

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

OUTSOURCING LOGISTIKE V SLOVENIJI

Ljubljana, junij 2005

ŠTEFAN MALAČIČ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____ in
dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI ZUNANJE OSKRBE - "OUTSOURCINGA"	3
1.1. Definicija pojma outsourcing	3
1.2. Značilnosti outsourcinga	4
1.3. Proces outsourcinga.....	6
2. OUTSOURCING LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI.....	7
2.1. Logistika in ključne sposobnosti podjetja	8
2.2. Nekatera izhodišča za načrtovanje outsourcinga logistike.....	10
2.3. Logistične strategije in outsourcing logistike.....	11
2.3.1. Logistične strategije	11
2.3.2. Lastna ali tuja logistična storitev?.....	12
2.4. Ocenjevanje in izbira zunanjega izvajalca	14
2.5. Oblike poslovnih povezav v zunanji oskrbi	17
3. RAVNANJE ODNOSOV PRI LOGISTIČNEM OUTSOURCINGU.....	19
3.1. Zahteve po usklajevanju v odnosu pri outsourcingu logistike	19
3.2. Kaj usklajevati pri outsourcingu logistike?.....	20
3.3. Dodatna stranska koordinacija pri logističnem outsourcingu	20
3.4. Oblike dodatne stranske koordinacije pri logističnem outsourcingu	21
3.5. Medorganizacijski timi in dejavniki, ki povečujejo njihovo učinkovitost.....	24
3.5.1. Naloge in cilji medorganizacijskega tima.....	25
3.5.2. Povezovanje v vertikalni proces organizacije.....	25
3.5.3. Način dela v medorganizacijskem timu.....	25
4. POSLEDICE UVEDBE OUTSOURCINGA LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI.....	27
4.1. Prednosti in cilji zunanje oskrbe	27
4.2. Slabosti in tveganja zunanje oskrbe	29
5. OUTSOURCING LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI V PRAKSI.....	31
5.1. Nove zahteve logističnega povpraševanja.....	32
5.2. Trendi na strani logistične ponudbe	32

5.3. Preoblikovanje špediterja v ponudnika celovitih logističnih storitev	34
5.4. Ponudniki logističnih storitev - "tretje" in "četrte osebe v logistiki"	35
5.5. Zunanja logistična oskrba v Sloveniji	37
5.6. Primer logističnega outsourcinga v Sloveniji.....	40
5.6.1. Predstavitev skupine Viator & Vektor	40
5.6.2. Konkreten primer outsourcinga v skupini Viator & Vektor	42
SKLEP	43
LITERATURA	45
VIRI	49

UVOD

Temeljni cilj vsakega podjetja je zagotovitev trdne in stabilne konkurenčne sposobnosti. Podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z globalizacijo, vse močnejšo in raznovrstno konkurenco, zahtevnejšimi kupci, vse hitrejšim razvojem tehnologije in vse težjim predvidevanjem razvoja dogodkov. To so trendi, ki vnašajo v okolje nestabilnost in od podjetij zahtevajo, da učinkovito delujejo in pri tem oblikujejo ustrezno organizacijsko strukturo.

Zaradi temeljitih sprememb, ki spremljajo sodobna podjetja, se lomijo stari vzorci delovanja, obnašanja in razvoja. Te spremembe lahko podjetju povzročijo določene težave in predstavljajo pasti, gledano z drugega zornega kota pa ponujajo podjetju možnosti, da z njihovo pomočjo izboljšajo svoj konkurenčni položaj. Zaradi spremenljivih pogojev poslovanja in zahtev zunanjega okolja se morajo podjetja tem spremembam sproti prilagajati z različnimi kombinacijami proizvodnih dejavnikov. Zaradi redkosti dobrin podjetje vseskozi presoja, katere dejavnosti bo izvajalo samo in katere bo kupilo od drugih. Svojo konkurenčno prednost lahko doseže tudi tako, da vse svoje potenciale usmeri na strateško dejavnost podjetja, zunanji oskrbi pa prepusti tiste storitve oz. dejavnosti, ki bodo prispevale k povečanju konkurenčnih prednosti ob minimalnem tveganju. Podjetja so tako pri iskanju poti za čim večjo učinkovitost prišla do spoznanja, da se morajo osredotočiti na izvajanje dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljena in kjer imajo ključne zmožnosti, vse ostale dejavnosti pa lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvedejo zunanji izvajalci.

Slovenska podjetja bodo morala prilagoditi svoje poslovanje razmeram vse bolj rastoče globalizacije. Premagovanje kontinentalnih in medkontinentalnih razdalj ter časovnih zahtev si ne moremo zamisliti brez razvoja logistike (npr. transportnih sredstev, transportne infrastrukture: poti in logistični centri, telekomunikacije, manipulativna oprema, pakirna tehnika, ipd.), prav tako pa je tudi globalizacija pritiskala kot nuja na razvoj logistike. Zaradi bodočega logističnega dogajanja se morajo slovenska podjetja že zdaj pripravljati na tehnološki, organizacijski in kadrovski reinženiring. Prav pomanjkanje sredstev, ki so potrebne za naložbe v logistično tehnologijo ter predvsem pomanjkanje logističnega znanja in izkušenj pri mednarodnem trgovanju je pogost razlog, da podjetja najamejo zunanje – specializirano logistično podjetje.

