sile, se uvajajo avtomatizirana skladišča, v katerih shranjevanje, razporejanje

in odpremljanje izdelkov poteka v celoti ali vsaj delno avtomatizirano. V konkurenčnem okolju narekujejo standarde, prihodnost in razvoj skladiščne logistike trgovski velikani in največji dobavitelji (Ackerman, 2012).

2.2 Opredelitev skladiščenja

Kot navajata Pienaar in Vogt (2016) je skladišče prostor za prejemanje blaga, skladiščenje in odpremo. Kljub temu skladišče vsebuje kompleksno zaporedje procesov, ki morajo biti izvedeni točno, usklajeno in učinkovito, da poteka pretok blaga nemoteno, brez napak in težav.

Skladiščenje je funkcija oskrbovalne verige z vlogo vozlišča, ki povezuje tok materiala med dobaviteljem in kupcem (Ramaa, Subramanya & Rangaswamy, 2012).

Logožar (2004) definira skladiščenje kot zaporedje nalog, ki omogočajo shranjevanje, spremljanje in izdajanje surovin, polproizvodov, proizvodov ter drugega blaga. Dodatno tudi urejanje dokumentacije v zvezi s sprejetim in izdanim blagom ter pakiranje. Vse procese spremljajo še ostale podporne funkcije kot so načrtovanje, organizacija skladiščenja in vodenje zalog.

V preteklosti je bilo skladišče *obravnavano* kot stroškovni center in le redko kot dodana vrednost (Richards, 2018). Situacija na področju trgovine in industrije se je spremenila. Na pomenu je pridobila hitrost pretoka materiala, izdelkov in surovin. Kupec želi prejeti izdelek v kratkem času po naročilu, industrijski obrati spreminjajo količine naročil iz danes na jutri, tok sprememb v oskrbovalni verigi je hitrejši ... Obvladovanje oskrbovalne verige vitke in agilne je postalo ključnega pomena pri ohranjanju tržne konkurenčnosti. Vitka oskrbovalna veriga se osredotoča na dejavnike, ki prinašajo dodatno vrednost in izloča dejavnike, ki ne prinašajo dodatne vrednosti. Agilna oskrbovalna veriga omogoča dobro odzivanje in reagiranje na nepredvidljive situacije ter se prilagaja toku sprememb (Myerson, 2018). Pomembni del oskrbne verige sestavljajo skladiščni procesi. Z dobrim upravljanjem skladišča lahko podjetje vpliva na (Richards, 2018):

- zmanjšanje stroškov zalog,
- čas dobave blaga,
- uravnava nihanja v oskrbovalni verigi,
- doprinese k trajnostnemu razvoju in
- poveča pogajalsko moč podjetja.

Za uspešno delovanje skladišča je potrebno upoštevati osnovne spremenljivke, ki vplivajo na skladiščne procese (Logožar, 2004):

- Časovna funkcija – upravljanje časa, ki je na voljo za obdelavo blaga.
- Prostorska funkcija – izkoristek prostora, ki ga nudi skladišče.

- Kakovostna funkcija – čim manj napak in zapletov pri obdelavi blaga.
- Količinska funkcija – sposobnost upravljanja čim večje količine blaga.
- Zaščitna funkcija – čim manj poškodb in odtujitev pri obdelavi blaga.

Richards (2018) zagovarja 6 lastnosti, ki so pomembne za dobro in optimalno upravljanje skladišča:

- natančnost,
- nadzor nad stroški,
- čistočo,
- učinkovitost,
- varnost zaposlenih in
- zaščito blaga.

Upoštevati je potrebno, da so zgoraj navedene spremenljivke le okvir znotraj katerega optimiziramo skladiščne procese s pomočjo šestih lastnosti. V teoriji je cilj optimizacije enostaven, v praksi postane izziv. Prav zaradi tega je pomembno, da se tako kot v oskrbovalni verigi, tudi pri skladiščenju uporablja koncepta vitkosti. Vitkost skladiščenja v klasičnih skladiščih ne ustreza točni definiciji, vendar je poimenovanje bolj značilno za distribucijske centre (Dharmapriya & Kulatunga, 2011). Ne glede na to je pomembno upoštevati koncept s katerim se identificira dejavnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti in uveljavlja tiste, ki jo imajo. Primer dejavnosti, ki ne prinaša dodane vrednosti je najemanje dodatnega skladiščnega prostora medtem, ko ima skladišče še veliko potenciala za reorganizacijo. Po pregledu skladišča se lahko najdejo enometrske ali polmetrske palete v skladiščnem prostoru, ki je visok dva metra – če se te palete prestavi na nižje regale ali v regale doda dodatne police, je mogoče privarčevati s prostorom. Dogaja se, da so palete z enako vsebino na različnih delih skladišča. Z dobro strategijo FIFO (angl. first in first out) – prvi noter prvi ven, je ta sistem vzdržen. Kljub temu je za dobro organizacijo lažje, če so enaki izdelki skupaj, saj je boljši pregled v skladišču. Izdelki, ki na paletah molijo čez paleto na prvi pogled ne zavzemajo veliko prostora, vendar je posledično pri veliki količini podobnih izdelkov, veliko prostora neizkoriščenega. Pogost primer je v povezavi z zastarelimi izdelki, ki se ne prodajajo in ostajajo dolgo časa v skladišču. Podjetje mora razumeti, da je shranjevanje zaloge finančno breme in zavzemanje prostora, ki bi bil uporabljen za nove izdelke. Skladišče mora biti pripravljeno take izdelke odpisat ali jih prodat po nižji ceni in s tem omogočiti prostor za nove (Richards, 2018).

Za vitke skladiščne procese je razvit sistem »Tim Woods«. Sistem opozarja na nepotrebne skladiščne prakse oz. dejavnosti, ki zmanjšujejo vitkost oskrbovalne verige:

- T – transport – nepotrebni premiki ljudi, informacij, opreme in blaga.
- I – inventory (zaloga) – shranjevanje blaga in informacij po nepotrebem ter shranjevanje zastarelega blaga.

- M – motion (gibanje) – nedostopnost shranjenih palet oz. izdelkov in opreme ter slabo planirane skladiščnih poti.
- W – waiting (čakanje) – zastoji na prevzemnih lokacijah.
- O – over-production (prekomerno shranjevanje) – shranjevanje prevelike količine blaga.
- O – over-processing (izvajanje nepotrebnih postopkov) 4–5 preverjanje ali označevanje po nepotrebnem.
- D defect (napake) – poraba časa za popravilo napak kot je napačno označevanje, zlaganje in nakladanje palet.
- S skills (veščine) – ne izkoriščanje znanja, kreativnosti, lastnih zmožnost in napačno delegiranja nalog v skladišču. Lahko tudi posledica slabe organizacije skladiščnega kadra oz. slabo vodenje.

S tem sistemom je moč nadzorovati skladiščne procese, do te mere, da potekajo učinkovito in optimalno. Vendar za tekoče delovanje in obvladovanje procesov je potreben pravilen pristop do zaposlenih v skladišču. Kar 78 % managerjev skladišč in poslovnih vodij ocenjuje, da je eden izmed glavnih izzivov ohranjanje in vključevanje zaposlenih. Ob tem je potrebno poudariti, da izmed najbolj obravnavanih tem na področju skladiščenja zajema tematiko vodenja, ohranjanja in motiviranja kadra v skladišču (Richards, 2018).

2.3 Vrste skladišč glede na namen in funkcionalnost

V povprečju si večina predstavlja skladišče kot prostor, kjer se skladišči blago na regalih. V resnici se skladišča med seboj razlikujejo tako po notranji ureditvi in zasnovi kot po namenu kateremu služijo. Richards (2018) deli skladišča na podlagi specifikaciji in načina uporabe:

- skladišče za neobdelane materiale

Skladišče za neobdelane materiale običajno uporabljajo proizvajalci, ki omenjene materiale uporabljajo za izdelavo nadaljnjih produktov ali pa proizvodnji obrati, ki jih proizvajajo. Izbor izdelkov je zelo širok in pokriva področja od prehranske industrije do izdelave kovinskih izdelkov. Skladišče je lahko v klasični obliki z regali, kot prazen prostor ali prostor kjer se nahajajo cisterne (Richards, 2018).

- skladišče za vmesne, prilagojene in preložene izdelke

Bistven del takega skladišča je hramba in morebitno prilagajanje izdelkov pred končno dostavo do kupca. Nekateri enaki izdelki so prilagojeni za različna tržišča oz. so njihove modifikacije (barva, pakiranje ...) izvedene v kasnejši fazi dobavne verige. Če želimo čim bolj natančno ujeti neznano povpraševanje po nekem izdelku, ki ga prodajamo na različnih trgih in z različnimi modifikacijami je najbolje, da generičen izdelek dokončamo v čim kasnejši fazi. Npr. telefon, je mogoče šele v zadnji fazi izdelave pobarvati, dodati polnilec, ki se prilega pravi vtičnici, dodati navodila in zapakirati za določen trg. Tako se lahko lažje prilagajamo povpraševanju in potrebujemo manj zaloge, ker lahko modificiramo izdelke glede

na dejanske potrebe. Taka skladišča so lahko del proizvodnega obrata ali se nahajajo povsem zase, odvisno od zahtevnosti prilagoditve izdelka (Richards, 2018).

– skladišče za končne produkte

Skladišče vsebuje končne izdelke, ki so namenjeni za prodajo. Skladišče je lahko del proizvodnega obrata, lahko ga uporablja trgovec na drobno ali veletrgovec za shranjevanje izdelkov preden gredo na police. Glavni namen skladišča je shranjevanje izdelkov preden gredo v prodajo, hkrati se v tem skladišču shranjuje tudi varnostna zaloga, zaloga pred lansiranjem novega produkta in zaloga za uravnavanje sezonskih učinkov (Richards, 2018).

– tranzitno in konsolidacijsko skladišče

Tranzitna in konsolidacijska skladišča prejemajo produkte od mnogih dobaviteljev, iz različnih virov. Notranja urejenost skladišča je prilagojena za shranjevanje velikih količin izdelkov, skladiščni procesi znotraj skladišča morajo biti dobro organizirani (Richards, 2018).

Najbolj nazoren primer uporabe konsolidacijskega skladišča zasledimo pri trgovcu na drobno, ki ima v lasti več majhnih trgovin na širšem področju. Trgovec prejema izdelke, ki so že pripravljene za prodajo na policah, od velikega števila dobaviteljev v konsolidacijsko skladišče, kjer jih skladišči in pripravi za prevoz do trgovine. Do vsake trgovine dostavlja transportno vozilo točno določene izdelke in že v naprej potrebno količino le teh (Richards, 2018).

Glavna prednost konsolidacijskega skladišča je prihranek na ceni dostave, saj je ceneje, če dostavlja samo eno vozilo na vsako specifično lokacijo kot, če mora vsak izdelek dostavljat svoje vozilo. Prihranimo tudi pri vzdrževanju varnostne zaloge, ki je manjša v primeru, da jo vzdržujemo v enem skupnem skladišču, kot če bi jo vzdrževali v vseh skladiščih na specifičnih lokacijah. Lažje se tudi odzivamo na hitre spremembe povpraševanja, saj so dostave iz konsolidacijskega skladišča z večjo frekvenco (Richards, 2018).

Drugi izmed primerov uporabe skladišča je priprava produktov za direktno dostavo na proizvodnjo linijo oz. sistem »just in time«. Ta sistem je značilen za avtomobilsko industrijo, kjer poteka konsolidacija in shranjevanje različnih delov avtomobilov, različnih dobaviteljev v tranzitnem skladišču. Po prejemu naročila s strani proizvajalca avtomobilov se naložijo deli na kamion in dostavljajo na proizvodnjo linijo glede na termin dostave (Richards, 2018).

Ta vrsta skladišča se poleg distribucijskega centra običajno uporablja za zunanje izvajanje skladiščne logistike. Za zagotavljanje vitke oskrbovalne verige v SME in sinergij pri odpremah, je skladišče primerno za različne SME. Na podlagi izkušenj Nove Zelandije se ustvarjajo prednosti skladiščenja izdelkov za pomorski transport do kupca, ki se nahaja v prekomorski državi. Različne SME dosegajo sinergije, ko uporabljajo enega zunanjega izvajalca skladiščenja od kjer potekajo sočasne odpreme (Beaumont, Wilson & Roy, 2009).

– skladišče za navzkrižno pretovarjanje

Skladišče za navzkrižno pretovarjanje je namenjeno začasnemu shranjevanju različnega blaga na enem mesu, za nadaljnji prevoz na specifične lokacije. Glavna funkcija je preklad in prerazporeditev tovora za direktne dostave. Razlika med konsolidacijskim skladiščem in skladiščem za navzkrižno pretovarjanje je predvsem v času shranjevanja tovora. V skladišču za navzkrižno pretovarjanje se običajno zberejo in odpremijo izdelki v istem dnevu, v konsolidacijskem skladišču se običajno izdelki shranjujejo več časa (Richards, 2018). Pienaar in Vogt (2016) proučujeta skladišče za navzkrižno pretovarjanje s stališča zaporedja skladiščnih procesov. Poudarjata, da v skladišču za navzkrižno pretovarjanje poteka kontinuiran proces sprejema blaga z vhodnega transporta in razporeditev na izhodni transport. Pri tem se proces ne razdeli na prevzem blaga in odpremo blaga kot pri vseh ostalih skladiščih, temveč je ta proces združen v enega.

Skladišče se uporablja za dostave večjih izdelkov v svežnjih, kot je dostava pohištva skupaj z belo tehniko. Učinkovito je pri razpošiljanju izdelkov s kratkim rokom trajanja kot so nekatera živila, saj s prekladom tovor hitreje doseže končnega kupca. Glede na potrebe zahtevnejših oskrbovalnih verig je model skladišča, ki nudi učinkovito in hitro odzivanje na spremembe in zahteve (Richards, 2018). Skladišče za navzkrižno pretovarjanje za delovanje potrebuje dober WMS oz. sistem za upravljanje skladišč, učinkovito organizacijo, izkušene zaposlene, dobro odzivnost, zanesljivost in prilagodljivost dobaviteljev ter prevoznikov ter visoko frekvenco prevzemov in odprem blaga (Pienaar & Vogt, 2016).

– sortirni center

Sortirni center je posebne vrste skladišče, kjer se shranjujejo pošiljke iz različnih virov, velikosti in dimenzij. Običajno se shranjuje pakete, pošto in ne blaga na paletah. V sortirnem centru se nato razvrsti pošiljke glede na državo in kraj dostave. Dostave običajno potekajo do distribucijskega centra ali do direktnega prejelnika, kar je odvisno od velikosti in načina delovanja sortirnega centra.

Skladišča ne vzdržujejo dolgotrajnih zalog ampak so izdelki v skladišču zbirajo in razvrščajo kratek čas, dokler niso pripravljeni za nadaljnji prevoz ali prenos na proizvodnjo linijo (Richards, 2018).

– distribucijski center

Distribucijski center je skladišče, ki ponuja številne možnosti za pripravo, obdelavo in skladiščenje blaga. Prednost, ki jo omogoča center je celovit pristop pri obdelavi naročila. V distribucijskem centru se shranjuje najrazličnejše blago: od majhnih izdelkov in paketov, do paletnega blaga večjih dimenzij. Distribucijski center prejme naročilo o odpremi določenega izdelka, ki ga nato, prepakira ali razvrsti in ustrezno opremi za transport. Naročila, ki gredo v določeno smer združi in pripravi za dostavo do končnega kupca. Ena od značilnosti je vzdrževanje stalne zaloge, da je blago vedno na razpolago, ko prispe naročilo (Pienaar &

Vogt, 2016). Marsikateri distribucijski center je deloma ali popolnoma avtomatiziran. Amazon je znan po zelo naprednih distribucijskih centrih kjer poteka celotna priprava izdelkov za odpremo. Njihovi glavni in največji distribucijski centri so popolnoma avtomatizirani in do potankosti optimizirani za hitro procesiranje velikega števila naročil (Richards, 2018).

Poleg omenjenih vrst skladišč poznamo še logistične centre za povratno logistiko, kjer poteka razvrščanje, pregled, pakiranje in shranjevanje blaga, ki je bilo zavrnjeno, ima napako ali je poškodovano. Potrebno je omeniti še vojaška skladišča, skladišča CZ in ostala skladišča, ki so namenjena shranjevanju dobrin javnega sektorja. V njih se shranjuje blago za izredne potrebe kot je vojna, epidemija, naravna nesreča ..., ali blago, ki uporabljajo javne ustanove kot so šole, občine, gledališča, vlade ... (Richards, 2018).

Pienaar in Vogt (2010) delita skladišča na tista, ki se uporabljajo v oskrbovalnih verigah in na ostala skladišča. Skladišča, ki so del oskrbovalnih verig razdelita glede na procese, ki se izvajajo v njih. Skladišča oskrbovalnih verig delita na:

- pristaniščne terminale,
- proizvodna skladišča,
- distribucijske centre,
- skladišča za navzkrižno pretovarjanje.

Skladišča za navzkrižno pretovarjanje so specifična in se razlikujejo med seboj glede zaporedje procesov, ki se odvijajo v njih:

- CML (angl. cross-dock managed load). Ta vrsta skladišča vsebuje večino procesov, ki se odvijajo v distribucijsem centru. Potekajo procesi razklada izdelkov, njihova identifikacija, sortiranje, razvrščanje na palete oz. ustrezne transportne enote, zbiranje celotne odpreme in nato naklad na transportno vozilo.
- JML (angl. joint-managed load). Navzkrižno pretovarjanje te vrste poteka hitreje, saj so v skladišče transportirani že prej identificirani in sortirani izdelki, ki se razvrščajo na palete oz. ustrezne transportne enote.
- SML (angl. supplier-managed load). V skladišču za navzkrižno pretovarjanje poteka pretovor najbolj učinkovito, saj so v skladišče transportirani že sortirani izdelki, razvrščeni na palete. Glavna naloga skladišča je razvrščanje palet glede na odpreme in natovarjanje na transportno vozilo.

Tabela 3: Primerjava skladišč za navzkrižno pretovarjanje

Objekt	Prihod transporta	Razklad tovara	Identifikacija in etiketiranje	Sortiranje izdelkov	Premik v rezervo	Premik iz rezerve	Izbira izdelkov	Razvrščanje izdelkov na palete	Kompletiranje palet	Naklad tovara
DC										
CML										
JML										
SML										

Vir: Pienaar & Vogt (2010).