Predmet preučevanja mojega diplomskega dela predstavlja zunanja oskrba na področju logističnih storitev oz. outsourcing logističnih storitev. Pri tem obravnavam problem tako z vidika nelogističnega podjetja, ki se teh storitev poslužuje, kot z vidika zunanjega specializiranega oskrbovalca, ki te storitve izvaja.

Namen preučevanja je v prvi vrsti ekonomski, saj naj bi pravilna odločitev in uporaba outsourcinga na področju logističnih storitev omogočila doseganje večje učinkovitosti poslovanja nelogističnega podjetja, kar posledično pomeni tudi povečanje uspešnosti poslovanja. Poleg tega pa naj bi uporaba outsourcinga v logistiki prinesla tudi določene

prednosti, ki naj bi povečale učinkovitost in uspešnost logističnega sektorja. Posredno pa je namen vsekakor tudi strateški, saj je v dinamičnem in nepredvidljivem okolju zagotavljanje uspešnega poslovanja vse težje. Pri tem je naloga vodstva vsakega podjetja, da preuči čim več možnosti in načinov poslovanja, ki bi omogočali izboljšanje poslovanja, ter jih integrira v celovito strategijo podjetja. Ena izmed teh možnosti je vsekakor outsourcing logističnih storitev.

Temeljni cilj diplomskega dela je prikaz novih načinov poslovanja podjetij (tako na strani nelogističnih podjetij kot podjetij iz logističnega sektorja), s katerimi naj bi bili kos vse bolj prisotnim razmeram globalizacije, ostri konkurenci ter vedno bolj specifičnim zahtevam in željam kupcev. Vse to narekuje podjetjem, da spremenijo način poslovanja, hkrati pa jim nudi možnosti, kako na drugačen način doseči večjo učinkovitost.

K diplomskemu delu sem pristopil tako, da sem podrobno preučil strokovno literaturo o outsourcingu, ki je zelo obsežno obravnavana predvsem v tuji strokovni literaturi, deloma pa tudi v domači. V veliko pomoč so mi bili predvsem tuji in domači strokovni članki, pomembne informacije na omenjeno temo pa sem našel tudi s pomočjo svetovnega spleta. Nekaj informacij, o obravnavani temi iz prakse, sem dobil tudi s sodelovanjem skupine podjetij Viator & Vektor. Smiselno sem povzemal glavne ugotovitve in mnenja domačih in tujih avtorjev, ter dodajal svoj pogled na obravnavani predmet proučevanja. Metodologija oblikovanja diplomskega dela torej vključuje zbiranje in proučevanje domače in tuje strokovne literature, iskanje podatkov na internetu, smiselno povzemanje, opisovanje, primerjanje in sintezo.

Struktura diplomskega dela obsega pet poglavij. **Prvo poglavje** je namenjeno definiciji in opredelitvi značilnosti outsourcinga na splošno. V tem poglavju tudi na kratko povzamem faze v procesu outsourcinga, skozi katere naj bi šlo podjetje, ki se odloča za zunanjo oskrbo. V **drugem poglavju** prehajam na outsourcing logističnih dejavnosti. V tem poglavju na kratko opredelim razloge, zakaj se podjetja odločajo za zunanjo oskrbo na področju logističnih dejavnosti, opišem ključne sposobnosti podjetja in povezanost le-teh s podjetniško logistiko. Navajam tudi nekatera izhodišča za načrtovanje zunanje oskrbe, opredelim možne logistične strategije podjetja, opišem postopek ocenjevanja in izbire zunanjega izvajalca ter možne oblike poslovnih povezav v zunanji oskrbi. V **tretjem poglavju** nekoliko bolj podrobno opišem ravnanje odnosov med sodelujočima podjetjema, ki je po mnenju logističnih strokovnjakov, izrednega pomena za uspešnost logističnega outsourcinga. V **četrtem poglavju** navajam posledice uvedbe logističnega outsourcinga. Gre za prednosti in cilje, ki naj bi jih doseglo podjetje, ki se odloči za tak način poslovanja. Prav tako pa tudi za pomanjkljivosti in nevarnosti, ki jih prinaša uvedba logističnega outsourcinga. V **petem poglavju** pa prikažem uporabo logističnega outsourcinga v praksi. Na kratko opišem nove trende na strani logističnega povpraševanja in ponudbe ter predstavim konkreten primer v praksi. Diplomsko delo končujem s **sklepom**, kjer podajam zaključno misel tako, da smiselno povzamem ključne ugotovitve.

1. OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI ZUNANJE OSKRBE - "OUTSOURCINGA"

Predvsem v zadnjem desetletju je prišlo v gospodarstvu do preobrata, ki ga v teoriji in praksi imenujemo "globalizacija". Ta preobrat ima svojo količinsko in prostorsko dimenzijo. Količinsko v tem, da so se izredno povečali blagovni tokovi. V razdobju 1950-1990 se je svetovno gospodarstvo podvojilo, svetovna trgovina pa početverila. Prostorska dimenzija pa se kaže v širitvi blagovnih tokov ne le preko meja držav, temveč tudi preko kontinentov v "svetovno gospodarstvo".

Poglavitne vsebinske spremembe v poslovanju podjetij so povzročili zlasti naslednji dejavniki:

- internacionalizacija proizvodnje in trgovanja;
- globalizacija in koncentracija gospodarskih aktivnosti;
- razvoj in politika skupnega evropskega trga;
- stalen razvoj novih tehnologij;
- delovanje načela ekonomije obsega;
- specializacija za temeljne aktivnosti;
- razvoj informacijskih tehnologij in informacijskih sistemov.

Danes je za podjetja največji izziv, kako kljub hitro se spreminjajočemu trgu, tehnološkim in drugim spremembam ustvariti in dolgoročno ohraniti konkurenčnost opravljanja dejavnosti, ki so ključnega pomena za njihovo uspešno poslovanje. V preteklosti so se podjetja raje odločala za notranje izvajanje vseh dejavnosti, ker so bili stroški usklajevanja ter transportni stroški previsoki za širšo mrežo zunanjih izvajalcev.

Zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, ki jih je pospešil razvoj informacijske tehnologije (lažje, hitrejšje, učinkovitejše in cenejše povezovanje med podjetji), osredotočenje na ključne zmožnosti (angl. "core competencies") ter ostale novosti, lahko notranje izvajanje dejavnosti postane dražje od zunanje oskrbe - "outsourcing"¹ (Šink, 2002, str. 393). Izraz "outsourcing" izvira iz ameriške angleščine, je skovanka iz besedne zveze "*outside resource using*", kar pomeni uporabo zunanjih virov.

1.1. Definicija pojma outsourcing

Posamezni avtorji outsourcing različno pojmujejo, razlike pa se pojavljajo predvsem glede na to, katere aktivnosti vključujejo in v kolikšnem obsegu. Definicija Loba in Venkatramana zajema aktivnosti, ki se nanašajo na informacijsko tehnologijo. Outsourcing definirata kot pomemben prispevek zunanjih izvajalcev v obliki materialnih ali človeških virov, povezanih s celoto ali delom informacijske infrastrukture organizacije oz. podjetja (Gilley, 2000, str. 7).

¹ Angleški izraz "outsourcing" strokovnjaki prevajajo v slovenščino kot zunanje izvajanje dejavnosti, izločanje dejavnosti, najem storitev oz. zunanja oskrba. Kljub raznim poslovenjenim izrazom, strokovnjaki najpogosteje uporabljajo tuj izraz ali izraz zunanja oskrba, ki ju v nadaljevanju uporabljam.

Lei in Hitt outsourcing pojmujeta širše, kot zanašanje se na vire izven podjetja, ki izvajajo ne le proizvodne, ampak tudi druge, predvsem storitvene dejavnosti, ki vplivajo na povečanje dodane vrednosti podjetja (Gilley, 2000, str. 7). Po drugi strani Kotabe poudarja predvsem odnos med naročniki in izvajalci, pod pojmom outsourcing pa obravnava storitve, ki jih multinacionalnemu podjetju dobavljajo neodvisni dobavitelji iz različnih držav (Gilley, 2000, str. 7). Ker vse te našete definicije ne poudarjajo strateškega pomena, Gilley (2000, str. 7) podaja definicijo, ki pojma ne obravnava le kot najem zunanjih izvajalcev, temveč kot strateško odločitev vodstva, ki potencialno vpliva na uspešno poslovanje podjetja kot celote.

Outsourcing po Boonu in Kurtzu pomeni, da podjetje "da v zakup" (odda) eno ali več svojih notranjih dejavnosti nekemu drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec (dobavitelj) in lahko te dejavnosti izvaja na visoki kakovostni ravni (Šink, 1999, str. 16).

Dokaj podrobno definicijo outsourcinga navaja Greaver (1999, str. 3): "**Outsourcing je pogodbeni prenos nekaterih ponavljajočih se aktivnosti v podjetju in odločitev za zunanjo oskrbo. Pri tem pa ne gre samo za prenos aktivnosti, temveč pogosto tudi za prenos pravic odločanja ter poslovnih prvin. Pravice odločanja pomenijo odgovornost sprejemanja odločitev, ki so povezane s prenesenimi aktivnostmi. Med prenesene poslovne prvine pa spadajo zaposleni, oprema, tehnologija in objekti.**"

Poleg tega se je izkazalo, da podjetja, ki opravljajo preveč dejavnosti, preprosto ne morejo biti najboljša na vseh področjih svojega delovanja, saj ne dosegajo kakovosti in učinkovitosti zunanjih izvajalcev, ki so specializirani za opravljanje določenih dejavnosti. Uspešna podjetja so tako prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju tistih dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljena in kjer imajo ključne zmožnosti.