Ackerman (2012) deli skladišča glede na tri vrste:

- Zasebna: Uporabnik ima skladišče samo za lastno uporabo, ga popolnoma nadzoruje in upravlja. Skladišče prilagaja, upravlja z zaposlenimi in vlaga glede na njegove potrebe in zmožnosti.
- Javna: Uporabnik si ne lasti skladišča ampak izključno najema skladiščne storitve. Ponudnik skladišča ponuja skladiščne storitve različnim uporabnikom in ne skladišči svojega blaga.
- Pogodbena: Uporabnik najema skladišče za daljši čas, ki ga uporablja zase in lahko tudi oddaja drugim kupcem skladiščnih storitev. Ne lasti si opreme, delavcev ali skladišne tehnologije. Običajno je vezan z dolgoročno pogodbo.

Nekatera skladišča so še dodatno prilagojena za določene vrste skladiščenja kot so trošarinska in carinska skladišča, kjer se hrani uvoženo blago iz drugega carinskega območja. Carinsko skladišče omogoča shranjevanje blaga za katerega še niso bile plačane uvozne dajatve (Finančna uprava Republike Slovenije, brez datuma a). V trošarinskem skladišču se shranjuje trošarinsko blago (alkoholne pijače, energenti in tobačni izdelki). Tako trošarinsko kot carinsko skladišče omogoča hrambo izdelkov za katere še niso bile poravnane uvozne dajatve ali trošarine. To predstavlja prednost za trgovca, ki želi zamakniti plačilo dajatev ali prodati blago kupcu, ki nato poravna uvozne dajatve ali trošarine ter tako sprostí blago (Finančna uprava Republike Slovenije, brez datuma b).

Druga vrsta prilagoditve skladišča je temperaturno kontrolirano skladišče. Temperatura, ki jo vzdržujejo v takem skladišču ima običajno 3 razpone in sicer temperaturo:

- od 2°C do 8°C, kjer se shranjuje ohlajene izdelke,
- od -18°C do -25°C, kjer se shranjuje zamrznjene izdelke in
- od 10°C do cca 21°C, kjer se shranjuje izdelke, ki ne smejo zmrznit kot npr. olja.

Temperaturno skladišče za ohlajene izdelke in zamrznjene izdelke je namenjeno predvsem hrani, pijači in farmacevtskim izdelkom. Prav zaradi tega je za vzdrževanje takega skladišča potrebno upoštevati številne predpise, ki se nanašajo na prehrabno in farmacevtsko industrijo. Potrebna je prilagojena oprema in dobra zaščita. Hkrati mora biti tako skladišče ločeno od prostorov, kjer se nahajajo drugi izdelki, ki ne spadajo pod naveden temperaturni režim (Richards, 2018).

Potrebno je poudariti, da so skladišča razporejena glede na funkcionalnost in karakteristike. V večjih proizvodnih podjetjih, ki uporabljajo lastna skladišča, najdemo tako skladišče za neobdelane materiale, skladišče za preložene izdelke in skladišče za končne produkte. Nekatera manjša in srednje velika podjetja imajo samo eno skladišče v katerem shranjujejo vhodni material, končne produkte in po potrebi še preložene izdelke. Določena podjetja sploh nimajo skladišča in ga oddajajo v zunanje izvajanje. V nadaljnje bom opisal razloge in trende izvajanja skladiščnih dejavnosti in pomen zunanjega izvajanja v tej panogi (Richards, 2018).

2.4 Trendi skladiščne logistike: prihodnost skladiščne logistike

Prihodnost je težko napovedati. Veliko je neznank, ki se zadevajo razvoja skladiščne logistike. Začrtane so smernice skladiščenja, ki so vključene v globalni razvoj oskrbovalnih verig. Te postajajo vedno bolj avtomatizirane z vedno večjim številom robotov, ki opravljajo fizična dela. Tako kot prihodnost oskrbovalnih verig krojijo največji logisti, se enak proces dogaja v skladiščni logistiki. V ospredju so največji ponudniki celovitih rešitev na področju skladiščne logistike kot je Amazon (Richards, 2018).

Amazon je v zadnjih 20 letih narekoval standarde in razvoj skladiščne logistike. Dodelal je sistem za shranjevanje velikega števila izdelkov v svojih tako imenovanih distribucijskih centrih. V njih so razvili sistem skladiščne logistike do potankosti in uvedli marsikatero novosti. Leta 2013 je Amazon samo v Ameriki, vsak dan, prodal dober milijon izdelkov. Čas, ki ga je potreboval za odpremo enega izdelka do kupca je znašal leta 2000 približno 3 dni. Do leta 2010 so čas skrajšali na 5 ur ali še manj. Ta hitrost in organiziranost je bila produkt dobrega skladiščnega sistema, s pomočjo katerega so narekovali visoko konkurenčna skladišča po vsem svetu (Stone, 2013).

Amazon z uvedbo enodnevnosti dostave ni spremenil le koncepta dotedanjega sistema dostave, ampak tudi jasno sporočil kupcem, da je taka raven storitev mogoča. S tem, ko je dvignil raven, so se morala ostala podjetja odzvati, da so ostala konkurenčna (Stone, 2013). Zahteve

in raven storitev je posledično vedno višji tudi v skladiščni logistiki. Trend narekuje najpomembnejše smernice:

- manjša in pogostejša naročila,
- krajše dostavne roke,
- enodnevne dostave,
- dostave v istem dnevu pod določenimi pogoji,
- povečanje dostav na dom in
- povečanje personalizacije izdelkov.

Digitalizacija skladiščenja ima ključno vlogo pri napredku in razvoju v smeri trenda. V prihodnosti pričakujemo, da bo umetna inteligenca in virtualna resničnost vplivala na skladiščne procese. S tem se bo povečala pretočnost storitev v skladišču, bolj učinkovito delo, manj napak in hitrejša odzivanja na spremembe. Pričakuje se, da bo več končne dodelave izdelkov direktno v skladišču po principu zakasnele diferenciacije, nekateri izdelki bodo narejeni kar v skladišču. Tiskanje izdelkov omogočajo 3D printerji, ki jih nekatera skladišča že uporabljajo. Z razvojem in napredkom teh, se bo praksa razširila (Lim, Bahr & Leung, 2013).

Globalni trend nakazuje zmanjševanje izpustov CO², podražitev fosilnih goriv in uvajanje avtonomnih vozil. Na pomenu dobivajo skladišča za navzkrižno pretovarjanje in večja distribucijska skladišča, kjer bo potekalo vse več pretovora. Tako bodo vozila optimalno naložena in opravila čim manj prevoženih kilometrov. Prednost bodo imela tista skladišča, ki bodo na presečiščih transportne infrastrukture in bodo podpirala intermodalni transport. Na pomenu dobiva lokalno pridelana hrana in izdelki, ki imajo jasno poreklo in način pridelave, hkrati pa zaradi krajših razdalj pretovora prispevajo k čistejšem okolju. Skladišča bodo morala biti vedno bolj samooskrbna z energijo. Potrebna bo uporaba sončnih panelov in vetrnih elektrarn. Oprema in mehanizacija bo bolj energetske učinkovita, kljub temu, da bo začetni vložek v nakup cenovno dražji (Richards, 2018).

Število naročil, ki so naročene prek interneta, narašča, s tem se povečuje kompleksnost upravljanja, shranjevanja in dobave. Kompleksnost prinaša obvezo uporabe informacijskih sistemov, zmožnosti lažje integracije in povezovanja znotraj dobavnih verig. Skladiščni protokoli bodo ustaljeni in standardizirani, prav tako mere palet, paketov in zabojev, WMS bo moral nuditi enostavno povezavo z ostalimi informacijskimi sistemi (Ramaa, Subramanya & Rangaswamy, 2012).

Eden od pogledov na prihodnost skladiščne logistike predvideva usmeritev ponudnikov skladiščne logistike k tesnemu sodelovanju. Za boljše optimizacijo in večje prihranke glavnih ponudnikov skladišč, bo pomembno medsebojno deljenje skladiščnega prostora. Tako bi ponudniki omogočili svojim strankam shranjevanje in prekladanje tovora na bližnjih lokacijah ter omogočali hitrejši in bolj optimalni transport. Od ponudnikov skladišč bi v začetku

zahtevalo veliko truda, zaupanja in medsebojnega usklajevanja, vendar bi tak sistem omogočal konkurenčne prednosti in trajnostni razvoj (Richards, 2018).

Preteklost, sedanjost in prihodnost ne pokaže samo razlike v upravljanju skladišča, ampak tudi v vložku, ki je potreben za vzpostavitev in delovanje skladišča po konkurenčnih standardih. Razlika raste zaradi cene tehnologije, opreme in zahtevnosti obvladovanja kompleksnejših procesov. Podjetja, ki si želijo, da bi bila v prihodnosti konkurenčna, bodo morala vložiti veliko več kot danes ali v preteklosti. To je tudi eden izmed razlogov, ki odpira vprašanje: Kdaj je smiselno oddati skladiščenje v zunanje izvajanje in, kdaj je pravi trenutek za to odločitev?

2.5 Trendi zunanjega izvajanja skladiščne logistike

Obvladovanje skladišča je ključ do konkurenčne prednosti podjetja, vendar je to zahtevna naloga, ki potrebuje poznavanje in upravljanje kompleksnega sistema. Po drugi strani je neuspešnost obvladovanja skladišča ozko grlo v celotni oskrbovalni verigi podjetja (Daugherty, Stank & Rogers, 1992). Tveganje neuspeha v zelo konkurenčnem okolju, lahko vodi v krizo in izgubo posla. Trend nakazuje uporabo zunanjih izvajalcev skladišča. Prav tako je opaziti, da so podjetja, ki so že v preteklosti oddajala skladiščenje v zunanje izvajanje, imela manj težav pri ostalih logističnih storitvah, v oskrbovalni verigi in so lažje znižala stroške ob krajših krizah. Dokazano je, da so podjetja z zunanjim izvajanjem skladiščenja hitreje napredovala in dosegale boljše rezultate kot tista z lastnimi skladišči. V Keniji, kjer je praksa zunanjega oddajanja glavnih logističnih storitev zelo pogosta, so ugotovili, da zelo malo podjetji propade na podlagi težav z oskrbovalno verigo. 89,5 % vseh podjetji odda skladiščenje v zunanje izvajanje, kar predstavlja največji delež logističnih storitev. Na drugem mestu sledi z 79,8 % zunanje izvajanje transporta (Mulama, 2012). V svetovnem merilu je odstotek zunanjega izvajanja skladiščne logistike nekoliko manjši. V letu 2013 je znašal v povprečju 63 % (Langley & Capgemini Consulting, 2013), v letu 2015 je narasel na 66 % (Shaharudin, Zailani & Ismail, 2015) in še vedno narašča. Eden od razlogov je večje zaupanje v zunanje izvajalce in večja ponudba zunanjih izvajalcev skladiščne logistike. Kljub temu so kapacitete in zmožnosti za zunanje izvajanje zunanjih ponudnikov še proste in zmožne pokrivati 83% svetovne skladiščne logistike. V Evropi je odstotek zunanjega izvajanja skladiščne logistike v letu 2013 z 72 % višji kot drugod po svetu (Langley & Capgemini Consulting, 2013).

Podjetja z dobro organizacijo, jasno zastavljenimi cilji in nameni, se pogosteje odločajo za zunanje izvajanje skladiščenja. Na podlagi raziskav podjetja ugotavljajo, da s pomočjo zunanjih ponudnikov skladiščnih storitev lažje dosegajo strateške in operativne cilje. Osrednje strateške prednosti, ki jih podjetja dosegajo skupaj z zunanjimi izvajalci skladiščne logistike so:

Ekološki vidik: Dolgoročno izvajanje dejavnosti, ki pripomorejo k ekološkemu napredku, neprestano prilagajanje na podnebne programe in izvajanje ekoloških praks. Pomembno je, da

so k strategiji naravnani in motivirani vsi člani v pogodbenem razmerju. Le tako je lahko doseči kontinuiran napredek na dolgi rok.

Trajnostni vidik: Trajnostni razvoj se odvija v smeri izboljšanja produktov in trajnostnih praks. Razvija se povratno embalažo, katero se uporablja za shranjevanje izdelkov med transportom in skladiščenjem, zmanjšuje se uporaba folije za enkratno uporabo, namesto papirnih dokumentov in računov se posluje digitalno. Uporablja se obnovljive vire energije kot so sončne celice in vetrne elektrarne za delovanje skladišč. Sodobna skladišča uporabljajo opremo in tehnologijo, ki je energetsko bolj ekonomična. V skladiščih za navzkrižno pretovarjanje se optimizira tovor, da se natovarja polna transportna vozila.

Vidik učinkovitosti: Zunanji izvajalci skladiščne logistike imajo veliko izkušenj pri optimizaciji procesov v skladišču, planiranju transportnih poti znotraj objekta, hitrejšemu komisioniranju, pakiranju in izvajanju ostalih skladiščnih opravil. Poleg tega imajo znanje kako optimalno naložiti transportno vozilo in napredne WMS, ki nudijo učinkovit pregled in nadzor.

Vidik inovacij: Doseganje inovacij je ključnega pomena za napredek in razvoj podjetji ter delovanje na konkurenčnem trgu. Nove inovacije prinesejo dodano vrednost v podjetje in k njihovim strankam. Poleg tega omogočajo reševanje težav in problemov, z njimi se povečuje poslovno uspešnost in krepi položaj na trgu. Ponudniki skladiščnih storitev s svojim znanjem razvijajo inovacije in uvajajo spremembe.

Ekološki in trajnostni vidik sta ena izmed aktualnih zadev, ki pridobivajo na pomembnosti (Shaharudin, Zailani & Ismail, 2015). Kupci so vedno bolj ozavešeni in se zavedajo ekoloških problematik. Podjetja, ki razmišljajo trajnostno imajo visok ugled v javnosti, podporo in jih kupci na dolgi rok nagrajujejo. Zaradi tega zavedanja in lažjega doseganja trajnostnega ter ekološkega razvoja se izvajanje skladiščne logistike krepi (Li, Okoroafo & Gammoh, 2014).

Vpliv na porasti trenda zunanjega izvajanja ne moremo povezati izključno s trajnostnim in ekološkim razvojem, učinkovitostjo in inovacijami. V ozadju so še druge prednosti, slabosti in dejavniki, ki vplivajo na izbiro zunanjega izvajalca. Zavedati se je potrebno, da vpliva kakovostna in raznolika ponudba storitev zunanjih izvajalcev skladiščne logistike.

2.6 Zunanji ponudniki skladiščenja na slovenskem trgu

V Sloveniji nekaj zunanjih izvajalcev skladiščnih storitev obvladuje večino trga. Njihove storitve izvajanja skladiščne logistike so kvalitetne, prevladuje izkušen kader, potrebno tehnologijo in opremo za kar zaračunavajo konkurenčno ceno. Večina izmed njih se še osredotoča na druge logistične storitve kot je mednarodni transport, špedicijo, distribucijo, povratno logistiko in carinjenje (Koražija, 2011).

Med glavnimi zunanji izvajalci skladiščnih storitev so:

– Intereuropa

Intereuropa je celovit ponudnik logističnih storitev in največji ponudnik skladiščnih storitev v Sloveniji. Upravlja s 130,900 m² skladiščnih površin v Sloveniji, poleg tega nudi skladiščno logistiko še v ostalih državah na Balkanu. Skladiščne kapacitete v Kopru so zapolnjene, v ostalih skladiščih ima še nekaj prostora, za zapolnitev išče posle z višjo dodatno vrednostjo. Ponuja celostne skladiščne rešitve: prekladanje, skladiščenje, odprema blaga, pakiranje, carinjenje, skladiščenje trošarinskega blaga in vodenje trošarinskih postopkov, zavarovanje blaga ter nakladanje kontejnerjev. Nekatera skladišča ima prilagojena za shranjevanje nevarnih snovi (Intereuropa, 2019).

Vsako leto vlaga največ sredstev v posodobitev, razširitev in naložbeno vzdrževanje skladiščnih kapacitet ter razvoju in posodobitvi informacijske tehnologije. Veliko vlaga v trajnostno oskrbo z energijo, prenovo osvetljave v skladiščih z varčno LED tehnologijo (Intereuropa, 2019).

– BTC logistika

BTC logistika je ponudnik skladiščenja in distribucije v Sloveniji. Skladišča se razprostirajo na 100.000 m² in vključuje prostor za paletni tovar in regale. Ponujajo shranjevanje tovora na različnih temperaturnih režimih. Skladiščne zmogljivosti so polno zasedene, načrtujejo širitev v druge države, poleg Hrvaške, kjer že sedaj ponujajo skladiščne storitve. Skladišča so dobro opremljena z novo opremo in sodobno infrastrukturo. Trenutno zaključujejo prenovo informacijskega sistema, ki bo omogočal kompleksnejšo procesiranje, lažjo integracijo z drugimi sistemi, boljši nadzor in lažje upravljanje skladiščnih procesov. Projekt v katerega je bilo vloženih več kot 1 milijon evrov, bo podjetju omogočal nadaljnjo rast in razvoj (Blagovno trgovinski center, 2019).

– Pošta Slovenije

Pošta Slovenije je logistično podjetje katere osnovna dejavnost so poštna storitve. Za potrebe sortiranja, razporejanja, skladiščenja in odpremljanja poštnih pošilk in paketov težkih do 50 kg uporablja dva poštno logistična centra (PLC), ki se nahajata v Ljubljani in v Mariboru. Skupaj zavzemata 43.900 m², po velikosti je PLC v Ljubljani večji le za 2.000 m². Za hitrejše in bolj učinkovito delovanje poštnih storitev ter razbremenitev PLC-jev uporablja še štiri paketno pretovore pošte v Kopru, Celju, Kranju in Novem Mestu (Pošta Slovenije, 2019).

Od leta 2015 je Pošta Slovenije postala ponudnik celovitih skladiščnih storitev z nakupom logističnega dela Mladinske knjige. Od takrat si lasti 22.000 m² zaprtih skladiščnih površin v Ljubljani, kjer razpolaga z 22.000 paletnimi mesti in 30.000 regalnimi mesti. Del skladišča uporablja za skladiščenje trošarinskega blaga, del skladišča za carinski tovar. V Mariboru uporablja skladišče s površino 3.500 m². Nudi storitve skladiščenja, pretovarjanja,

odpremljanja, pakiranja, vodenja trošarinskih in carinskih postopkov ter povratno logistiko. Od nakupa skladišča v Ljubljani je veliko sredstev vložila za prenovu in posodobitev infrastrukture, nakup sodobne opreme in nadgradnjo informacijskega sistema. Skladiščne storitve dobro trži skupaj z lokalno in regionalno distribucijo paketnih storitev (Pošta Slovenije, 2019).

– DB Schenker

Schenker je multinacionalno podjetje, ki se ukvarja predvsem s storitvami mednarodnega transporta, zbirnega prometa, skladiščenja in distribucije. Po informacijah iz leta 2018 ustvarijo v Sloveniji 48,6 % vseh prihodkov s cestnim prometom, 23,6 % s skladiščenjem in 19,4 % z morskim prometom. Vse ostale storitve so zanemarljive. Skladišča si lasti v Ljubljani, Mariboru, Kranju in Škofji Loki. Celotna površina skladišč znaša 40.000 m², od tega polovico površine zavzema skladišče v Ljubljani (DB Schenker, 2019).

– DSV transport

DSV transport je logistično podjetje, ki se ukvarja z vsemi dejavnostmi v logistiki, predvsem z mednarodnim transportom, distribucijo in skladiščenjem. Skladišča upravlja v Kranju, Škofji Loki in Novem Mestu. Skupna površina skladišč znaša 17.000 m². Največje skladišče, ki zavzema 12.000 m² se nahaja v Škofji Loki. DSV ga porablja za različne stranke, katerim omogočajo carinjenje, navzkrižno pretovarjanje, odpreme in skladiščenje blaga. V Kranju se nahaja manjše skladišče za namen manipulacije in odpreme blaga za različne naročnike. Skladišče v Novem Mestu uporabljajo predvsem za skladiščenje, pripravo in dobavo izdelkov za Revoz. V Ljubljani, Vrtojbi, Kopru in Brniku imajo manjše poslovalnice oz. najete kapacitete za carinjenje in organizacijo mednarodnega transporta (DSV transport, 2019).

– Kuehne + Nagel

Kuehne + Nagel je leta 2018 postal eden izmed večjih ponudnikov skladiščne logistike v Sloveniji, z izgradnjo novega sodobnega distribucijskega skladišča. Skladiščne kapacitete zavzemajo 38.000 m² in nudijo, 65.000 paletnih mest za različne temperaturne režime in carinjenje. Zgrajeno je bilo predvsem z namenom oskrbovanja in skladiščenja farmacevtske industrije zaradi česar je dobro prilagojeno za hrambo in delo z nevarnimi snovmi. S širitvijo nameravajo okrepiti posel skladiščenja z ostalimi strankami in poslovnimi partnerji (Slovenska tiskovna agencija, 2018).

– Cargo-Partner

Cargo-Partner je že uveljavljen ponudnik logističnih storitev mednarodnega transporta, distribucije in skladiščenja. Z izgradnjo 25.000 m² velikega skladišča se je v letu 2019 razvil v enega večjih ponudnikov skladiščenja na Slovenskem trgu. Skladišče ponuja storitve pakiranja, prekladanja, odpreme, nakladanja kontejnerjev in ostalih skladiščnih storitev za

manjše in večje pogodbene stranke ter ostale interesante. Omogočajo skladiščenje na različnih temperaturnih režimih, z najnovejšo opremo in tehnologijo (Cargo-Partner, 2019).

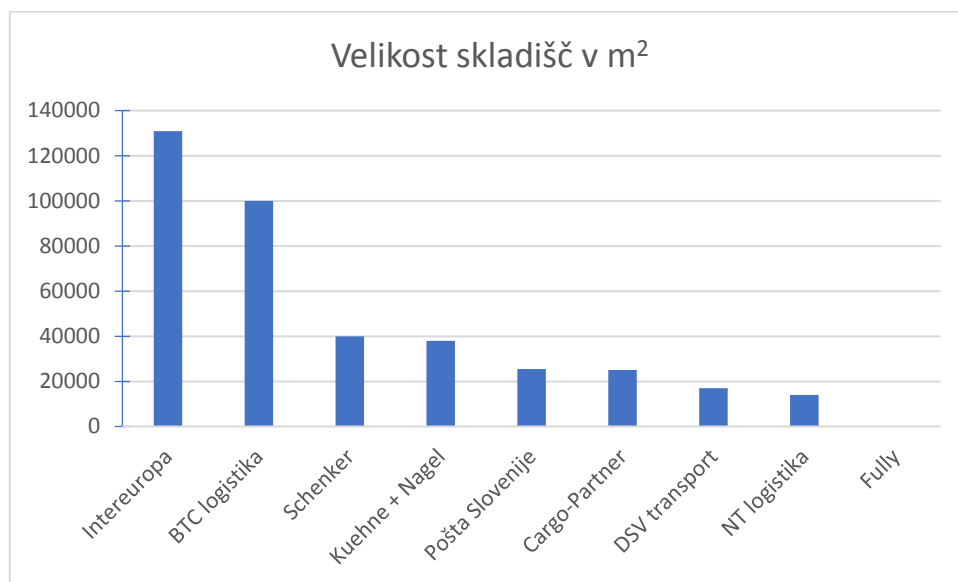
– NT logistika

NT logistika je ponudnik celovitih logističnih storitev mednarodnega transporta, špedicije, distribucije, skladiščenja in železniškega transporta. Upravljajo svoje lastno skladišče, ki se razteza na 14.000 m². Skladišče je prilagojeno za različne temperaturne režime in shranjevanje carinskega tovora. NT logistika nudi pretovarjanje, pakiranje, sortiranje, embaliranje, paletiziranje, etiketiranje, urejanje carinskih postopkov in ostale dokumentacije ter zavarovanje blaga. Skladišče je sodobno prenovljeno, z ustreznim informacijskim sistemom in standardi (NT logistika, 2019).

– Fully

Fully je najmlajši in najmanjši ponudnik celostnih skladiščnih storitev izmed zgoraj naštetih. Njegova specifičnost je specializacija skladiščnih storitev in odpošiljanje tovora za manjša podjetja in spletne trgovce. Skladiščni prostori zavzemajo 250 m². Nudijo skladiščenje, natovarjanje, pakiranje, deklariranje, odpremo in odpošiljanje paketov ter manjših pošiljk (Fully, 2019).

Slika 1: Primerjava velikosti skladišč v Sloveniji



Vir: lastno delo.

Ponudniki skladiščnih storitev imajo v Sloveniji dobro zasedene kapacitete in veliko strank, ki uporabljajo njihove storitve skladiščenja. Z gradnjo skladišč na Brniku, posodabljanjem in vlaganjem v infrastrukturo se je ponudba še okrepila in nudi različnim novim komitentom skladiščne storitve po konkurenčnih cenah. Cena na paletno mesto na mesec skladiščenja v Ljubljani znaša od 5 € do 6,5 €, v okolici od 3 € do 4 €, potrebno je prišteti še strošek

manipulacije blaga. Zaradi ugodnih cen, konkurenčne ponudbe in visokih cen gradnje lastnega skladišča se potrebe po skladiščnih storitvah povečujejo (Srnovršnik, 2011).

2.7 Pozitivne in negativne strani zunanjega izvajanja skladiščne logistike

Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja skladiščne logistike je potrebno poznati, preden se odločamo o izbiri zunanjega izvajalca ali gradnji in vzpostavitvi lastnega skladišča. Vendar je pred izbiranjem potrebno vedeti kam se uvršča skladiščenje. Marsikatero podjetje avtomatično izloči skladiščenje kot dejavnost zunanjega izvajanja, ker ga smatra kot ključno aktivnost. S pogleda dostave pravega izdelka, ob pravem času, na pravo mesto, je skladiščenje ključna dejavnost v delu oskrbovalne verige. S pogleda na kompetenčno prednost podjetja skladiščenje ni ključna dejavnost, zato je primerna za zunanje izvajanje (Richards, 2018).

Generalna SWOT analiza pokaže nekaj splošnih dejstev, ki so bile odkrite pri podjetjih, ki so oddale skladiščne storitve v zunanje izvajanje (Muršič, 2008):

Prednosti:

- nadzor nad stroški skladiščenja in povezanih logističnih storitev,
- zmanjšanje stroškov in manj potrebnih sredstev za skladiščenje,
- prehod na informacijske rešitve za podporo skladiščena, z ustreznimi standardi,
- povečanje produktivnosti,
- manj poškodb tovara in manj napak pri odpremi, s tem se poveča zadovoljstvo strank,
- učinkovita organizacija,
- standardiziran sistem označevanja pošiljk.

Slabosti:

- dolgotrajno uvajanje informacijskih rešitev in gradnja podatkovnih vmesnikov,
- neusklajen delavni čas naročnika in ponudnika skladiščnih storitev.

Priložnosti:

- prenova in optimizacija logističnih procesov,
- deljenje in implementacija dobrih praks pri skladiščnih postopkih,
- uporaba in vključitev informacijskih rešitev ponudnika skladiščnih storitev,
- uvedba izmenjave dokumentov v elektronski obliki,
- zvišanje dodatne vrednosti produktov,
- skrajšanje dostavnih rokov,
- lažje prilagajanje in reševanje težav,
- prenova informacijskih rešitev.

Nevarnosti:

- vzporedna obravnava poslovnih procesov pri logistu in naročniku,
- povečanje nekaterih stroškov,
- logist ne uresniči obljub naročnika,
- pogodbeni pavšali za storitev izločanja skladiščenja in povezanih logističnih dejavnosti,
- podatkovni vmesniki med informacijskimi rešitvami za skladiščenje in poslovnim informacijskim sistemom,
- neodzivnost ponudnika skladiščnih storitev,
- ponudnik skladiščnih storitev ne sledi razvoju področja skladiščenja,
- neuskkljena prenova informacijskih sistemom med ponudnikom in naročnikom.

Nadzor nad stroški skladiščenja in njihovo zmanjševanje sta po raziskavi dva izmed glavnih prednosti zunanjskega skladiščenja. Na skupne stroške skladiščenja ne vpliva le cena storitev zunanjskega izvajalca, temveč še drugi parametri. Pred izbiro zunanjskega izvajalca je potrebno preveriti lokacijo zunanjskega skladišča. Daljša kot je razdalja med naročnikom in zunanjim skladiščem, višji so stroški transporta med objekti in daljši tranzitni čas dostave. Pomembno je, da so strateške prioritete in poslovni procesi usklajeni med zunanjim izvajalcem in naročnikom. Ponudnik mora biti sposoben zagotavljati operativne zahteve naročnika in imeti možnost prilagoditi oz. integrirati svoj informacijski sistem z naročnikom (Richards, 2018).

Dobra analiza ponudnika skladiščenja je nujna za dolgoročno sodelovanje. Ponudnik mora zagotavljati finančno kredibilnost, kulturno ujemanje, biti zmožen zagotavljati potreben operativni nivo, sposoben prilagajanja in hitrega odzivanja ter ugleda na trgu. Pomembna dejavnika pri iskanju zunanjskega ponudnika sta inovativnost in kreativnost. Inovativen ponudnik zunanjih storitev ima prednosti, ker (Vitasek & Ledyard, 2013):

- boljše in učinkoviteje rešuje probleme in s tem prihrani stroške naročnika,
- poseduje informacije, novosti ... in jih je pripravljen deliti z naročnikom,
- veliko vlaga v izobraževanja in dopušča nove prakse ter preizkuša novosti,
- zaveda se pomena kooperacije in sodelovanja na vseh nivojih in
- se zavzema za naročnika, je pripravljen sprejeti tveganja za razvoj in napredek.

Pokazatelj kreativnega in naprednega zunanjskega izvajalca je neprestan razvoj. Zunanji izvajalec se ne zadovolji samo z normo ampak se trudi izvesti čim več opravil, čim bolj učinkovito. Lahko se zgodi, da zunanji izvajalec izvaja nepotrebne premike, preklade in opravila v skladišču, da iztrži čim več denarja s tem pa izkorišča naročnika. Tako ravnanje izpodkopava temelje medsebojnega sodelovanja in kooperacije (Vitasek & Ledyard, 2013).

Kot nam pokaže SWOT analiza v začetku poglavja je veliko prednosti in priložnosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje skladiščenja. Potrebno pa se je zavedati slabosti in nevarnosti. Za pravo odločitev je zato potrebno analizirati glavne odločitvene kriterije.

3 RAZISKAVA ODLOČITVENIH KRITERIJEV ZA ZUNANJE IZVAJANJE SKLADIŠČNE LOGISTIKE V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJI

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Zasnova za magistrsko nalogo je nastala na podlagi dela v večjem špedicijskem podjetju, kjer sem ob pogovoru z različnimi malimi in srednje velikimi podjetji zaznal njihovo potrebo po uporabi zunanjih izvajalcev skladiščne logistike. Obenem sem občutil dvom in neznanje pri odločitvi za zunanjega izvajalca skladiščne logistike ter njihovo željo, da bi znali preučiti dejavnike in sprejeti zanje najboljšo odločitev. Mehta in Peters (2007) navajata, da je odločitev SME za zunanje izvajanje skladiščne logistike v primerjavi z velikimi podjetji zahtevna naloga, predvsem zaradi pomanjkanja strokovnega kadra na področju skladiščenja oz. financ za zunanja svetovalce. Velikokrat kader v SME ni dovolj specializiran za področje skladiščenja. Posledično se zaposleni ne čutijo dovolj sposobne preučiti to področje in se odločati o uporabi zunanjega izvajalca skladiščne logistike, saj se bojijo neuspeha. Tak občutek sem tudi sam dobil ob pogovorih z nekaterimi malimi in srednje velikimi podjetji, zato sem preučil literaturo in ugotovil, da je zelo malo napisanega in raziskanega na področju zunanjega izvajanja skladiščne logistike. Večina literature zajema zunanje izvajanje logistike oz. zunanje izvajanje dejavnosti. Nekaj literature je namenjene zunanjem izvajanju dejavnosti v malih in srednjih podjetjih, ki so sorazmerno zelo dobro raziskana. Presenetljivo je neraziskano področje izvajanja skladiščne logistike v malih in srednje velikih podjetjih, kjer ni moč zaslediti podrobnih raziskav in teoretičnih osnov. Iz razloga, ker ni bilo moč postaviti kriterijev za zunanje izvajanje skladiščne logistike v malih in srednje velikih podjetjih, sem se odločil, da to področje dobro preučim, raziščem in poskušam postaviti kriterije na podlagi katerih bi se mala in srednje velika podjetja lažje odločila o zunanjem izvajanju skladiščne logistike. Zdi se mi presenetljivo, da skoraj ni literature, ki se neposredno nanaša na zunanje skladiščenja v SME, saj SME predstavljajo 90% vseh podjetji v Evropi in ustvarijo dve tretjini delovnih mest (Evropska komisija, 2016).

Raziskavo sem začel na podlagi preučitve sekundarnih virov podatkov, ki so nudili dobro podlago za nadaljnje raziskovanje. Omogočali so mi poglobljeno preučitev zunanjega izvajanja logistike, malih in srednjih podjetji, skladiščenja in trenutne situacije skladiščnih ponudnikov v slovenskem prostoru. Na podlagi teh raziskav sem kasneje lahko sestavil vprašalnik za intervjuje in imel dovolj kakovostno podlago za osnovanje odločitvenih kriterijev za zunanje izvajanje skladiščne logistike. Raziskave, strokovne članke in knjige ter ostalo strokovno literaturo sem črpal iz podatkovnih baz kot so: Emerald, Jstor, OECD ilibrary, Proquest, Science Direct in z Google Scholar ter drugimi. Strokovna literatura iz navedenih baz in iskalnikov je omogočala temeljito preučitev obravnavanega področja in dobro izhodišče za nadaljnjo empirično raziskavo.

Empirični del raziskave sem izvedel z delno strukturiranim intervjujem, ki sem ga opravil s sedmimi malimi oz. srednje velikimi podjetji. Vzorec je sicer majhen in na podlagi le tega je težko definirati točne specifične in zajeti vse situacije, ki se nanašajo na zunanje izvajanje skladiščenja. Lahko pa potrdim, da je moč osnovati sklep, skupne kriterije in veliko vzporednic med intervjuvanimi podjetji.

Intervjuje sem opravil z direktorji podjetji, vodji logistike, prodaje, nabave, eden izmed njih je bil prokurist. Nekateri izmed intervjuvancev so opravljali več vlog, kot je vodenje nabave, financ ali prodaje, kar je pogosto pri majhnih podjetjih, kjer ena oseba velikokrat zavzema več področji v podjetju. Omenjena podjetja s katerimi sem opravil intervjuje delujejo na področju trgovine (maloprodaja in veleprodaja), proizvodnje in gradbenega inženiringa.

Pri oblikovanju vprašanj sem se opiral na obstoječo literaturo, raziskovalna vprašanja in svoje znanje, ki sem ga pridobil tekom študija ter med pisanjem teoretičnega dela. Intervju sem oblikoval v skladu s priporočili in navodili strokovnjakov (Legard, Keegan & Ward, 2003).

Pred samim začetkom intervjuja sem poklical intervjuvanca in predstavil tematiko, namen ter cilje. Dogovoril sem se za termin in način opravljanja intervjuja. Nekaterim intervjuvancem, ki so želeli predhodno prejeti vprašanja za pripravo na intervju, sem poslal osnovna vprašanja. Določeni intervjuvanci so poslali trinajsto vprašanje odgovorjeno na elektronsko pošto, saj je vsebovalo številčno oceno vnaprej podanih kazalnikov.

V skladu s priporočili avtorjev Turner (2010), Jacob in Furgerson (2012) sem se pripravil na izvedbo intervjujev. Izvajal sem jih v živo, prek videokonferenčnega kanala ali telefonskega klica. Časovni razpon opravljenih intervjujev je trajal med 40 minutami in 1 uro in 15 minut, v povprečju približno eno uro. V čas intervjuja je bil vključen uvod, opis tematike, predstavitev poteka in intervju.

Po vsakem opravljenem intervjuju sem podatke in zapise uredil ter preveril, če sem res zajel vse potrebne informacije, tako kvalitativne kot kvantitativne. V primeru, da sem zaznal določene nejasnosti v intervjuju, ali sem pomotoma izpustil kakšno podrobnost, sem naknadno kontaktiral intervjuvanca ter ga še enkrat povprašal o sami podrobnosti. V dveh primerih sem na željo intervjuvanca poslal urejen zapis intervjuja v pregled točnih informacij in v potrditev zapisanega.