1.2. Značilnosti outsourcinga

Outsourcing moramo razlikovati od ostalih oblik uporabe zunanjih virov, kot so npr. razne oblike pogodbene proizvodnje (kooperacije), selitve proizvodnje v tujino, najem začasnih delavcev v proizvodnji, ipd. Pri outsourcingu gre za **zunanjo oskrbo na področju storitev**, pri čemer gre za preoblikovanje poslovnega procesa. Pogodbe se sklepajo za daljše časovno obdobje, običajno od enega do štirih let. S poglobljanjem odnosa z zunanjim oskrbovalcem lahko podjetje sklene strateško partnerstvo, ki predstavlja poglobljen odnos pogodbenih partnerjev s čutom o skupni usodi. Strateška partnerja oz. strateški partnerji skupaj investirajo, ustvarjeni prihodki pa pripadajo podjetjem investitorjem (Corbett, 2001).

Outsourcing je **pogodbeni prenos odgovornosti za izvajanje dejavnosti**, ki se pojavlja v sklopu podjetja, **na tretjo stranko**. Stopnja zunanje oskrbe niha od podjetja do podjetja. Podjetje se lahko odloči za prenos posamezne naloge znotraj dejavnosti ("outtasking") ali za celotno dejavnost (Ellfram, 2001). Dobavitelj prenesene dejavnosti oz. zunanji oskrbovalec je lastnik procesa, ga upravlja in vodi na podlagi v pogodbi določenih zahtev in meril.

Koncept zunanje oskrbe so strokovnjaki zasnovali na temelju zakonitosti uspešnega poslovanja "narediti ali kupiti" ("make or buy"). Podjetje se osredotoči na proizvodnjo izdelkov/storitev ali izvaja poslovne aktivnosti, v katerih ima konkurenčne prednosti, z zunanjo oskrbo pa želi povečati svojo dolgoročno uspešnost (Ogorelc, 2004, str. 307).

Če ima podjetje za zunanjo oskrbo ene dejavnosti zgolj enega izvajalca, govorimo o "single-sourcing", če jih je več, pa o "multiple-sourcing". Zgolj enega izvajalca naj podjetje izbere (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Three: Business and sourcing models, 2001):

- ko je plačilo zunanjemu izvajalcu vezano na uspešnost naročnika; če ima podjetje več zunanjih izvajalcev, ne more natančno ovrednotiti njihovih prispevkov k uspešnosti podjetja,
- ko je čas bistvena sestavina, saj je pogajanje z več zunanjimi izvajalci dolgotrajnejše,
- v času globalnejšega prenavljanja podjetja,
- ko je doslednost upravljanja informacij bistvenega pomena,
- če želi podjetje doseči pri zunanjem izvajalcu bistveno nižjo ceno; zunanji izvajalec ima občutek posebnega statusa, da izvaja to nalogo.

Pomembna prednost "multiple-sourcinga" je možnost izbire najboljšega dobavitelja – specialista za posamezno nalogo. Seveda ima tudi svoje slabe strani. Največja slabost je težavnost upravljanja več pogodbenih razmerij in s tem povezani dodatni stroški, saj stane upravljanje več razmerij dvakrat toliko kot zgolj upravljanje enega. Dodatni stroški nastanejo zaradi večjega števila zaposlenih, ki je potrebno za upravljanje pogodbenega razmerja. Slabo upravljanje pogodbenega razmerja se namreč odraža v slabši uspešnosti zunanjega izvajalca. "Multiple-sourcing" je nevaren tudi, če meje med zunanjimi izvajalci niso povsem jasne, saj se bodo zunanji izvajalci izgovarjali eden na drugega .

Ali je možno, da podjetje izkorišča prednosti obeh modelov? Da, če sklene pogodbo z glavnim izvajalcem, ta pa ima podizvajalce, vendar se v tem primeru breme upravljanja razmerij glavnega zunanjega izvajalca prenese nazaj na naročnika (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Three: Business and sourcing models, 2001).

S hitrim razvojem informacijske tehnologije (predvsem interneta) se je v zadnjih letih v razvitih državah razmahnil trend pospešenega prestrukturiranja, ki je šel z roko v roki s trendom outsourcinga. Outsourcing je potekal iz razvitih držav v razvijajoče se države. Številna ameriška in druga multinacionalna podjetja so začela najemati strokovnjake za posamezna opravila (npr. programerje, arhitekto, gradbene inženirje, računovodje, ipd.) iz manj razvitih držav. Na podlagi raziskave, ki so jo naredili v ZDA, se je število najetih programerjev v tujini, v zadnjih treh letih, povečalo iz 27.000 na 80.000. Prav na področju programske opreme in informacijskih tehnologij outsourcing dosega največje razsežnosti (Baker, Kripalani, 2004, str. 54).