Na podlagi urejenih zapisov intervjujev in preučene literature sem z zbranimi podatki odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja in povzel ugotovitve, ki se nanašajo na preučevano tematiko. Numerične podatke sem na koncu predstavil še z grafom. Potrebno je vzeti na znanje, da je zaradi majhnega vzorca omejena interpretacija teh podatkov in izpeljevanje statističnih vzorcev. V samem zaključku sem izluščil informacije s katerimi sem oblikoval priporočila, ki koristijo malim in srednje velikim podjetjem ter so jim v pomoč, ko se odločajo o zunanjem izvajanju skladiščne logistike.

3.2 Predstavitev intervjuja

Intervju je deloma strukturiran in oblikovan v treh sklopih glede na to kateri tip skladiščenja uporablja intervjuvano podjetje:

- Sklop A: podjetje uporablja izključno lastno skladišče.
- Sklop B: podjetje uporablja izključno zunanje skladišče.
- Sklop C: podjetje uporablja tako svoje lastno skladišče kot zunanje skladišče.

Vsak sklop ima 16 vprašanj, ki so razdeljena v dva dela. V prvem delu je potrebno izpolniti osnovne informacije o podjetju, v katerem je zaposlen intervjuvanec in odgovoriti na vprašanja, ki se nanašajo na izvajanje logistike ter skladiščne logistike. Po odgovorih je mogoče ustrezno razvrstiti intervjuvanca glede na ustrezen sklop vprašanj. Drugi del intervjuja vključuje odgovarjanje na 15 odprtih vprašanj, na katere intervjuvanec odgovarja prosto in samostojno. Eno vprašanje pa je zastavljeno tako, da mora intervjuvanec oceniti vnaprej podane kazalnike na 5 stopenjski Likertovi lestvici (1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno, niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno).

Intervju sem začel z uvodom, kratkim opisom tematike in predstavil potek intervjuja. Pred začetkom sem intervjuvancu dal možnost za kakršno koli vprašanje povezano z intervjujem.

Prvi del intervjuja

Intervjuvanec je najprej odgovoril na vsa osnovna vprašanja o samem podjetju (naziv podjetja, število zaposlenih, višina letnih prihodkov preteklega leta, delovno mesto zaposlenega in panoga podjetja), nato pa odgovoril na nekatera specifična vprašanja na podlagi katerih sem lahko izbral pravi sklop intervjuja.

Drugi del intervjuja

V drugem delu intervjuja je intervjuvanec odgovarjal prosto na vprašanja, na podlagi informacij in prakse v podjetju v katerem je zaposlen. V prvih vprašanjih se osredotočam predvsem na ključne informacije o skladišču, načinu skladiščenja in količinah skladiščenega blaga. V nadaljnjem se vprašanja nanašajo na odločitev o lastnem ali zunanjem skladiščenu in ponudnikih. V osrednjem delu vprašanj, ki sledijo, ugotavljam kakšne so preference podjetji na področju skladiščenja, pozitivne, negativne lastnosti zunanjega oz. lastnega skladiščenja ter priporočila podjetji. Na eno izmed vprašanj, ki se nanaša na oceno koristi zunanjega skladišča, intervjuvanec označi s številčno oceno od 1 do 5, kjer je 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno, niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno.

3.3 Predstavitev raziskovalnih vprašanj

Raziskovalna vprašanja sem postavil po preučitvi osnov raziskovane tematike in namena ter ciljev, ki sem si jih zadal v dispoziciji magistrske naloge. Odgovore na vseh šest raziskovalnih vprašanj sem pridobil iz izvedbo intervjujev z zaposlenimi v malih in srednje velikih podjetjih. V nadaljnjem predstavljam vseh šest raziskovalnih vprašanj:

- Ali mala in srednja velika podjetja dobro poznajo in razumejo skladiščno logistiko?
- Imajo mala in srednje velika podjetja v Sloveniji natančno izračunane stroške lastne skladiščne logistike?
- So mala in srednje velika podjetja pred gradnjo skladišča ali najemom zunanjega izvajalca skladiščne logistike dobro preučila obstoječi trg in poznajo ponudnike?
- Katere prednosti in slabosti je podjetje zaznalo po uporabi lastnega skladišča oz. po uporabi zunanjega izvajalca skladiščne logistike?
- Ali zunanje izvajanje skladiščne logistike vpliva na izvajanje drugih logističnih dejavnosti v obravnavanih podjetjih?
- Kakšni so razlogi malih in srednje velikih podjetji, ko se odločajo za gradnjo lastnega skladišča ali zunanje izvajanje skladiščne logistike?

V nadaljevanju poglavja bom predstavil izsledke, odgovore in ugotovitve, ki sem jih pridobil na podlagi opravljenih intervjujev. Vse skupaj bom podkrepil s teoretičnim znanjem, ki sem ga pridobil med preučevanjem tematike.

3.4 Analiza odgovorov in podatkov

Intervjuvanci so odgovorili na vsa vprašanja, med intervjuji niso imeli težav z razumevanjem vprašanj in se jim niso zdeli sporna ali občutljiva za pogovor. Vsi intervjuji so bili uspešno izvedeni, od začetka do konca brez prekinitev.

Intervjuje sem opravil s sedmimi podjetji, ki spadajo med mala in srednje velika podjetja. Ta podatek sem preveril z dvema kazalnikoma o uvrščanju malih in srednje velikih podjetji in sicer številom zaposlenih in letnem prometu. Pri podjetjih, ki so imela več kot 50 zaposlenih in več kot 10 milijonov letnih prihodkov, sem preveril še vrednost aktive oz. premoženja družbe. Intervjuvana podjetja imajo letni prihodek med 1 milijonom evrov in 19 milijoni evrov. Omenjena podjetja zaposlujejo med 8 in 120 zaposlenih. Dve podjetji sta locirani na primorskem, eno na štajerskem, eno na gorenjskem in preostale tri v osrednjeslovenski regiji.

Podjetja delujejo v različnih panogah:

- trgovina (maloprodaja in veleprodaja),
- proizvodnja v tekstilni, kemični, kovinski, strojni in plastični industriji,
- gradbeni in strojni inženiring.

Njihove dejavnosti so trgovina, proizvodnja v kemično pridelovalni industriji, proizvodnja športne opreme, proizvodnja plastičnih izdelkov, proizvodnja polikarbonatov, kompozitnih materialov, laminatov, proizvodnja in inženiring strojnih inštalacij.

Tabela 4: Lastnosti intervjuvanih podjetji

Oznaka podjetja	Letni prihodki	Število zaposlenih	Regija	Panoga	Način skladiščenja	Vrste skladiščnih storitev
A	1 M €	25	Osrednje slovenska	Proizvodnja športne opreme	Lastno skladišče	Napredne skladiščne storitve
B	5,1 M €	12	Primorska	Trgovina	Lastno skladišče	Napredne skladiščne storitve
C	4 M €	21	Osrednjeslovenska	Kemično pridelovalna industrija	Lastno in zunanje skladišče	Napredne skladiščne storitve
D	2,45 M €	8	Osrednjeslovenska	Gradbeni in strojni inženiring	Lastno in občasno zunanje skladišče	Osnovne skladiščne storitve
E	19 M €	120	Štajerska	Trgovina	Lastno in zunanje skladišče	Napredne skladiščne storitve
F	12 M €	11	Primorska	Trgovina in posredništvo	Lastno in zunanje skladišče	Osnovne skladiščne storitve
G	5,2 M €	6	Gorenjska	Proizvodnja v kovinski in plastični industriji	Zunanje skladišče	Napredne skladiščne storitve

Vir: lastno delo.

V začetnih vprašanjih sem preveril ali intervjuvanci poznajo zunanje izvajanje, kar sem pri vseh sedmih primerih potrdil in ugotovil, da oddajajo v zunanje izvajanje najrazličnejše dejavnosti.

Večina oddaja mednarodni in notranji transport, distribucijo, vzdrževanje objektov, pravne storitve, kar se sovпада s študijo avtorja Krarup in drugi (2013) ter mnogih drugih, ki so prišli do zelo podobnih rezultatov. Nekatera podjetja oddajajo računovodstvo, oblikovanje, skladiščenje, najem transportnih vozil in carinjenje. Posamezna podjetja oddajo v zunanje izvajanje še obdelavo kovin, razvoj in del proizvodnje. Če povzamem se podjetja zavedajo kaj pomeni oddaja v zunanje izvajanje, se s tem redno srečujejo in imajo izkušnje vsaj na področju oddajanja transporta ter distribucije.

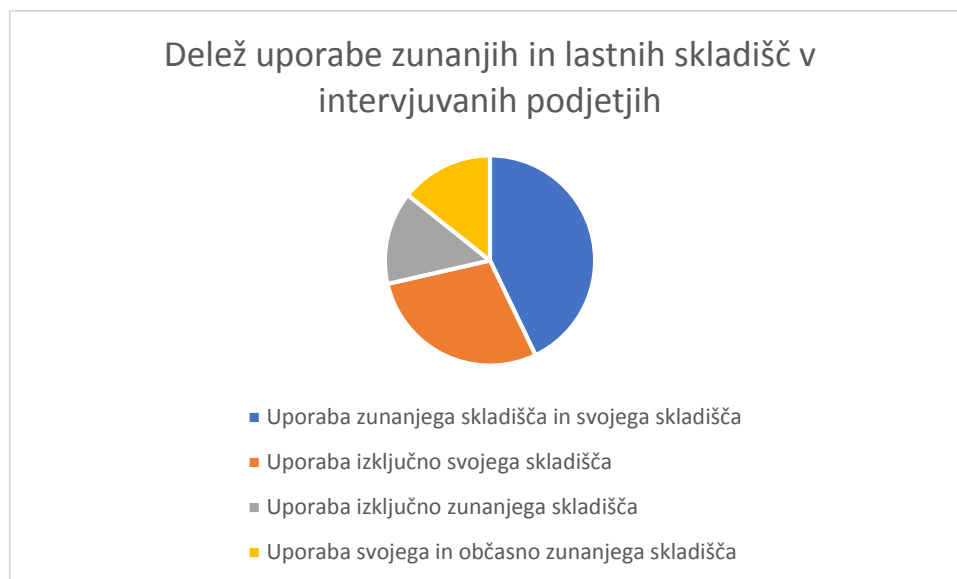
Osnovne informacije glede skladiščenja

Z zunanjim izvajanjem skladiščne logistike se srečuje pet podjetji:

- podjetje C uporablja poleg zunanjega skladišča še manjše lastno skladišče za vhodne materiale,
- podjetje E uporablja poleg dveh zunanjih skladišč še svoje manjše lastno skladišče za skladiščenje specifičnih produktov, pripravo in skladiščenje blaga za nišne stranke in povratno logistiko,
- podjetje F uporablja svoje lastno skladišče kot osrednje, kjer skladišči večino produktov in najema še druga zunanja skladišča,
- podjetje D ima svoje lastno skladišče in občasno uporablja zunanje skladišče,
- podjetje G ima izključno zunanje skladišče.

Ostali dve podjetji uporabljajo izključno svoje lastno skladišče.

Slika 2: Delež uporabe zunanjih in lastnih skladišč v intervjuvanih podjetjih



Vir: lastno delo.

Podjetja za zunanje izvajanje skladiščne logistike uporabljajo regalna skladišča. Za tako vrsto skladišča se odločajo na podlagi naslednjih potreb: enostavno skladiščenje, prostorska urejenost in optimalna izkoriščenost prostora. Izjema je podjetje, ki skladišči v skladišču brez regalov, zaradi volumenskega tovora, ki ne ustreza regalnemu skladiščenju. Podjetja se poslužujejo še zunanjega carinskega skladišča in trošarinskega skladišča. Lastna skladišča so prav tako regalna ali ne regalna.

Po razvrstitvi avtorjev Pienaar in Vogt (2016) so vsa zunanja skladišča distribucijska. Če upoštevam delitev skladišč kot jo opisuje Richards (2018), ugotovim, da podjetja uporabljajo različna zunanja skladišča, kot so skladišča za končne produkte, konsolidacijska skladišča in

distribucijske centre. Za potrebe preučevanja skladiščne logistike se mi zdi boljše delitev, ki jo uporablja Richards (2018), saj je bolj specifična in ustrežnejša glede na mojo magistrsko delo.

Lastna skladišča, ki jih uporabljajo podjetja, so v večini produkcijska za neobdelane materiale in končne produkte. Opažam tudi, da podjetja uporabljajo lastna skladišča za vmesne in prilagojene produkte, kot tudi za neobdelane in končne produkte.

Količina shranjenih palet se zelo razlikuje med podjetji. Iz izluščenih podatkov sem ugotovil, da velikost podjetja, definirana na podlagi letnih prihodkov, korelira s številom palet. Vendar bi za potrditev te hipoteze moral vzeti večji vzorec podjetji. Podjetja skladiščijo med 80 paletami in 8800 paletami mesečno. Povprečni letni podatki niso najboljši za nadaljnjo interpretacijo, saj imajo tri podjetja sezonski vpliv in v sezoni skladiščijo tudi 5x večje količine palet z izdelki. Vsa podjetja, ki imajo sezonski vpliv uporabljajo zunanje skladišče. Razloge za to bom kasneje obrazložil.

Poleg skladiščenja, prevzema in natovarjanja palet (osnovne storitve) uporabljajo podjetja tudi druge storitve zunanjega skladiščenja, ki jih uvrščamo med skladiščno logistiko. Poslužujejo se še etiketiranja, komisioniranja oz. razvrščanja izdelkov na palete, foliranja, prepakiranja izdelkov na palete (pick and pack), carinjenja, izdaje dokumentov in drugih manjših opravil. Večina uporablja zgoraj omenjene storitve, podjetje F uporablja del teh storitev, podjetje D pa samo osnovne storitve. Glede na uporabljene storitve, so tudi skladišča v katerih poteka zunanja skladiščna logistika različna. Večino dodatnih storitev skupaj z osnovnimi poteka v distribucijskih centrih, le eno podjetje uporablja konsolidacijsko skladišče. Podjetje D, ki uporablja le osnovne storitve, koristi skladišče za zunanje izdelke.

Podjetja, ki uporabljajo zunanje skladišče, imajo dovolj skladiščnega prostora na razpolago. Na drugi strani podjetjem, ki imajo izključno lastno skladišče, primanjkuje skladiščni prostor.

Analiza odločitve glede lastnega skladišča ali najema zunanjega izvajalca

Podjetja, ki oddajajo skladiščenje v zunanje izvajanje, so naredila analizo pred odločitvijo. Prav nasprotno velja za podjetja izključno z lastnim skladiščem, ki niso naredile analize oz. je bila ta opravljena zelo nestrokovno. Odločitev za lastno skladišče je bila pri teh podjetjih sklenjena na predpostavkah, da je zunanje skladiščenje dražje, ne omogoča dovoljšnega nadzora nad blagom in občutku, da je najbolje imeti vse pod lastno streho. V enem primeru je direktor podjetja zavrnil možnost analize, zaradi zanašanja na lastne občutke. Potrebno je upoštevati, da ta podjetja niso imela dovolj znanja in si niso vzela dovolj časa, da bi dobro preučila situacijo. Na podlagi nezadostnih informacij je težko sklepati ali so se pravilno odločile.

Podjetja, ki uporabljajo večje število palet (od 900 do 8800 na mesečni ravni) in so njihove skladiščne potrebe zahtevnejše so zelo dobro razčlenila in izračunale stroške svoje skladiščne logistike. Najprej so izmerile lastne potrebe: število skladiščenih palet, odprem, vhodnih

dostav, pakiranje na palete, obrat zaloge, specifiko palet in blaga. Prav tako so izračunala stroške gradnje, opreme, vzdrževanja, amortizacije, zaposlenih ... in na podlagi izračunov so lahko primerjala stroške lastnega skladišča ali uporabe zunanega izvajalca. Podjetja, ki uporabljajo manjše število palet so pripravila stroškovno analizo manj podrobno, nekatera izmed njih so zanemarila določene stroške oz. niso dobro opredelila lastnih zmogljivosti.

Poleg stroškovne analize so podjetja v večini upoštevale tudi druge dejavnike kot so: fleksibilnost, lokacija, delavni čas skladišča, kreditna sposobnost in specifikke podjetja. Pri odločitvi za zunanje skladišče so nekatera podjetja izhajala iz strategije in ciljev, večina izmed njih je upoštevala načrtovano rast v prihodnosti.

Trg zunanjih ponudnikov skladiščnih storitev

Pri vprašanju ali so podjetja dobro preiskala in preučila trg obstoječih ponudnikov sem lahko potegnil vzporednice s prejšnjim vprašanjem. Namreč podjetja, ki so dobro opravila analizo in so vedela kakšnega ponudnika zunanje skladiščne logistike potrebujejo, so dobro preučila celoten trg zunanjih skladiščnih ponudnikov. V preostalih primerih podjetja niso preučila trga ponudnikov skladiščnih storitev in izbrala na podlagi priporočila oz. naključnega kontaktiranja treh ponudnikov ter izbire najprimernejšega.

Tista podjetja, ki so preučila trg ponudnikov skladiščnih storitev so ugotovila, da je veliko raznovrstne ponudbe v večjih mestih. Večina skladiščnih ponudnikov nudi osnovne storitve, kot je sprejem blaga, skladiščenje, pretovarjanja, ovijanje palet s plastično folijo in izdaja dokumentov. Malo skladišč ponuja etiketiranje, prepakirane izdelkov na palete ali komisioniranje za večje količine palet. Ugotavljam, da je veliko malih ponudnikov skladiščnih storitev in malo ponudnikov, ki ponujajo skladiščenje večjih količin palet. V Sloveniji je zelo malo trošarinskih skladišč, v obalnih mestih je samo en ponudnik, ki nudi uporabo trošarinskega skladišča, kar mu prinaša monopolni položaj. Zaradi tega so tudi višje cene in praktično ni izbire. Prav tako so višje cene carinskih skladišč v Slovenskih obalnih mestih, zaradi višjega povpraševanje kot v preostali Sloveniji. Ponudniki ne regalnega skladišča, za osnovne skladiščne storitve, so veliko bolj konkurenčni in cene manj nihajo. Cene ostalih skladiščnih storitev v Sloveniji so bolj variabilne z razlikami tudi 1:2. Ugotavljam, da ponudniki skladiščnih storitev imajo različne načine za obračunavanje, različno tudi razdelijo cene, nekateri zaračunajo vsako dodatno dejavnost, drugi imajo določene storitve vštete v redno ceno. Prav zaradi tega je potreben natančen izračun in podrobna preverba vsake ponudbe, saj lahko navidezno cenejša ponudba postane dražja. Obe podjetji, ki uporabljata izključno lastno skladišče, poznata samo večje multinacionalke in špedicije, ki ponujajo tudi ostale logistične storitve.

Podjetja, ki so preučila trg skladiščnih ponudnikov, so naletela na zelo različne odzive. Večji in bolj uveljavljeni ponudniki so podali standardne ponudbe, bili so bolj togi pri pogajanju s podjetji z manjšim pretovorom palet. Pri podjetju, ki ima izrazito večji pretovor, so bili večji ponudniki resni in zelo motivirani za sklenitev pogodbe. Na drugi strani je bilo med srednje

velikimi in manjšimi ponudniki nekaj takih, ki se sploh ni zmenilo za povpraševanje, po drugi strani pa so bili nekateri zelo fleksibilni in pripravljeni ustreči zahtevam. Med pogovorom so intervjuvanci omenili, da so se ponudniki, ki so ravno vstopili na trg, hitreje odzvali in bili bolj fleksibilni pri izpolnjevanju zahtev.

Izkušnje s ponudniki skladiščnih storitev

Vsa podjetja, ki so uporabljala zunanjšega izvajalca skladiščne logistike, so v tem času tudi menjala zunanjšega izvajalca. Navedeni so bili trije osrednji razlogi:

- Rast podjetja in fleksibilnost skladišča: ponudnik zunanje skladiščne logistike ni imel več dovolj prostora za skladiščenje dodatnega blaga in ni mogel prilagoditi urnika skladišča.
- Sprememba v procesih skladiščne logistike: podjetje je potrebovalo dodatne skladiščne storitve, ki jih ponudnik ni mogel zagotavljati.
- Menjava lokacije: podjetje je potrebovalo skladišče na drugi lokaciji.
- Slabe storitve s strani ponudnika: ponudnik ni dosegal standardov in kriterijev, kraja blaga, pogosto razbito in uničeno blago, nespoštovanje pogodbe, višanje cen, slaba odzivnost in slab nivo komunikacije.

Tri podjetja od petih, ki so uporabljala zunanjšega izvajalca so menjala ponudnika zaradi slabih storitev, dve podjetji sta menjali zaradi spremembe v procesih skladiščne logistike in po eno podjetje je menjalo zaradi rasti ali spremembe lokacije.

Skoraj vsa podjetja, ki najemajo zunanje skladiščne storitve, imajo sklenjene pogodbe za nedoločen čas, z dogovorjenim odpovednim rokom. Izjemi sta dve podjetji brez pogodbe, ki imata le dogovorjene cene skladiščenja.

Sodelovanje s ponudniki zunanjih skladiščnih storitev

Na vprašanje ali se je v času sodelovanja z zunanjim izvajalcem njegovo delo izboljšalo sem dobil zelo različne odgovore in izkušnje, obenem sem lahko povezal veliko vzporednic. Ugotavljam, da ni enoličnega odgovora, saj je vsako podjetje menjalo več ponudnikov in imelo drugačne izkušnje. Podjetja, ki so dalj časa z enim ponudnikom zunanjih skladiščnih storitev so se večinoma strinjala, da se sodelovanje okrepi in se tudi delo zunanjšega izvajalca izboljša. V začetku mora podjetje nameniti več časa in truda za gradnjo odnosa. Potrebno je natančno opisati procese, zahteve, opomniti na vse specifikacije, kritične točke, vse skupaj je potrebno večkrat ponoviti in biti pazljiv pri komunikaciji. Bolj kot je podjetje integrirano z zunanjim izvajalcem, hitreje se odvijajo procesi, časovno se bolj optimizira sodelovanje, manj je težav in le te se hitreje ter bolj učinkovito rešujejo. Zunanji izvajalec mora spoznati podjetje, njegove potrebe, posebnosti in točke prilagajanja. Podjetje pa mora vedeti kakšne informacije potrebuje zunanji izvajalec in kdaj jih potrebuje. Pomembno je, da se zunanji izvajalec prilagaja podjetju in podjetje kupcu.

En izmed sogovorcev je primerjal vse skupaj s partnerskim odnosom v katerem moraš vložiti veliko truda, pogovora in prilagajanja, da obstane.

S časom se zunanji izvajalci privadijo na podjetje, na njihove posebnosti, okrepi se zaupanje in s tem zunanji izvajalci postanejo tudi bolj fleksibilni in se lažje prilagajajo. Ugotavljam tudi, da ni vse odvisno od zunanjega izvajalca ampak tudi od zahtev in kriterijev podjetja, ki se jim mora prilagoditi zunanji izvajalec. Več kot je prilagajanja, več dodatne energije je potrebno vlagati v odnos, ki se lahko hitreje skrha, če ni trdnega in jasnega dogovora.

Ni pravilo, da se s časom delo zunanjega izvajalca izboljšuje. Prihaja tudi do poslabšanja kvalitete storitev, povečanja težav, zapletov in nezadovoljstva nad zunanjim izvajalcev. Razlogi so različni, prevladuje nesposobnost ponudnikov pri obvladovanju skladiščnih procesov na zahtevnejši ravni, povečanje obsega dela s strani ponudnikov in s tem neuspešno prilagajanje in izpolnjevanje pogodbenih določil. V času rasti in ugodnih razmer na trgu, kadar je večje povpraševanje po skladiščnih storitvah od ponudbe, prihaja do oportunističnega obnašanja ponudnikov, ki ne opravljajo storitev na visokem nivoju in vlagajo manj truda za naročnike storitev. Med pogovori sem dobil informacije, da so nekateri skladiščni ponudniki, postavili prednost manipulaciji lastnega tovora in občasno zanemarjali druge stranke. Pri uporabi skladišč za dolgotrajno skladiščenje tovora ni bilo opaziti nihanj ali izboljšav ponudnikov.

Merjenje kakovosti in uspešnosti zunanjega izvajalca skladiščne logistike

Meritev uspešnosti in kakovosti se podjetja lotevajo na različne načine. V večini podjetja ne merijo svojega delovanja skladišča ali zunanjega izvajalca skladišča. Preostala podjetja merijo z rednim opazovanjem delovanja in podlagi vsakodnevnega sodelovanje. Beležijo čas naklada in razklada tovrnega vozila, čas obdelave naročila in spoštovanje delavnika skladišča. Z izjemo nekateri opravljajo ta proces natančneje, z merjenjem ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) kot so:

- čas obdelave naloga,
- čas do izvršitve naloga,
- uspešnost obdelave in izvršitve,
- število napak in odstopanj.

Merijo s pomočjo WMS-ja, kar jim omogoča beleženje in vsakodnevno spremljanje statistike. V primeru višjih odstopanj, kot so dovoljene v pogodbi, imajo tudi dogovorjene sankcije. Izjemoma so višja odstopanja dovoljena zaradi povečanega števila nalogov in odprem.

Izbira med nižjo ceno ali boljšim renomejem zunanjega ponudnika skladiščnih storitev

Podjetja se pri odločitvi med uveljavljenim ponudnikom skladiščnih storitev ali nižjimi cenami storitev v večini niso strinjala ne z enim ne z drugim oz. jim je bilo pomembno oboje. Tista podjetja, ki imajo več izkušenj na področju oddajanja skladiščnih storitev v zunanje

izvajanje, so poudarila, da ni tako pomembno ali je podjetje uveljavljeno temveč ali je sposobno opraviti vse potrebne skladiščne storitve, imajo primerne prostore in opremo ter ali imajo dovolj izkušenj in znanja za realizacijo. Šele, ko so ponudniki sposobni opraviti dogovorjene zahteve na pričakovanjem nivoju, je podjetjem pomembna cena. En sogovorec je poudaril, da ni renome podjetja zagotovilo za uspešnost urejanja zunanjih skladiščnih storitev. Nekateri drugi pa so poudarili, da so bili zelo razočarani nad določenimi uveljavljenimi skladiščnimi ponudniki. Podjetja, ki potrebujejo le skladiščenje za daljše časovno obdobje, bi postavila ceno pred uveljavljenost skladiščnega ponudnika. Problem, ki je prisoten v SME je tudi odločitev direktorja podjetja, ki velikokrat izbira nižje cene in ne upošteva dejanskih zmogljivosti in palete storitev, ki jih ponudnik nudi.

Potreba po najemu ostalih logističnih storitev pri istem ponudniku skladiščenja

Največja odstopanja pri odgovorih so bila prisotna pri vprašanju ali je podjetjem pomembno, da ponudnik skladiščnih storitev, ponuja še ostale logistične storitve. Podjetja, ki skladiščijo večje količine izdelkov in potrebujejo zahtevnejše skladiščne storitve, so primarno iskale zunanjega izvajalca skladiščenja in se šele nato pogovarjala o drugih logističnih storitvah. Nekatera podjetja z manjšim pretovorom so izpostavila, da jim je bilo pomembno, ne pa nujno ali ključno pri odločanju, da ponudnik ponuja še ostale logistične storitve. Spet druga so potrebovala zunanjega izvajalca skladiščne logistike, ki bo omogočal določene logistične storitve. Med najpogostejšimi storitvami, ki so jih omenjena podjetja zahtevala, je bila distribucija in transport, pri določenih tudi povratna logistika. Razlogi, ki so utemeljevali potrebo po skupnem izvajalcu logistike so: lažja koordinacija, manj prilagajanja, boljša pogajalska moč podjetja in časovni prihranek pri iskanju ostalih ponudnikov.

Lokacija zunanjega ponudnika skladiščnih storitev

Podjetja, ki se ukvarjajo izključno s prodajo na drobno ali debelo ne potrebujejo skladišča v svoji bližini, saj lokacije ne igra bistvene vloge oz. zaposleni nimajo potrebe po dnevni prisotnosti v skladišču. Lokacija prav tako ni pomembna za podjetja, ki oddajajo v zunanje izvajanje skladiščenja tovor, kateri se skladišči daljše časovno obdobje. Prav nasprotno potrebujejo podjetja zunanje skladišče v bližini svoje proizvodnje, kjer na dnevni ravni pripeljejo izdelane produkte oz. nakladajo produkte za proizvodnjo. Bližina skladišča je pomembna za podjetja, ki sama dostavljajo oz. distribuirajo izdelke in morajo biti hitro odzivna na trgu. V to kategorijo spadajo tudi podjetja, katerih kupci prevzemajo blago v skladišču, zaposleni pa jim pokažejo delovanje, priklop ali specifikacije blaga.

WMS

WMS je med podjetji, ki skladiščijo večjo količino izdelkov oz. različnega blaga zelo zaželen in se ga podjetja poslužujejo. Za nekatere je to pogoj pri najemu zunanjega izvajalca in morajo nuditi sinhronizacijo z njihovim sistemom oz. uporabniški račun za dostop. Omogoča jim zelo dobro vodenje zalog, pregled nad blagom, dobro odzivnost za kupce, fleksibilnost, natančnejše in lažje planiranje nabave, enostavno usklajevanje proizvodnega plana in

učinkovito merjenje KPI-jev. Njihovo mnenje je, da s tem sistemom res optimalno vodijo oskrbovalno verigo, prihranijo veliko časa, optimizirajo finance zaradi dobrega planiranja, hitre odzivnosti in stalnega izboljševanja. Spet druga podjetja imajo okrnjen dostop in pridobijo povzetke iz WMS-ja na dnevni ravni oz. morajo za informacije kontaktirati ponudnika. Nekatera podjetja tega nimajo, ker ponudniki ne ponujajo te možnosti ali se direktorju zdi nepotrebno in predrago za integracijo. V zadnjo skupino spadajo podjetja, ki nimajo WMS in ga ne potrebujejo zaradi majhne količine palet, zelo dolgega obrata zaloge in enoličnega blaga. Ta podjetja sama vodijo evidenco in ocenjujejo vodenje kot zelo enostavno in nezahtevno.

Vsa podjetja, ki uporabljajo WMS so zelo zadovoljna z uporabo, poročajo o pozitivnih učinkih in prednostih, ki jih prinaša. En od sogovorcev je izpostavil, da je uporabniška izkušnja WMS-ja največje pozitivno presenečenje zunanjega izvajalca skladiščne logistike. Večina podjetji, ki nima WMS oz. ga zunanji izvajalec ne ponuja, je izrazila potrebo po njemu in ocenjujejo kot koristno naložbo.

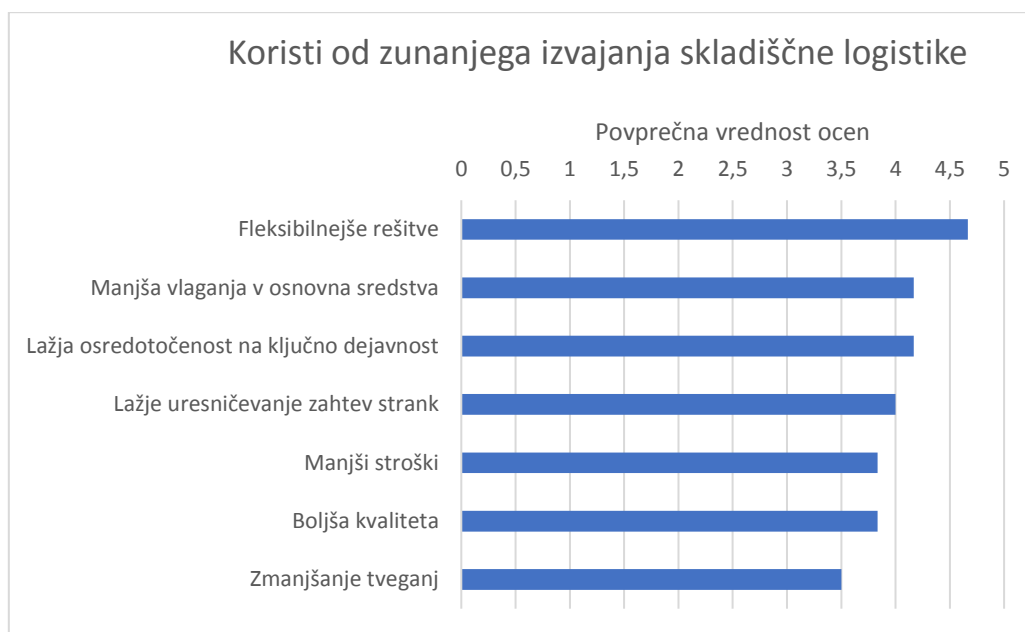
Osredotočenje na osrednjo strateško dejavnost

Večina intervjuvancev, katerih podjetja uporabljajo zunanjega izvajalca skladiščne logistike, je bila mnenja, da z oddajanjem v zunanje izvajanje privarčujejo na času, ki ga lahko porabijo za osrednjo strateško dejavnost. Ni privarčevan samo čas, ko ni potrebno urejati skladiščnih procesov in opravljati izrednih del v skladišču, temveč tudi čas namenjen iskanju ustreznega kadra, izobraževanju in opravljanju interne organizacije. Pod to točko so intervjuvanci omenili tudi zmanjševanje tveganj povezanih s kadri in manj potrebnih resursov za delovanje skladiščne logistike. Večina intervjuvancev, katerih podjetja imajo primarno lastno skladišče, je priznala, da so osebno velikokrat vključeni v skladiščna opravila, rešujejo probleme v skladišču, večkrat na dan preverjajo zaloge, količine materialov, pripravljenost odprem in v resnici porabijo veliko časa na mesečni ravni. Omeniti je potrebno izjeme, ki ne porabijo dodatnega časa za skladiščno logistiko, ne glede na to ali blago skladiščijo v lastnem skladišču ali uporabljajo zunanjega izvajalca. Ta podjetja skladiščijo majhne količine enoličnega blaga oz. imajo dolg obrat zalog.

Koristi zunanjega ponudnika skladiščnih storitev

V nadaljnje sem raziskoval katere so koristi, ki jih prinaša zunanje izvajanje skladiščne logistike. Podjetja, ki imajo izključno lastno skladišče so navedle katere koristi so jim pomembne pri zunanjem ponudniku skladiščnih storitev. Zanimiv je izsledok, da se vrstni red ne spremeni in tudi sama razmerja ostajajo približno enaka med podjetji, ki uporabljajo zunanje skladišče in podjetji, ki imajo lastno skladišče. Torej se želje podjetji ujemajo z dejanskimi koristmi, ki jih zaznavajo oz. izkusijo podjetja, ki uporabljajo zunanje izvajalce skladiščne logistike.

Slika 3: Koristi zunanjega ponudnika skladiščnih storitev



Vir: lastno delo.

Pri pregledu zgornjega grafa lahko vidimo, da prinaša izrazito največ koristi fleksibilnost zunanjih izvajalcev, kar je bilo vsaj z moje strani nepričakovano. Namreč sklepal bi, da se določeno operacijo, ali proces veliko lažje in hitreje reši, prilagodi in pripelje do rešitve v lastnem skladišču. Zato sem se odločil za naknadni pogovor z nekaterimi podjetji, ki so ocenili z oceno pet in prejel odgovore, ki so spremenili pogled razmišljanja. Namreč podjetja smatrajo fleksibilnejše rešitve kot hitro in učinkovito prilagajanje na sezonski vpliv in na povečanje števila naročil. Ugotavljam, da v večini podjetja nimajo veliko izkušenj in znanja o naprednih skladiščnih procesih, kar ne velja za zunanjega ponudnika skladiščne logistike, ki se lažje prilagodi določeni situaciji oz. hitreje reši nastali problem. Po pogovoru sem ugotovil, da imajo zunanji izvajalci običajno dlje oprto skladišče in so s tem bolj fleksibilni za transport in obdelavo večje količine blaga. Sogovorniki poudarjajo, da jim je ključnega pomena, da se lahko zunanji ponudniki hitro prilagajajo na rast podjetja ali krčenje obsega. Ob tem so izpostavili kot negativno lastnost, da se zunanji izvajalci skladiščenja počasneje prilagajajo implementaciji nekaterih sprememb, ki jih doživlja podjetje ob rasti ampak hkrati priznavajo, da bi v lastnem skladišču potekalo predvideno še počasneje.

Vse ostale koristi sledijo po pričakovanjih. Manjši stroški bi bili na tretjem mestu, če jih ne bi ocenilo eno podjetje z 1. Intervjuvanec je ocenil korist z 1, ker jim je ceneje, če imajo lastno skladišče, potrebujejo pa vseeno občasno zunanje skladišče za dolgotrajne projekte. Vse ostale ocene so bile ocenjene s 4 oz. 5.