Outsourcing pomeni veliko grožnjo izgube delovnih mest za določene strokovnjake, saj v manj razvitih državah opravljajo enako delo za petino plače, ki jo dobijo ameriški strokovnjaki. Bistveno nižji stroški visoko kvalificirane delovne sile in sodobna informacijska

tehnologija, ki omogoča tak način poslovanja, so glavni razlogi, ki govorijo v prid outsourcinga.

Podjetja, ki znajo izkoristiti veliko uporabnost interneta, imajo tako možnost dostopa do visoko kvalificirane "virtualne delovne sile", ki ne pomeni samo poceni kvalificirane delovne sile, ampak možnost najetja najbolj usposobljenih strokovnjakov za določene projekte po celem svetu (Baker, Kripalani, 2004, str. 55-56).

Po drugi strani pa se pojavlja vprašanje, ali lahko ZDA ohranijo nadzor in vodilno vlogo na področju programske opreme, čeprav najemajo strokovnjake po vsem svetu (npr. v Indiji, na Kitajskem, v Bolgariji, Romuniji, itd.). To lahko pomeni veliko nevarnost pomanjkanja visoko kvalificirane delovne sile v prihodnosti na tem področju v ZDA, saj obstoječe razmere strašijo bodoče generacije, kar odpira tudi nekatera politična vprašanja. Posledično se že pojavlja zmanjšanje zanimanja študentov za smeri računalništvo in informacijske tehnologije ter drugih tehničnih študijev, ki je v zadnjih dveh letih upadlo za 30 %.

Zelo velik problem predstavlja tudi možnost, da se bodo strokovnjaki iz tujih dežel želeli po določenem času zaposliti v domačih podjetjih, ameriška in druga podjetja, ki se poslužujejo takega načina poslovanja, pa bodo ostala brez pomembne visoko kvalificirane delovne sile.

V Indiji se je trend outsourcinga razmahnil predvsem na področju informacijske tehnologije. Sredi 90. let je večina indijskih podjetij še vedno delala zelo preproste naloge, od poznih 90. let pa so začela opravljati tudi bolj zapletene naloge, ki prinašajo višje prihodke, kot so računovodska dela, programiranje in razna druga storitvena dela. V Indiji je vrednost izvoza storitev od leta 1999 porasla za 77 odstotkov na 24 milijard USD. Indijska podjetja iz sektorja programske opreme se počasi tudi samostojno prebijajo v ospredje na tržiščih razvitih držav in konkurirajo največjim svetovnim podjetjem ter že dolgo več ne opravljajo samo posredniških nalog za evropska in ameriška podjetja.

1.3. Proces outsourcinga

Proces zunanje oskrbe se običajno začne s strateško analizo glavne oz. stranskih dejavnosti družbe in se zaključuje z vzpostavitvijo partnerske zveze z izvajalcem. V vsaki od navedenih faz se izvede več aktivnosti, ki so povezane z merili oz. kazalci določil pogodbenega odnosa. Ti kazalci so določeni zaradi podrobne opredelitve pričakovanih rezultatov posameznih faz. Celoten proces torej zagotavlja realen okvir izvedbe izločanja dejavnosti. Število faz se razlikuje od primera do primera.

Greaver (1999, str. 17-32) proces outsourcinga razdeljuje na sedem faz:

- **Načrtovanje.** V fazi načrtovanja je potrebno oblikovati posebno projektno skupino, ki določi cilje zunanjega izvajanja dejavnosti, plan aktivnosti, roke za izvedbo, opredeli odgovornosti posameznikov ter obvešča zaposlene o odločitvah glede zunanje oskrbe.

- **Preučevanje strateških implikacij.** V tej fazi mora vodstvo podjetja oceniti, ali se odločitve o outsourcingu skladajo z vizijo, strategijo podjetja kot celote, organizacijo podjetja ter konkurenčnimi prednostmi podjetja.
- **Analiza stroškov in poslovnih rezultatov.** Gre za fazo, ko mora projektna skupina analizirati obstoječe stroške podjetja in jih primerjati s stroški oz. ponudbami zunanjih izvajalcev. Ugotoviti mora, kateri stroški bi se zmanjšali oz. bi izginili ter kateri bi se pojavili z outsourcingom. Zelo pomembna je tudi analiza tekočega poslovanja, ki bo po uvedbi zunanje oskrbe omogočala primerjavo doseženih rezultatov.
- **Izbiranje zunanjih izvajalcev.** Ta faza je sestavljena iz več podfaz. Najprej je potrebno postaviti kriterije za izbiro ustreznih zunanjih izvajalcev, ki temeljijo na razlogih za uvedbo zunanje oskrbe. Sledi iskanje ustreznih izvajalcev, pri čemer si podjetje pomaga z oglasi, priporočili poslovnih partnerjev, ipd. Na podlagi zbranih informacij podjetje pošlje razpis za ponudbo potencialnim izvajalcem, nato pa na podlagi prejetih ponudb sprejme odločitev.
- **Pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja.** Za uspešno izvedbo outsourcinga je potrebna tudi jasno oblikovana pogodba o medsebojnih odnosih. Podjetje se mora osredotočiti predvsem na: obseg opravljanja storitev, raven kakovosti, vprašanja v zvezi z vodenjem in zagotavljanjem potrebnih virov, cene, možne odmike, prenehanje pogodbe, kazni, ipd. Pri tem pa mora podjetje predvideti tudi najbolj pesimističen scenarij in skupaj z zunanjim izvajalcem sestaviti okviren načrt ukrepanj, če bi prišlo do njegove uresničitve.
- **Prenos virov.** Ko je pogodba sklenjena, je potrebno opraviti prenos virov na zunanje izvajalce, zaradi česar se ponavadi pojavi presežek delovne sile. Zato je potrebno s temi zaposlenimi skleniti dogovor (npr. prezaposlitev v podjetju, zaposlitev pri zunanjem izvajalcu, ipd.).
- **Ravnanje odnosov z zunanjimi izvajalci.** Outsourcing pomeni novo obliko ravnanja, zato je potrebno vzpostaviti drugačne medsebojne odnose, ki temeljijo na odprti komunikaciji, medsebojnem zaupanju in predanosti oz. želji po uspehu.