Med zelo pomembne koristi bi uvrstil vse navedene rezultate z oceno 4 ali več, med manj pomembne pa preostale, ki so pod 4. Razlog za nizko oceno kvalitete storitev se odraža v težavah in slabih izkušnjah z delovanjem zunanjih skladiščnih ponudnikov. Razlog za nizko

oceno zmanjševanja tveganj je posledica omenjenih težav in zapletov s ponudniki. Tveganje se v mnogih primerih celo poveča in je prisotno že pri izbiri ponudnika. Prav tako so tveganja povezana tudi z obsegom ter zahtevnostjo skladiščnih storitev.

Negativne lastnosti lastnega skladišča oz. zunanjega ponudnika skladiščnih storitev

Če je bilo prejšnje vprašanje usmerjeno predvsem na koristi, sem v dvanajstem vprašanju spraševal po negativnih lastnostih, ki jih prinaša uporaba zunanjega ponudnika skladiščnih storitev oz. uporaba lastnega skladišča.

Največkrat so intervjuvanci omenili:

- neprofesionalnost, slaba raven storitev oz. težave z zunanjim izvajalcem,
- izguba kontrole nad kvaliteto storitev in procesi v skladišču,
- potreba po prilagajanju podjetja zunanjemu ponudniku skladiščenja.

Dejanski podatki iz literature, ki jih navajata Richards (2018) in Gecse (2013) se ujemajo z mojo raziskavo. Kljub temu se nekatera intervjuvanci niso strinjali, da je izguba kontrole nad kvaliteto in procesi v skladišču (negativna) lastnost zunanjega ponudnika. Poudarili so, da je naloga vsakega podjetja, da sam kontrolira kakovost na podlagi lastne strategije in tehnologije. Navedli so primer naključnega preverjanja v skladišču in uporabe WMS-ja. Na tretjem mestu Richards (2018) in Gecse (2013) omenjata še prikriti stroške, ki spadajo pod negativne lastnosti. V mojem primeru jih je navedlo samo eno podjetje. Ostala podjetja niso imela težav z njimi in ne bi uvrstila prikritih stroškov med negativne lastnosti.

Med preostalimi negativnimi lastnostmi najdemo še:

- odvisnost od zunanjega izvajalca in dolgotrajen proces menjave,
- počasnejše prilagajanje in implementacija sprememb, ki uvaja podjetje,
- nefleksibilnost,
- visoki stroški trošarinskih postopkov.

Podjetja z lastnim skladiščem, so navedla tri glavne negativne lastnosti lastnega skladišča:

- višji stroški delovanja in uporabe,
- otežena rast in širitev podjetja,
- ni dostopa do WMS-ja oz. tehnološke rešitve niso cenovno dostopne za SME.

Med preostalimi negativnimi lastnostmi je moč zaslediti:

- slabši časovni izkoristek,
- neznanje, težave in zapleti pri vodenju skladišča ter opravljanju kvalitetnih storitev,

Pozitivne lastnosti lastnega skladišča oz. zunanjega ponudnika skladiščnih storitev

V predzadnjem vprašanju sem preučeval glavne pozitivne lastnosti, ki jih prinaša uporaba zunanjega izvajalca skladiščne logistike. Med glavnimi tremi lastnosti so se največkrat ponovile:

- manjša vlaganja v osnovna sredstva,
- večja fleksibilnost,
- nižji stroški.

Richards (2018) in Gecse (2013) navajata, da je so glavne lastnosti za oddajo zunanjega izvajanja skladiščenja:

- manjša vlaganja v osnovna sredstva,
- boljše osredotočenje na glavno strateško dejavnost,
- odziv na spremembe in boljše zadovoljevanje kupčevih potreb.

S prvo trditvijo se strinjajo vsi in so jo skoraj vsi navedli kot glavno pozitivno lastnost uporabe zunanjega izvajalca skladiščne logistike. Z drugo trditvijo se jih strinja večina in nekatera podjetja jo navajajo kot glavno pozitivno lastnost. Z zadnjo trditvijo se večina prav tako strinja, vendar je ne bi skoraj nihče uvrstil med glavne tri pozitivne lastnosti, ki jih prinaša zunanji izvajalec skladiščne logistike. Nekatera podjetja so mnenja, da bi načeloma boljše zadovoljevale kupčeve potrebe, vendar bi bil strošek višji od koristi.

Med preostalimi pozitivnimi lastnostmi najdemo poleg boljšega osredotočenja na glavno strateško dejavnost še:

- boljša tehnološka razvitost,
- omogočanje večje palete storitev,
- uporaba prostora namenjenega skladišču, za širitev podjetja,
- boljši pregled stroškov.

Ugotavljam, da se ocene glavnih koristi, ki jih prinaša zunanje izvajanje skladiščne logistike ujemajo s pozitivnimi lastnostmi, ki jih zaznavajo uporabniki zunanje skladiščne logistike. Prve tri lastnosti so identične koristim, le vrstni red je drugačen. To je tudi dober pokazatelj, da so podjetja ocene postavila na podlagi dosedanjih izkušenj in prednosti, ki jih zaznavajo.

Podjetja z lastnim skladiščem so navedla tri glavne pozitivne lastnosti lastnega skladišča:

- skladišče je na doseg roke,
- možnost urejanja in organizacija skladišča po lastni želji,
- prisotnost nekoga, ki je vedno na razpolago in lahko dela v skladišču kolikor je potreba.

Odločilni dejavniki pred odločitvijo o lastnem skladišču ali uporabi zunanjega ponudnika skladiščnih storitev

V zaključku sem vprašal podjetja, kaj se jim zdi ključno pri sodelovanju z zunanjim izvajalcem skladiščne logistike in na kaj mora biti podjetje pozorno preden se odloči za izbiro zunanjega izvajalca. To vprašanje je odsevalo izraz izkušenosti intervjuvanca na tem področju. Povzetek tehničnih odgovorov se je nanašal na temeljito analizo.

Začeti je potrebno najprej v lastnem podjetju in dobro preučiti lasten položaj. Pri skrbni analizi je potrebno preučiti specifikacije, časovno komponento, dimenzije in količino pretovora. V nadaljevanju je potrebno upoštevati svojo strategijo, cilje in želje za prihodnost, preučiti rast podjetja in njegove bodoče potrebe, ki so pomembne za samo podjetje.

Smiselno je upoštevati svojo **strategijo, cilje in želje za prihodnost, preučiti rast podjetja** in njegove bodoče potrebe, ki so pomembne za samo podjetje.

V naslednji fazi je ključna dobra preučitev trga zunanjih ponudnikov skladiščne logistike in v ožji izbor izbrati tiste, ki ustrezajo zahtevam, željam in zmožnostim oz. so se pripravljene prilagoditi. Pri tem je potrebno pridobiti cene in jih primerjati s ceno gradnje oz. najema in uporabe lastnega skladišča. Poleg cene je potrebno upoštevati še ostale odločitvene kriterije:

- vrsta, velikost in opremljenost skladišča,
- lokacija podjetja oz. proizvodnje,
- WMS in druga tehnologija,
- fleksibilnost,
- način merjenja in preverjanja kakovosti,
- osredotočenje na glavno strateško dejavnost,
- vlaganja v osnovna sredstva,
- odzivnost in dosegljivost,
- izpolnjevanje dogovora oz. pogodbe – zanesljivost ponudnika,
- zunanji ponudnik mora gojiti podobne lastnosti kot samo podjetje,
- specifične situacije.

Nazadnje je potrebno izbranim podjetjem strukturirano, natančno in podrobno predstaviti svoje potrebe, želje in zahteve, da ni naknadnih težav, nedogovorjenih cen in čim manj organizacijskih zapletov. Ponudnik skladiščnih storitev mora dobro opredeliti svoje zmožnosti, korektno predstaviti način komunikacije, dela in obračunavanja storitev. V sklepnih fazi je potrebno izbrati skladiščnega ponudnika, ki najbolj ustreza kriterijem, ki jih je postavilo podjetje.

Tehtno je, da se pred izbiro podjetje posvetuje z nekom, ki že najema skladiščne storitve. Tako dobi povratne informacije o kredibilnosti in izkušnjah zunanjega izvajalca skladiščnih storitev. To je pomembno na konkurenčnem trgu, kjer ni prostora za napake.

Če hoče podjetje dobro izpolnjevati zahteve svojih strank in biti dober dobavitelj, mora imeti tudi samo dobre dobavitelje. En od intervjuvancev meni, da najšibkejši člen v lastni oskrbovalni verigi, odraža največjo hibo pri lastnem kupcu.

Vse zgoraj omenjene informacije in še mnoge druge, ki jih še nisem zapisal, so mi pomagale pri celostni preučitvi raziskovanega področja. Posledično sem izluščil priporočila, ki koristijo podjetjem, ko se odločajo med izbiro lastnega skladišča ali najema zunanjega izvajalca skladiščne logistike. Ta priporočila bom predstavil v naslednjem poglavju.

4 PRIPOROČILA ZA MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA

En od intervjuvancev, ki uspešno vodi majhno podjetje že mnogo let navaja, da mora malo oz. srednje veliko podjetje dobro poznati konkurenčne prednosti velikosti podjetja in jih znati vnovčiti na trgu. Iz izkušenj govori, da z izkoriščanjem strateških prednosti majhne velikosti podjetja lahko konkurira tudi največjim. S tega stališča je pomembno zavedanje prednosti in zmožnosti malih in srednje velikih podjetji.

Smogavec in Peljhan (2017) ugotavljata, da so mala in srednje velika podjetja drugačna od velikih podjetji in se razlikujejo v mnogih pogledih. Te vrste podjetja so zelo fleksibilna in prilagodljiva. Nimajo veliko zaposlenih, njihova notranja hierarhija je zelo preprosta, pretok informacij je hitrejši in prav zato se lažje in učinkoviteje prilagajajo spremembam. Omenjene karakteristike SME izkoriščajo za hitrejši razvoj in implementacijo inovacij, saj jih ne ovirajo nepotrebni in zamudni procesi (Žakelj, 2004).

Mala in srednje velika podjetja pogosto opravljajo storitve kot zunanji izvajalci za večja podjetja. Kljub temu se vseeno soočajo s potrebo po zunanjem izvajanju svojih podpornih aktivnosti, saj nimajo dovolj znanja med zaposlenimi in sredstev za investicije v opremo ter tehnologijo (Mehta & Peters, 2007).

Z zavedanjem omenjenih dejstev, lahko mala in srednje velika podjetja izkoristijo konkurenčne prednosti, ki so ključne za obstoj na trgu. Podjetja, ki uporabljajo zunanjega izvajalca skladiščne logistike jih v večji meri upoštevajo in se z njimi strinjajo. To dokazujejo največkrat navedeni odgovori o pozitivnih lastnosti uporabe zunanjega ponudnika skladiščenja:

- manjša vlaganja v osnovna sredstva,
- večja fleksibilnost,
- nižji stroški,
- več časa za osredotočenje na osrednjo strateško dejavnost.

Izbira je zelo logična, saj se na podlagi teh lastnosti ohrani in okrepijo trenutne strateške prednosti SME.

Manjša vlaganja v osnovna sredstva

Manjša vlaganja v osnovna sredstva so za SME zelo pomembna, ker imajo na voljo manj kapitala kot večja podjetja in je boljše, da ga vlagajo v osrednjo strateško dejavnost, ki prinaša glavno konkurenčno prednost.

Fleksibilnost

Prav tako je pomembna fleksibilnost, ki jim prinaša boljši položaj na trgu in lažje prilagajanje povpraševanju. Kot sem že omenil v preteklem poglavju je pojem fleksibilnosti v oskrbovalni verigi potrebno celostno obravnavati. Fleksibilnost se nanaša tudi na prilagajanje sezonskemu vplivu, kar je pomembno za tiste SME, ki so ga deležne. Z uporabo zunanjega izvajalca skladiščne logistike je veliko lažje in ceneje opraviti sezonske viške. Zunanji izvajalec lahko posveti podjetju več časa, skladiščnega prostora in resursov na višku sezone ter opravlja posel na enakem nivoju. Poleg tega se podjetje lažje širi in hitreje raste ob povečanju poslovanja, če ima zunanjega skladiščnega ponudnika, ki ima na voljo razpoložljiv prostor in resurse. V lastnem skladišču bi podjetje imelo v času izven sezone neizkoriščene kapacitete, opremo in kader oz. bi imeli velike finančne vložke z najemom dodatnih resursov. Prav tako se fleksibilnost navezuje na delavni čas skladišča, ki je pri večini zunanjih skladiščnih ponudnikov daljši. Fleksibilnost zaznamo pri prilagajanje na kompleksnejše procese in storitve v skladišču, ki jih kader v lastnem skladišču težje obvlada in opravlja na potrebnem nivoju.

Nizki stroški

Nizki stroški v SME predstavljajo stabilno delovanje, še posebej je pomembno, da podjetje z zunanjim izvajanjem skladiščne logistike ohranja čim nižje fiksne stroške. Potrebno je upoštevati, da podjetje ob zmanjšanju poslovanja nima stroškov z neizkoriščenim prostorom in resursi ter se lažje spopada z nihanji v poslovanju.

Osredotočenje na osrednjo strateško dejavnost

Nenazadnje je čas, ki podjetje nameni za osredotočenje na osredno strateško dejavnost pomembna prednost, ki jo mora SME ohranjati. V SME je zaposleno manjše število kadrov, ki opravljajo velik nabor nalog in zadolžitev in so vključeni v mnogo procesov znotraj podjetja. To predstavlja nevarnost, da zaposleni posvetijo premalo časa osrednji strateški dejavnosti podjetja na kateri temelji konkurenčna prednost. Med intervjuji je večina intervjuvancev, ki imajo izključno lastno skladišče oz. je njihovo osrednje skladišče lastno, izjavila, da zaradi lastnega skladišča niso manj osredotočeni na strateško dejavnost podjetja. Vendar, ko sem jih povprašal kolikokrat morajo iti v skladišče na pomoč, pregledati tovor, lepiti etikete, reševati težave, iskati izgubljen tovor, preverjati količine ... je večina na lastno začudenje ugotovila, da se to velikokrat dogaja in izgubijo veliko časa za skladiščna opravila. Vsi so priznali, da bi ta čas raje porabili za osrednjo strateško dejavnost in jim to predstavlja dodatno breme ter motnjo.

V povzetku so zajete glavne pozitivne lastnosti uporabe zunanjih skladišč. Če želimo biti podrobnejši bi vključili še:

- omogočanje večjega nabora storitev;
- boljšo tehnološko razvitost zunanjih skladišč;
- uporaba prostora namenjenega skladišču, za širitev podjetja;
- boljši pregled stroškov.

V osnovi se morajo SME zavedati strateških prednosti in jih znati ohraniti. Kljub temu pa ne sme odločitev med lastnim in zunanjim skladiščem temeljiti izključno na podlagi teh prednosti. S pomočjo intervjujev, literature in preučevanja tega področja sem osnoval postopek, ki SME vodi pri odločanju.

Najprej je potrebno začeti v lastnem podjetju in dobro preučiti trenutni položaj. Pri skrbni analizi je potrebno preučiti lastne karakteristike in trenutne potrebe:

- število: palet in izdelkov, odprem, potrebnih operacij in storitev, izdanih dokumentov,
- vrste in število dodatnih skladiščnih storitev: etiketiranje, komisioniranje oz. razvrščanja izdelkov na palete, foliranje, prepakiranje izdelkov na palete (pick and pack), carinjenje, izdaja dokumentov,
- način skladiščenja, dimenzije, teža in naložljivost palet,
- povprečen čas: obdelave blaga, priprave palete, naklada, razklada,
- obrat zaloge.

To je samo nekaj naštetih informacij, ki jih mora podjetje poznati. Seveda je potrebno vključiti v podrobno analizo še mnoge, ki jih nisem omenil.

V nadaljevanju je smiselno upoštevati svojo **strategijo, cilje in želje za prihodnost, preučiti rast podjetja** in njegove bodoče potrebe, ki so pomembne za samo podjetje. V tej fazi si je potrebno odgovoriti na nekatera dodatna vprašanja:

- Kje se nahaja naša lokacija podjetja oz. proizvodnje in kako vpliva na skladišče?
- Kako bomo merili uspešnost lastnega skladišča oz. ponudnika skladiščnih storitev?
- Kakšne vrste tehnologijo potrebujemo in ali potrebujemo WMS?
- Kakšne vrste skladišče je potrebno?
- Kako veliko skladišče je potrebno ob zastavljeni širitvi podjetja?
- Ali potrebuje podjetje izključno enega ponudnika, ki bo prevzel vse logistične storitve?

Na koncu te faze lahko podjetje izračuna stroške lastne logistike.

V tretji fazi je ključna dobra preučitev trga zunanjih ponudnikov skladiščne logistike in v ožji izbor izbrati tiste, ki ustrezajo zahtevam, željam in zmožnostim oz. so se pripravljene prilagoditi. Pri tem je potrebno pridobiti cene in jih primerjati s ceno gradnje oz. najema in uporabe lastnega skladišča. Poleg cene je potrebno upoštevati še ostale odločitvene kriterije.

Vlaganja v osnovna sredstva

Potrebno je preučiti ali ima podjetje dovolj financ na razpolago za gradnjo skladišča, nakup opreme in tehnologije, ki jo potrebuje. Podjetja, ki se odločijo za gradnjo lastnega skladišča velikokrat kompenzirajo pri izbiri opreme in tehnologije, kar vpliva na kvaliteto ali čas, ki je potreben za opravljanje procesov. Nevarnost je, da majhno podjetje vложи veliko sredstev v gradnjo skladišča in zato zmanjšuje vlaganja v osrednjo strateško dejavnost. Ta pristop je napačen, saj se s tem zmanjšuje potrebna sredstva za inovacije in razvoj, posledično podjetje težje konkurira na trgu in hitreje zaostaja za konkurenco.

Kvaliteta skladiščnih storitev

Ali je boljša kvaliteta storitev v lastnem skladišču ali pri ponudniku skladiščnih storitev je velika dilema. Na podlagi intervjujev sem zasledil, da je imelo veliko podjetji težave s ponudniki zunanjih skladiščnih storitev zaradi nedoseganja standardov in kriterijev, kraja blaga, pogosto razbitega in uničenega blaga, nespoštovanja pogodbe, slabe odzivnosti in slabega nivoja komunikacije. To je bila tudi največkrat omenjena negativna lastnost in se je potrebno zavedati, da lahko pride do tega. Po drugi strani se v lastnih skladiščih to prav tako lahko dogaja. Imel sem stik z nekaterimi SME, ki imajo lastno skladišče v popolnem neredu. Zaradi neorganiziranosti, neznanja, težav, slabe opreme in neustrezne tehnologije prihaja do izgubljanja in zalaganja tovara, nepravilnih odprem in s tem posledično visokih stroškov, časovnih zamud, slabe odzivnosti, napačnih količin zaloge, poškodb tovara, opreme in zaposlenih v skladišču. Vodenje in organizacija skladišča zahteva potrebno znanje, ki se ga morajo zaposleni priučiti in utrditi z izkušnjami. Podjetje pa mora biti dovolj natančno, da preverja kvaliteto storitev z meritvami KPI ali rednimi nenapovedanimi pregledi. To je en od dobrih načinov za vzdrževanje kvalitete. Merjenje omogoča izboljšavo zunanjega ponudnika skladiščne logistike, ki dobi povratne informacije v katerih segmentih se mora izboljšati. Poleg tega je to dober način za vzdrževanje kvalitete in visokega nivoja sodelovanja.

Sezonski vpliv

Podjetje mora preučiti ali ima sezonski vpliv in koliko se poveča pretok blaga v višku sezone. Namreč, če podjetje uporablja lastno skladišče, mora preračunati ali ima dovolj veliko skladišče, z dovolj opreme in zaposlenih. Prav tako mora ugotoviti kakšni so oportuniteti stroški nezasedenih kapacitet in resursov, ko ni sezonskega vpliva. V ta izračun je potrebno vključiti še vpliv tveganj, ki so višja med sezono in nihanja povpraševanja.

Osredotočenje na osrednjo strateško dejavnost

Oceniti je potrebno koliko dodatnega časa bi porabili zaradi lastnega skladišča. V to je vključena interna organizacija, nadomeščanja, delo s kadri, reševanje problemov, pomoč v skladišču... Vprašanje je ali je podjetje pripravljeno žrtvovati čas svojih zaposlenih in v kolikšni meri?

Specifične situacije

Med intervjuji in tekom preučevanje te tematike, sem zaznal, da imajo nekatera podjetja specifične situacije, ki vplivajo na presojo med lastnim skladiščem in uporabo zunanjega izvajalca. Tega podjetja ne smejo zanemariti in morajo vsako specifično situacijo preveriti. Srečal sem se s primerom podjetja, ki v lastnem skladišču hrani izdelke za prodajo, ker jih pridejo direktno kupci iskat. Podjetje se ob prevzemu pogovori s kupcem, mu objasni in pokaže specifične produkta, delovanje in ga opozori na kaj mora biti pozoren. S tem podjetje gradi vezi s kupci in jim lastno skladišče predstavlja visoko specifično prednost, ki je pomembnejša kot višji stroški lastnega skladišča.

Na drugi strani imamo podjetje, ki se ukvarja s prodajo alkoholnih pijač in potrebuje svoje lastno trošarinsko skladišče, saj ima s tem večji renome na trgu in se lažje uveljavlja.

Nenazadnje je primer podjetja, ki najema zunanje skladišče ne glede na morebitne višje stroške, saj ni fizično prisotno v državi, kjer skladišči. Zunanji ponudnik skladiščenja predstavlja most do lažjega in boljšega poslovanja.

Na koncu tretje faze bi morale podjetje imeti dovolj informacij, da se odloči med uporabo zunanjega izvajalca skladiščne logistike in uporabo lastnega skladišča. Po odločitvi za uporabo zunanjega izvajalca skladiščne logistike podjetje preide na fazo štiri.

V četrti fazi je potrebno izbranim podjetjem strukturirano, zelo natančno in podrobno predstaviti svoje potrebe, želje in zahteve. S tem se prepreči veliko naknadnih težav, nedogovorjenih cen in zmanjša se število organizacijskih zapletov. Ponudnik skladiščnih storitev mora dobro opredeliti svoje zmožnosti, korektno predstaviti način komunikacije, dela in obračunavanja storitev. V sklepnih fazi je potrebno izbrati skladiščnega ponudnika, ki najbolj ustreza postavljenim kriterijem in lastnostim, ki jih goji podjetje.

Tehtno je, da se pred izbiro podjetje posvetuje z nekom, ki že najema skladiščne storitve. Tako dobi povratne informacije o kredibilnosti in izkušnjah zunanjega izvajalca skladiščnih storitev. To je pomembno v današnjem svetu, kjer ni prostora za napake.

Tekom intervjujev sem ugotovil, da so podjetja, ki poslujejo že dolgo časa (od 15 pa vse do 43 let) izkušena v skladiščni logistiki, čeprav se nobeno od podjetji ne ukvarja z logistiko. Ta podjetja so tudi dobro opravila analizo in se odločala na podlagi preverjenih dejstev in situacije iz katere so izhajale. Na podlagi pogovorov sem spoznal, da so se managerji teh podjetji s časom oblikovali in s pridobljenimi izkušnjami nadgrajevali podjetje. Njihova širina vodenja podjetja se je izboljšala, kar je privedlo do napredka tudi v logistiki. Prav zaradi tega so zgoraj omenjene raziskave koristne predvsem podjetjem na začetku poslovne poti in mladim podjetjem, ki se še niso strokovno dotaknile tega področja. V SME je značilno, saj se direktorji običajno posvečajo glavni strateški dejavnosti in ostalo zanemarjajo. Mogoče je še najslabše, da se odločajo na podlagi intuicije ali lastnega prepričanja, ki ne stoji na predpostavkah analize in preverjenih dejstev. Predpostavke kot npr.: zunanje skladiščenje je

vedno dražje, ne omogoča dovoljšnega nadzora nad blagom in najboljše je imeti vse pod lastno streho, so velikokrat prisotne. S takim mišljenjem si podjetja že na začetku zaprejo pot do napredka.

SKLEP

Na podlagi raziskovanja teoretičnih osnov, obstoječih raziskav in teorije, ugotavljam, da je področje zunanega skladiščenja v malih in srednje velikih podjetjih zelo slabo raziskano. Raziskovalci se večinoma ukvarjajo z raziskovanjem zunanega izvajanja logistike kot nekaj splošnega in se ne osredotočijo na posamezne logistične storitve. Področje malih in srednje velikih podjetji je dobro raziskano, veliko informacij se nanaša na zunanje izvajanje logistike. Kljub temu skoraj ni moč zaslediti raziskav, osredotočenih na zunanje izvajanje skladiščne logistike v malih in srednje velikih podjetjih. To je tudi razlog, da ne morem primerjati opravljenih raziskav, razen nekaj statističnih podatkov.

V raziskavi, ki sem jo izvedel na podlagi delno strukturiranih intervjujev z malimi in srednje velikimi podjetji, sem ugotovil, da je odločitev med uporabo zunanega izvajalca skladiščne logistike in lastnega skladišča, kompleksnejša kot sem predvideval. Intervjuje sem opravil s podjetji, ki imajo izključno lastno skladišče, podjetji, ki uporabljajo zunanega izvajalca skladiščne logistike in podjetji, ki imajo tako lastno skladišče kot zunanega izvajalca skladiščne logistike. Ugotovil sem, da je poznavanje in razumevanje skladiščne logistike zelo povezano z dolžino obstoja podjetja na trgu. Namreč podjetja, ki so že dlje časa na trgu (od 15 let naprej) oz. imajo kader, ki se že dlje časa ukvarja z logistiko v podjetju, imajo več izkušenj na tem področju, dobro pozna situacijo in razmere. Na drugi strani so mlajša podjetja veliko bolj neizkušena, nimajo občutka in širine v skladiščni logistiki. Direktorji mlajših podjetji ne posvečajo veliko pozornosti skladiščni logistiki, kar se odraža v njihovem dojemanju in razumevanju tega področja (R1). Podjetja, ki potrebujejo kompleksnejše skladiščne storitve, imajo več pretovora in že uporabljajo zunanega izvajalca skladiščne logistike, so naredila zelo podrobne izračune lastne skladiščne logistike in primerjale uporabo zunanega izvajalca. Podjetja, ki imajo manj pretovora ali koristijo enostavnejše skladiščne storitve so naredile zelo splošne izračune in se niso posvetila podrobnostim. Podjetja, ki imajo izključno lastno skladišče, niso preračunale stroškov lastne logistike (R2). Obstaja povezava med podjetji, ki so dobro preučila stroške lastne skladiščne logistike, naredile analizo svojih potreb in ciljev v prihodnosti. Ta ista podjetja so pred odločitvijo med zunanjim izvajanjem skladiščne logistike in lastnim skladiščem temeljito preučila trg skladiščnih ponudnikov. Odločala so se na podlagi lastnih zahtev in cene storitev. Ostala podjetja, ki niso preiskale obstoječega trga, so zunanega ponudnika izbrale na podlagi priporočila drugega podjetja (R3). Podjetja so imela v splošnem gledano zelo podobne izkušnje z uporabo zunanjih izvajalcev skladiščne logistike. Če povzamem glavne tri pozitivne lastnosti, ki jih prinaša uporaba zunanega skladišča so:

- manjša vlaganja v osnovna sredstva,
- večja fleksibilnost,

- nižji stroški.

Na drugi strani so izpostavili manj negativnih lastnosti. Če povzamem imamo glavne tri:

- neprofesionalnost, slaba raven storitev oz. težave z zunanjim izvajalcem,
- izguba kontrole nad kvaliteto storitev in procesi v skladišču,
- potreba po prilagajanju podjetja zunanjemu ponudniku skladiščenja.

Podjetja, ki so uporabljala lastno skladišče so izpostavila tri glavne pozitivne lastnosti:

- skladišče je na dosegu roke,
- možnost urejanja in organizacija skladišča po lastni želji,
- prisotnost nekoga, ki je vedno na razpolago in lahko dela v skladišču kolikor je potreba.

Med glavni tri negativne lastnosti lahko navedem:

- višji stroški delovanja in uporabe,
- slaba fleksibilnost in otežena rast ter širitev podjetja,
- ni dostopa do WMS-ja oz. tehnološke rešitve niso cenovno dostopne za SME (R4).

Podjetja, ki oddajajo skladiščenje v zunanje izvajanje, imajo zelo različne načine obravnave ostalih logističnih dejavnosti. Nekatera od teh podjetji sama izvajajo distribucijo, interni transport, najemajo transportna vozila, spet druga vse te dejavnosti oddajo v zunanje izvajanje. Pri omenjenih dejavnostih ni prišlo do večjih sprememb zaradi uporabe zunanjega izvajanja skladiščne logistike, razen organizacijskih. Na drugi strani je vplivala uporaba zunanjega izvajalca skladiščne logistike na nekatera podjetja, ki so zaradi tega najela carinske storitve in storitve povratne logistike. Kvaliteta teh storitev se je izboljšala, predvsem pa je zelo razbremenila obstoječi kader v podjetjih (R5).

Razlogi malih in srednje velikih podjetji za uporabo zunanjega ponudnika skladiščnih storitev je bilo veliko:

- Manjša vlaganja v osnovna sredstva;
- Manjši stroški in boljši pregled le teh;
- Večja fleksibilnost (sezonski vpliv, hitrejši odziv, rast podjetja, delavni čas skladišča);
- Večji nabor storitev;
- Boljša tehnološka razvitost in opremljenost skladišča;
- Boljša osredotočenost na glavno strateško dejavnost.

Med podjetji, ki imajo izključno svoje lastno skladišče so bili razlogi nekoliko drugačni. Navezovali so se predvsem na to, da želi podjetje imeti vse pod svojo streho, ker drugače prihaja do problemov, nezaupanje do zunanjih izvajalcev, lažji dostop do blaga in hitrejšo odzivanje v primeru zapletov v podjetju. Poleg tega so bili omenjeni specifični razlogi kot npr. ohranjanja stika s kupci, ki pridejo iskat blago direktno v skladišče (R6).

Za podjetja je najboljše, da se ne odločajo po občutku, svojih lastnih prepričanjih, ki temeljijo na intuiciji. Namreč odločitev, ki temelji na predsodkih je tvegana. Potrebno je narediti temeljito analizo lastnih skladiščnih potreb, storitev in karakteristik. Poleg tega je priporočljivo upoštevanje svojih ciljev, načrtov za prihodnost in predvidene rasti podjetja. Zatem je smiselno celovito preučiti trg skladiščnih ponudnikov in izbrati tiste, ki ustrezajo predhodnim analizam. Nenazadnje je ključnega pomena izračun cene lastnega skladiščenja z vsemi stroški in primerjati s cenami zunanjih ponudnikov skladiščne logistike. Pred samo odločitvijo je potrebno upoštevati ključne kriterije. Ti kriteriji so pomembni, ker se nanašajo na konkurenčne lastnosti SME. Mala in srednje velika podjetja so konkurenčna na trgu zaradi fleksibilnosti, hitrega prilagajanja, majhnega števila zaposlenih, preproste notranje hierarhije, hitrega pretoka informacij, nizkih fiksnih stroškov in ker velik delež sredstev, časa in resursov namenijo za osredotočenje na glavno strateško dejavnost (Mehta & Peters, 2007; Žakelj, 2004; Gecse, 2013). Podjetja morajo paziti, da z odločitvijo ne zanemarijo teh lastnosti. Pri skladiščni logistiki morajo biti še posebej pazljiva na:

- vlaganja v osnovna sredstva,
- ohranjanje fleksibilnosti (daljši delavni čas skladišča, uravnavanje sezonskega vpliva, omogočanje hitrega odzivanja, rasti podjetja in prilagajanje na zahtevnejše skladiščne storitve),
- nizke fiksne stroške,
- osredotočanje na osrednjo strateško dejavnost.

Ob napačni odločitvi glede skladiščenja lahko pride do zanemarjanja katerega od teh kriterijev, kar predstavlja morebitno tveganje za delovanje podjetja.

Kot sem že izpostavil je ta tematika še zelo neraziskana in odpira še veliko možnosti za nadaljnje preučevanje. Primarno se mi zdi pomembno, da se raziskave posveti malim in srednjim podjetjem, saj predstavljajo 90% vseh podjetji, ustvarijo dve tretjini delovnih mest in so pomembna za Evropsko in domače gospodarstvo (Evropska komisija, 2016). Potrebno bi bilo preučiti še delo zunanjih ponudnikov skladiščnih storitev, njihov pogled na delo s strankami in možnosti za dvig kvalitete. Namreč veliko podjetji je imelo težave s kvaliteto in delom skladišnega ponudnika. Predlagal bi analizo trga ponudnikov skladiščne logistike, saj je morda podhranjen in je priložnost za vstop novih ponudnikov. To sem zaznal med intervjuji z nekaterimi podjetji, ki so dobro preučila trg in izrazila mnenje, da primanjkuje večje izbire ponudnikov, ki bi omogočali kompleksnejše in zahtevnejše skladišče storitve. Prav tako v Sloveniji ni večjega intermodalnega centra kot so v okoliških državah, kar ovira podjetja pri višjem nivoju skladiščnih in ostalih logističnih storitev. Priložnost za raziskavo vidim še na področju povratne logistike, ki predstavlja za marsikatero SME neznanko in izziv s katerim se še ne zna najbolje spoprijeti. Kot zadnje bi bilo smiselno raziskati katere logistične dejavnosti so obdržala SME in katere so oddale v zunanje izvajanje, glede na dolžino delovanja podjetja. Namreč intervjuvane SME, ki že dolgo delujejo na trgu, so izkušena v logistiki in so morda na podlagi dobrih logističnih odločitev obstala. To hipotezo bi bilo po mojem mnenju smiselno preveriti.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdur Razzaque, M. & Chen Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89-107.
2. Ackerman, K. B. (2012). *Practical handbook of warehousing*. Boston: Springer Science & Business Media.
3. Andone, I. I. & Pavaloaia, V. D. W. (2010). Outsourcing the business services. *Informatica Economica*, 14(1), 163.
4. Arif, J. & Jawab, F. (2018, April). Outsourcing of Logistics' Activities: Impact Analysis on Logistics Service Performance. *2018 International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA)* (str. 88-92). Tangier: IEEE.
5. Bagchi, P. K. & Helge, V. (2000, January). Logistics Competence in Small and Medium-Sized Enterprises: The Norwegian Experience. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 1(1), 46-55.
6. Barbarič, B. (2018). *Analiza odločitvenih kriterijev glede lastnega ali zunanjega izvajanja logistike v malih in srednje velikih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Beaumont, N., Wilson, M. M. & Roy, R. N. (2009). Enabling lean procurement: a consolidation model for small - and medium - sized enterprises. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(6), 817-833.
8. Blagovno trgovinski center d. d. (2019). *Letno poročilo za poslovno leto 2018*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
9. Cargo-partner d. o. o. (2019). *Letno poročilo cargo-partner d.o.o. za leto 2018*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
10. Daugherty, P. J., Stank, T. P. & Rogers, D. S. (1992). The impact of formalization on warehousing firms. *The International Journal of Logistics Management*, 3(2), 49-62.
11. DB Schenker d.d. (2019). *Letno poročilo 2018*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
12. Dharmapriya, U. S. S. & Kulatunga, A. K. (2011, January). New strategy for warehouse optimization—lean warehousing. *Proceedings of the 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (str. 513-519). IEOM Forum.
13. DSV transport d. o. o. (2019). *Letno poročilo 2018*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
14. Evropska komisija. (2016). *Smernice za opredelitev MSP*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/>
15. Evropska komisija. (2019). *Letno poročilo Evropskih SME 2017/2108*. Pridobljeno 16. oktobra 2019 iz https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en
16. Finančna uprava Republike Slovenije. (brez datuma a). *Carinsko skladiščenje*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz

https://edavki.durs.si/EdavkiPortal/OpenPortal/CommonPages/Opdynp/PageD.aspx?category=dohodnina_carinsko_skladiscenje

17. Finančna Uprava Republike Slovenije. (brez datuma b). *Trošarine*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz https://www.fu.gov.si/davki_in_druge_dajatve/podrocja/trosarine_ztro_1/
18. Fully d. o. o. (2019, 7. november). *Pogosta vprašanja*. Pridobljeno 21. marca 2020 iz <https://www.fully.si/pogosta-vprasanja/>
19. Ge, J., Ding, L., Bussayadilokskul, N., Zhang, L., Han, B., & Cai, Z. (2014). *Outsourcing Logistics Services Including 4PL* (raziskovalna naloga). Melbourne: RMIT University
20. Gecse, G. (2013). *Logistics practice of small and medium-sized enterprises* (doktorska disertacija). Budimpešta: Budapesti Corvinus Egyetem.
21. Greaver, M. F. (1999). *Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: Amacom.
22. Hätönen, J. & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing— Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142-155.
23. Intereuropa d. d. (2019). *Letno poročilo za poslovno leto 2018*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
24. Jaafar, H. S. & Rafiq, M. (2005). Logistics outsourcing practices in the UK: a survey. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 8(4), 299-312.
25. Jacob, S. A. & Furgerson, S. P. (2012). Writing interview protocols and conducting interviews: Tips for students new to the field of qualitative research. *Qualitative Report*, 17, 6.
26. Kavčič, K. (2007). Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management*, 2(4), 303-318.
27. Koražija, N. (2011, 14. november). Kdo je iz skladiščenja naredil dober biznis. *Finance*. Pridobljeno 10. oktobra 2019 iz <https://tl.finance.si/330205/Kdo-je-iz-skladiscenja-naredil-dober-biznis>
28. Krarup, F., Niemi, S., Grgurevic, K., Jørgensen, L., Ruiz, G. A., Bailey, P., ... & Sujecki, M. (2013). Outsourcing in Europe. *EYGM*. Pridobljeno 10. oktobra 2019 iz [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf)
29. Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.
30. Langley, C. J. & Capgemini Consulting. (2013). *Third-party logistics study: the state of logistics outsourcing*. Atlanta, GA: Capgemini Consulting.
31. Lankford, W. M. & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.
32. Legard, R., Keegan, J. & Ward, K. (2003). In-depth interviews. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 6(1), 138-169.
33. Li, S., Okoroafo, S. & Gammoh, B. (2014). The role of sustainability orientation in outsourcing: Antecedents, practices, and outcomes. *Journal of Management and Sustainability*, 4(3), 27-36.