2. OUTSOURCING LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI

Začetki uporabe koncepta zunanje oskrbe so bili sorazmerno skromni. Podjetja so najela zunanje izvajalce za čiščenje poslovnih prostorov, za izvajanje zunanjega transporta, za pripravo hrane za zaposlene in za varovanje objektov in naprav. Danes se podjetja odločajo za zunanjo oskrbo v informatiki, računovodstvu, logistiki (skladiščenje, manipulacije in transport) in drugod. Z zmanjševanjem "proizvodne globine" se podjetja vse pogosteje poslužujejo tudi zunanje oskrbe na področju logističnih storitev (le ti izvajajo posamezno logistično storitev ali pa nudijo celotno fizično oskrbo).

Večina podjetij je na logistiko pred časom gledalo kot na podporno dejavnost, ki naj zagotavlja čim nižje stroške pri izpolnjevanju 5-ih kriterijev (kratica 5P) - Pravi material, v Pravi količini, Pravi kvaliteti, ob Pravem času, na Pravem mestu. Spremenjene tržne razmere in vse bolj prisotna svetovna globalizacija poslovanja pa sta prinesla tudi mnogo novih

zahtev, ki jih morajo reševati logisti: konkurenčni ponudniki nudijo raznolike proizvode, mnogokrat se zahteva dobava majhnih količin ob pravem času (Just In Time Delivery), zakonodaja in naročniki zahtevajo sledenje (HACCP standard na področju prehranske industrije), podjetja želijo pravilno planirati nabave in hkrati biti sposobna kvalitetnega komuniciranja s svojimi dobavitelji in odjemalci (CRM). Za to pa potrebujejo kvalitetne informacije o vseh dogodkih v logistični verigi (Logožar, 2002a, str. 8).

Osnova za kvalitetno odločanje so vedno prave informacije na pravem mestu in čim boljša povezljivost sodelujočih v dobavni verigi. Poskrbeti je potrebno za povezanost materialnega toka, procesov, informacij in ljudi, ki omenjene procese opravljajo. Osnova za to je uporaba sodobnih informacijskih rešitev za podporo logistiki, tehnologij (prenosni terminali v skladiščih) in standardov kot so EAN (standardi za uporabo črtne kode), vse bolj prisotna RFID tehnologija (radiofrekvenčna identifikacija), ki so jo že začeli uporabljati nekateri svetovni prodajalci (npr. ameriški Wal-mart in evropski Metro). Seveda je potrebno pri gradnji rešitev upoštevati standarde za izmenjavo podatkov med različnimi podjetji.

Globalizacija torej povečuje pomen logističnih storitev in znanja s področja mednarodne podjetniške logistike. Prav **pomanjkanje logističnega znanja in izkušenj** pri mednarodnem trgovanju je pogost razlog, da podjetja najamejo zunanje logistično podjetje. Uspešni "outsourcing" v podjetniški logistiki zahteva (Ogorelc, 2001, str. 454):

- usmeritev na ključne sposobnosti podjetja in opredelitev aktivnosti, ki jih bodo izvajali zunanji izvajalci;
- povezovanje koncepta zunanjega oskrbovanja s temeljno strategijo podjetja;
- ocenjevanje in izbiro zunanjih izvajalcev;
- pogajanja med naročnikom in zunanjim izvajalcem (ugotavljanje obojestranskih koristi) in
- možnost nadzora izvajanja aktivnosti zunanjega izvajalca.

2.1. Logistika in ključne sposobnosti podjetja

Ko delo postaja čedalje bolj zapleteno in se priložnosti za izboljšave pojavijo na zelo različnih področjih, se mora podjetje usmeriti v nekaj kritičnih tehnologij in se izpopolnjevati predvsem na teh področjih. Podjetje, ki opravlja preveč dejavnosti, kakovosti ne more izenačiti s kakovostjo izvedbe tekmecev, ki so specializirani v teh dejavnostih.

Preden se v podjetju odločijo za outsourcing, morajo ugotoviti, katere so njihove ključne zmožnosti oz. bistvene sposobnosti, saj jim šele natančno poznavanje le-teh omogoča, da bodo proces outsourcinga izpeljali uspešno. Quinn in Hilmer opredelujeta ključne sposobnosti kot omejen skupek izkušenj in spretnosti, ki zagotavljajo fleksibilnost in prilagodljivost², omogoča doseganje konkurenčnih prednosti in mora biti vpet v

² Fleksibilnost enačim s prožnostjo, ki predstavlja sposobnost hitrega reagiranja na zahteve trga ob ohranjanju notranje učinkovitosti. Fleksibilnost tako omogoča podjetju prilagajanje na spreminajoče se okolje, ki narekuje spremembe v podjetju. Lahko zaključimo, da je prilagodljivost rezultat fleksibilnosti (prožnosti). Če je podjetje fleksibilno, se lahko hitro odziva na porajajoče se tržne priložnosti.

organizacijski sistem podjetja, ki si mora prizadevati da ključne zmožnosti in s tem konkurenčno prednost dolgoročno ohrani in jih varuje pred tekmeci (Šink, 1999, str. 18).

Ključne sposobnosti oz. procese v podjetju je potrebno natančno opredeliti. Pomembni elementi za opredelitev le-teh so (Sink, Langley, 1999, str. 163-164):

- ključne sposobnosti naj omogočijo dostop do različnih trgov;
- bistveno prispevajo k povečanju konkurenčne prednosti končnega proizvoda;
- ključne sposobnosti je težko posnemati.

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

Neključne sposobnosti lahko opredelimo kot aktivnosti, ki so sicer pomembne za tekoče poslovanje podjetja, niso pa bistven segment proizvodov podjetja. Tako npr. industrijsko podjetje, ki na področju logistike nima svojih ključnih sposobnosti, prepusti te dejavnosti (transport, skladiščenje ali fizično distribucijo, ipd.) tretji osebi.

Outsourcing logističnih dejavnosti je primeren, ko imajo zunanji izvajalci bistvene konkurenčne prednosti zaradi ekonomije obsega, motiviranosti osebja, posebnih spretnosti in znanja. Logistične aktivnosti v industrijskih in drugih podjetjih so tipične dejavnosti, o katerih podjetje razmišlja ali naj jih prepusti zunanjim izvajalcem. Pri uvajanju sistema zunanje oskrbe je potrebno temeljito preučiti naslednje (Rebernik, 1998, str. 84):

- Ali obstajajo logistična znanja in veščine, ki jih označimo kot ključne sposobnosti?
- Kakšne so možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti pri prenosu logističnih aktivnosti izven podjetja?
- Kako izbrati zunanjega izvajalca logističnih storitev?
- Ali obstaja za podjetje pri prenosu logističnih aktivnosti na zunanjega izvajalca tveganje?
- Kako zmanjšati ranljivost podjetja (dogovarjanje z izvajalci)?

Zunanja oskrba na področju logističnih storitev, znana tudi kot logistika tretjih oseb, predstavlja aktivnosti, ki so usmerjene k zunanji oskrbi in **za podjetje niso ključne**. Paleta storitev tretjih oseb sega od izvajanja posameznih logističnih storitev do ponudbe njihovih integriranih paketov.

Glavni razlog za uvajanje koncepta zunanje oskrbe na področju logistike, ki ga navajajo v podjetjih, je racionalizacija proizvodnje in konkretna potreba po zmanjševanju stroškov, pomemben razlog je tudi izboljšanje fizične distribucije oz. dobavnega servisa (Veselko, Jakomin, 2004a, str. 6-7).

Najpogosteje navedeni razlogi za outsourcing logističnih dejavnosti so (Veselko, Jakomin, 2004a, str. 7):

- pospešitev dobroti, ki jih prinaša reorganizacija podjetja,
- dostop in povezava s svetovnimi viri poslovnih zmogljivosti,
- priliv kapitala,
- sprostitev virov za druge namene,
- težave pri upravljanju ali nesposobnost kontrole,
- izboljšanje podjetniške osredotočenosti,
- prej zasedeni viri kapitala postanejo sproščeni ter
- zmanjšanje poslovnega tveganja.

Z zunanjo oskrbo lahko podjetje zniža stroške poslovanja, ker ti ponudijo nižjo ceno za izvedbo storitve, zaradi ekonomije obsega ali kakšne druge prednosti, ki temelji na specializaciji. Pri tem pa je treba preučiti možnost, da nekateri deli storitve v zunanji oskrbi ne bodo izpolnjevali pričakovanj naročnikov. Gre za vprašanje, kolikšna je potencialna ranljivost podjetja pri prenosu neke aktivnosti izven podjetja?