34. Lim, M. K., Bahr, W. & Leung, S. C. (2013). RFID in the warehouse: A literature analysis (1995–2010) of its applications, benefits, challenges and future trends. *International Journal of Production Economics*, 145(1), 409-430.
35. Linder, J. C. (2004). Outsourcing as a strategy for driving transformation. *Strategy & Leadership*, 32(6), 26-31.
36. Liu, R., Feils, D. J. & Scholnick, B. (2011). Why are different services outsourced to different countries? *Journal of International Business Studies*, 42(4), 558-571.
37. Logožar, K. (2004). Poslovna logistika: elementi in podsistemi. GV izobraževanje, Ljubljana.
38. Lubej, B. (2012). Zunanje izvajanje logistike v Sloveniji - 3PL in 4PL izvajalci. Maribor: Fakulteta za logistiko.
39. Mehta, S. & Peters, L. S. (2007). Outsourcing a core competency. *Research-Technology Management*, 50(3), 28-34.
40. Mulama, O. A. (2012). *Logistics outsourcing practices and performance of large manufacturing firms in Nairobi, Kenya*. Nairobi: School of Business University of Nairobi.
41. Mulej, M., Rebernik, M. & Bradač, B. (2006). Cooperation and opportunistic behaviour in transformational outsourcing. *Kybernetes*, 35(7/8).1005-1013.
42. Muršič, M. (2008, 12. november). Skladišče izločimo načrtno in premišljeno. *Finance*. Pridobljeno 10. oktobra 2019 iz <https://www.finance.si/229393/Skladisce-izlocimo-nacrtno-in-premisljeno>
43. Myerson, P. (2018). *Lean demand-driven procurement: how to apply lean thinking to your supply management processes*. New York: Productivity Press.
44. Nellore, R. & Söderquist, K. (2000). Strategic outsourcing through specifications. *Omega*, 28(5), 525-540.
45. NT logistika. (2019). *Skladiščenje*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <http://nt-logistika.si/services-view/skladiscenje/>
46. Pienaar, W. J. & Vogt, J. J. (2010). „Implementation of Cross-Docks“. *Corporate Ownership and Control*, 8(1), 474-484.
47. Pienaar, W. J. & Vogt, J. J. (2016). *Business logistics management: a supply chain perspective*. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
48. Pošta Slovenije d. o. o. (2019). *Celovite logistične rešitve* (interno gradivo). Ljubljana: Pošta Slovenije d. o. o.
49. Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 35(4), 43.
50. Rajesh, R., Ganesh, K. & Pugazhendhi, S. (2013). Drivers for logistics outsourcing and factor analysis for selection of 3PL provider. *International Journal of Business Excellence*, 6(1), 37-58.
51. Ramaa, A., Subramanya, K. N. & Rangaswamy, T. M. (2012). Impact of warehouse management system in a supply chain. *International Journal of Computer Applications*, 54(1).

52. Richards, G. (2018). *Warehouse management: a complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*. London: Kogan Page Publishers.
53. Shaharudin, M. R., Zailani, S. & Ismail, M. (2015). Third-party logistics strategic orientation towards the reverse logistics service offerings. *International Journal of Management Practice*, 8(4), 356-374.
54. Slovenska tiskovna agencija. (2018, December 17). *Distribucijski center Kuehne Nagel na Brniku tudi uradno odprt*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://krog.sta.si/2586775/distribucijski-center-kuehne-nagel-na-brniku-tudi-uradno-odprt>
55. Smogavec, T. & Peljhan, D. (2017). Determinants of outsourcing satisfaction: the case of Slovenian SMEs. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 19(2), 203-270.
56. Solakivi, T., Töyli, J., Engblom, J. & Ojala, L. (2011). Logistics outsourcing and company performance of SMEs. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(2), 131-151.
57. Srnovršnik, T. (2011, 12. maj). Zaradi nezadovoljstva odpirajo lastno skladišče. *Finance*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://tl.finance.si/311933/Zaradi-nezadovoljstva-odpirajo-lastno-skladisce>
58. Stojanović, S. (2017). The Small and Medium-sized Enterprises in the Republic of Croatia: A Review of their Importance, Determinants and Access to Finance. *Interdisciplinary Management Research XIII* (str. 521-534). Opatija: Faculty of Economics in Osijek.
59. Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. London: Bantam Press.
60. Svetopisemska družba Slovenije. (2006). *Slovenski standardni prevod Svetega pisma*. Ljubljana: Svetopisemska družba Slovenije
61. Turner III, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The qualitative report*, 15(3), 754.
62. Vitasek, K., & Ledyard, M. (2013). *Vested outsourcing: five rules that will transform outsourcing*. Springer.
63. Wilding, R. & Juriado, R. (2004). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 628-644.
64. Žakelj, L. (2004). *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervjuje o odločitvenih kriterijih za zunanje izvajanje skladiščne logistike v malih in srednje velikih podjetjih

Vprašalnik za intervjuje: Analiza odločitvenih kriterijev za zunanje izvajanje skladiščne logistike v malih in srednje velikih podjetjih

Naziv podjetja:

Število zaposlenih:

Višina letnih prihodkov 2019:

Delovno mesto zaposlenega:

Panoga podjetja:

1. Ali poznate funkcijo zunanjega izvajanja oz. outsourcing? Ste se oz. se soočate z oddajanjem dejavnosti v zunanje izvajanje? S katerimi dejavnostmi?
2. Se trenutno poslužujete zunanjega izvajanja skladiščne logistike?

Možnost A: uporablja svoje lastno skladišče

1. Kje trenutno skladiščite izdelke, kakšne kakšne vrste skladišče imate, ali zadošča vašim potrebam? Koliko palet skladiščite na tedenski ravni? Koliko časa se običajno skladiščijo izdelki preden gredo do končnega kupca?
2. Od katere do katere ure je odprto skladišče? Ali odpreme potekajo po predhodni najavi? Imate nadure zaradi občasno dlje odprtega skladišča?
3. Merite stroške letnega vzdrževanja in amortizacije ter skupnih stroškov zaposlenih? Poznate ceno skladiščenja za letno raven?
4. Ste se pred gradnjo oz. vzpostavitvijo lastnega skladišča odločali glede zunanjega izvajanja skladiščne logistike?
Če ste se soočali z odločitvijo me zanima, če ste naredili analizo oz. na podlagi katerih dejavnikov ste se odločili za lastno skladišče? Prosil bi, če mi lahko zaupate, kako ste pripravili analizo oz. katere dejavnike ste analizirali?
Poznate podjetja, ki nudijo zunanje izvajanje skladiščnih storitev?
5. Merite uspešnost vašega skladišča? Katere so ovire s katerimi se trenutno soočate pri skladiščenju? Merite stroške zaradi zapletov v skladišču, ki se vam zgodijo med delom?
6. Visoki standardi pakiranja, urejanja papirjev, vodenja zaloga, hranjenje v pravih razmerah in zavarovanje tovora so zahteve, ki so potrebne za delovanje dobrega skladišča. Menite, da bi se kakovost pri vas povečala, če bi oddali skladiščenje v zunanje izvajanje?
7. V primeru, da bi se odločali za zunanjega izvajalca skladiščne logistike, bi prosil, če mi lahko zaupate, če vam je bolj pomembno, da ima nižje cene ali da je uveljavljen ponudnik skladiščnih storitev z dobrimi referencami? Bi se odločili za določeno podjetje zaradi priporočila drugega podjetja, ki že koristi storitve zunanjega skladiščenja?

8. Zanima me, če vam je pomembno, da ponudnik skladiščne logistike ponuja še ostale logistične storitve, ki jih potrebujete? Bi želeli najeti enega ponudnika logistike za vse potrebne logistične dejavnosti?
9. Se vam zdi pomembno, da je skladišče locirano v vaši bližini in imate hiter dostop do skladišča? Zakaj?
10. Imate v skladišču WMS (warehouse managing system)? Se vam zdi pomembno, da ima zunanji izvajalec skladiščne logistike WMS in je možna sinhronizacija z vašim sistemom?
11. Ali upravljanje in koordinacija skladiščne dejavnosti vpliva na čas, ki bi ga porabili za osredotočenje na osrednjo strateško dejavnost? Se vam zdi, da bi z uporabo zunanjega skladiščenja imeli več časa za osrednjo strateško dejavnost?
12. Kako bi ocenili prednosti, zaradi katerih bi se odločili za uporabo zunanjega izvajalca skladiščne logistike. Razlogi razvrstite glede na pomembnost (od 1 najmanj do 5 največ po Likertovi lestvici):
 - Manjši stroški
 - Boljša kvaliteta
 - Manjša vlaganja v osnovna sredstva
 - Lažja osredotočenost na ključno dejavnost
 - Fleksibilnejše rešitve
 - Lažje uresničevanje zahtev strank
 - Zmanjšanje tveganj
13. Katere so po vašem mnenju 3 pozitivne lastnosti, ki jih prinaša uporaba lastnega skladišča?
14. Katere so po vašem mnenju 3 negativne lastnosti, ki jih prinaša uporaba lastnega skladišča?
15. Kaj se vam zdi, da je ključno pri sodelovanju z zunanjim ponudnikom skladiščnih storitev in na katere zadeve je potrebno biti pozoren, preden se odločiš za zunanjega izvajalca skladiščne logistike?

Možnost B: uporablja zunanjega izvajalca

1. Kje trenutno skladiščite izdelke, kakšne vrste skladišče uporabljate in za katere namene? Koristite še katere druge storitve poleg skladiščenja? Koliko palet skladiščite na mesečni ravni?
2. Zanima me, če ste pred odločanjem o zunanjem izvajanju skladiščne logistike naredili analizo oz. na podlagi katerih dejavnikov ste se odločili za lastno skladišče? Ste predhodno izračunali stroške lastne skladiščne logistike? Prosil bi, če mi lahko zaupate, kako ste pripravili analizo oz. katere dejavnosti ste analizirali?
3. Ste pred samo odločitvijo dobro preiskali in preučili trg obstoječih ponudnikov zunanje skladiščne logistike? Ste zaznali veliko raznolike ponudbe? Ste med preučitvijo ponudnikov opazili velike razlike v cenah storitev? So bili ponudniki zainteresirani ali vam niso posvetili veliko pozornosti?

4. Koliko časa se že poslužujete zunanjega skladiščenja? Ste pred uporabo zunanjega skladiščenja imeli svoje skladišče? Kateri razlogi so bili ključni za prehod iz lastnega skladiščenja na zunanje skladiščenje? Imate ves čas istega zunanjega izvajalca? Se je v tem času delovanje z zunanjim izvajalcem očitno izboljšalo?
5. Za kakšno obdobje imate sklenjeno pogodbo z zunanjim izvajalcem?
6. Merite uspešnost zunanjega izvajalca? Katere kriterije mora dosegati, da izpolnjuje vaše standarde?
7. Ko ste se odločali za zunanjega izvajalca skladiščne logistike, bi prosil, če mi lahko zaupate, če vam je bolj pomembno, da ima nižje cene ali da je uveljavljen ponudnik skladiščnih storitev z dobrimi referencami? Ste se odločili zaradi priporočila drugega podjetja, ki že koristi storitve zunanjega skladiščenja?
8. Zanima me, če vam je bilo pomembno pri odločanju o zunanjem izvajanju skladiščne logistike, da ponudnik ponuja še ostale logistične storitve (prevoz, distribucija, izdaja dokumentov, carinjenje), ki jih potrebujete (prevoz, distribucija, izdaja dokumentov, carinjenje)? Ste želeli najeti enega ponudnika logistike za vse potrebne dejavnosti? Ali zunanje izvajanje skladiščne logistike vpliva na druge logistične storitve?
9. Se vam zdi pomembno, da je skladišče locirano v vaši bližini in imate hiter dostop do skladišča? Zakaj?
10. Ima vaš zunanji izvajalec skladiščne logistike WMS (warehouse managing system)? Imate sinhronizacijo z vašim sistemom? Izpolnjuje WMS vaša pričakovanja / bi potrebovali sinhronizacijo z WMS za lažje in učinkovitejše delovanje?
11. Ali upravljanje in koordinacija skladiščne dejavnosti vpliva na čas, ki bi ga porabili za osredotočenje na osrednjo strateško dejavnost? Se vam zdi, da bi z zunanjim skladiščanjem imeli več časa za osrednjo strateško dejavnost?
12. Kako bi ocenili prednosti, ki vam jih prinaša zunanje skladiščenje, glede na pomembnost za vaše podjetje (od 1 najmanj do 5 največ po Likertovi lestici):
 - Manjši stroški
 - Boljša kvaliteta
 - Manjša vlaganja v osnovna sredstva
 - Lažja osredotočenost na ključno dejavnost
 - Fleksibilnejše rešitve
 - Lažje uresničevanje zahtev strank
 - Zmanjšanje tveganj
13. Katere so po vašem mnenju 3 negativne lastnosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje skladiščenja?
14. Katere so po vašem mnenju 3 pozitivne lastnosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje skladiščenja?
15. Kaj se vam zdi, da je ključno pri sodelovanju z zunanjim ponudnikom skladiščnih storitev in na katere zadeve je potrebno biti pozoren preden se odločiš za zunanjega izvajalca skladiščne logistike?

Možnost C: uporablja zunanjega izvajalca in svoje skladišče

1. Kje trenutno skladiščite izdelke, kakšne vrste skladišč uporabljate, in ali zadoščajo vašim potrebam? Koristite še katere druge storitve pri zunanjem izvajalcu poleg samega skladiščenja? Koliko palet skladiščite na tedenski ravni? Koliko časa se običajno skladiščijo izdelki preden gredo do končnega kupca?
2. Zanima me, če ste pred odločanjem o zunanjem izvajanju skladiščne logistike naredili analizo oz. na podlagi katerih dejavnikov ste se odločili za lastno skladišče? Ste predhodno izračunali stroške lastne skladiščne logistike? Prosil bi, če mi lahko zaupate, kako ste pripravili analizo oz. katere dejavnosti ste analizirali?
3. Ste pred samo odločitvijo dobro preiskali in preučili trg obstoječih ponudnikov zunanje skladiščne logistike? Ste zaznali veliko raznolike ponudbe? Ste med preučitvijo ponudnikov opazili velike razlike v cenah storitev? So bili ponudniki zainteresirani ali vam niso posvetili veliko pozornosti?
4. Koliko časa se že poslužujete zunanjega skladiščenja? Imate ves čas istega zunanjega izvajalca? Se je v tem času delovanje z zunanjim izvajalcem očitno izboljšalo?
5. Za kakšno obdobje imate sklenjeno pogodbo z zunanjim izvajalcem?
6. Merite uspešnost zunanjega izvajalca in lastnega skladišča? Kateri kriteriji morajo biti zadoščeni, da so izpolnjeni vaši standardi?
7. Ko ste se odločali za zunanjega izvajalca skladiščne logistike, bi prosil, če mi lahko zaupate, če vam je bolj pomembno, da ima nižje cene ali da je uveljavljen ponudnik skladiščnih storitev z dobrimi referencami? Ste se odločili zaradi priporočila drugega podjetja, ki že koristi storitve zunanjega skladiščenja?
8. Zanima me, če vam je bilo pomembno pri odločanju o zunanjem izvajanju skladiščne logistike, da ponudnik ponuja še ostale logistične storitve (prevoz, distribucija, izdaja dokumentov, carinjenje), ki jih potrebujete? Ste želeli najeti enega ponudnika logistike za vse potrebne dejavnosti? Ali zunanje izvajanje skladiščne logistike vpliva na druge logistične storitve?
9. Se vam zdi pomembno, da je skladišče locirano v vaši bližini in imate hiter dostop do skladišča? Zakaj?
10. Ima vaš zunanji izvajalec skladiščne logistike WMS (warehouse managing system)? Imate sinhronizacijo z vašim sistemom? Izpolnjuje WMS vaša pričakovanja / bi potrebovali sinhronizacijo z WMS za lažje in učinkovitejše delovanje?
11. Ali upravljanje in koordinacija skladiščne dejavnosti vpliva na čas, ki bi ga porabili za osredotočenje na osrednjo strateško dejavnost? Se vam zdi, da bi z zunanjim skladiščenjem imeli več časa za osrednjo strateško dejavnost?
12. Kako bi ocenili koristi, ki jih prinaša zunanje skladiščenje (od 1 najmanj do 5 največ po Likertovi lestici):
 - Manjši stroški
 - Boljša kvaliteta
 - Manjša vlaganja v osnovna sredstva

- Lažja osredotočenost na ključno dejavnost
- Fleksibilnejše rešitve
- Lažje uresničevanje zahtev strank
- Zmanjšanje tveganj

13. Katere so po vašem mnenju 3 negativne lastnosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje skladiščenja v primerjavi z lastnim skladiščem?
14. Katere so po vašem mnenju 3 pozitivne lastnosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje skladiščenja v primerjavi z lastnim skladiščem?
15. Kaj se vam zdi, da je ključno pri sodelovanju z zunanjim ponudnikom skladiščnih storitev in na katere zadeve je potrebno biti pozoren preden se odločiš za zunanjega izvajalca skladiščne logistike?