Podjetje prav gotovo ne bo prepustilo zunanjim izvajalcem tistih komponent ali storitev, s katerimi bi konkurenčna podjetja morebiti pridobila nadzor nad podjetjem ali celo ogrozila njegov obstoj. Zato je treba poiskati ravnovesje med morebitnimi konkurenčnimi prednostmi zunanje oskrbe in med povečano ranljivostjo podjetja. Podjetje naj prepusti zunanji oskrbi komponente in storitve, ki bodo pripomogle k povečanju konkurenčnih prednosti ob čim manjšem tveganju in poskrbi, da gospodarske transakcije v zunanji oskrbi zavaruje s primerno obliko upravljalne strukture (Logožar, 2004, str. 209).

Zaradi specializacije lahko ponudijo zunanji logistični izvajalci kakovostno izvedeno logistično storitev, saj so njihove sposobnosti rezultat naložb v logistično tehnologijo in v znanje ljudi. Pri izvajanju logističnih storitev imajo običajno izkušnje, ki so jih pridobili v sodelovanju z drugimi podjetji. Gre za strokovna znanja, ki vključujejo izkušnje, spretnosti, poznavanje tehnik in tehnologij ter logističnih metod (Ogorelc, 2004, str. 311).

2.2. Nekatera izhodišča za načrtovanje outsourcinga logistike

Temeljna naloga strateškega planiranja je zagotoviti obstanek in perspektivo podjetja v prihodnosti. Proces načrtovanja se izvaja v več fazah (Ogorelc, Kovačič, 2002, str. 118):

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

Pri strateškem načrtovanju logistike opredelimo položaj podjetja na trgu. V ocenjevanju se upoštevajo, po eni strani dejavniki konkurenčnosti podjetja, na drugi strani vpliv države na transportnem trgu, pravni okviri delovanja, tehnološke in tehnične spremembe v proizvodnji, transportu in drugih logističnih dejavnostih ter napredek informacijske tehnologije v logistiki.

V naslednji fazi opredelimo notranje logistične probleme, analiziramo razvojne možnosti in izdelamo dolgoročne prognoze, pri čemer gre za (Ogorelc, Kovačič, 2002, str. 118):

- predvidevanje tržnega deleža (in iz tega izpeljane prodaje), ki je osnova za predvidevanje materialnih tokov,
- predvidevanje (specifičnih) zahtev prejemnikov, ki vsebujejo pričakovane spremembe zahtev o dobavnem servisu (dobavni roki, kakovost dobav, specifične zahteve kupcev),
- predvidevanje razvoja logistične tehnike in tehnologije,
- predvidevanje gospodarskega razvoja in razvoja na logističnih trgih,
- predvidevanje razvoja logistične infrastrukture (transportne poti, distribucijski centri) in
- predvidevanje o pridobivanju logističnih kadrov.

2.3. Logistične strategije in outsourcing logistike

2.3.1. Logistične strategije

V izvajanju logističnih strategij ima podjetje na izbiro več možnosti (Logožar, 2004, str. 208-209). Ena od možnosti je **strategija zniževanja logističnih stroškov** ob nespremenjenem nivoju dobavnega servisa (temeljni motiv je maksimiranje dobička podjetja). V racionalizaciji se preučijo vse komponente podjetniške logistike, in to z vidikov konkurenčnosti in komplementarnosti. Tako se npr. analizira ustreznost izbranega transportnega nosilca (analiza modal-split), preučijo se načini skladiščenja, izbira notranjih in področnih skladišč, preuči se nivo zalog, ipd.

Druga strategija je usmerjena k **zmanjševanju stroškov kapitala** (temeljni motiv je maksimiranje ROI - "return on investment"). Podjetje preuči možnosti za znižanje investicij v logistiko. V skrajni različici prenese celotno izvajanje logističnih aktivnosti na zunanje izvajalce. Podjetje si npr. pridobi primerjalno prednost z uporabo proizvodnega in logističnega koncepta "ob pravem času" (JIT – "just in time").

Tretja strategija je usmerjena v **izboljšanje nivoja dobavnega servisa**, kjer so logistični stroški neodvisna spremenljivka.

Strateški pomen logistike se ocenjuje z vidika možnosti izboljšanja konkurenčne pozicije podjetja. Če logistične rešitve izboljšajo konkurenčni položaj podjetja, ima logistika v podjetju strateški pomen, ne glede na njen formalni položaj v organizacijski strukturi.

Po mnenju strokovnjakov so ključna področja pri oblikovanju logistične strategije: dobavni servis, oblikovanje distribucijskih poti, strategija razvoja logističnega omrežja, načrtovanje in vodenje skladišč, management transporta, fizična preskrba, logistični informacijski sistem, načrtovanje procesov, zgradbe in logistična oprema in organiziranost logistike.

V primeru dolgoročnega načrtovanja zmogljivosti logističnih elementov je treba opredeliti temeljne variante (strategije), ki so (Logožar, 2004, str. 210):

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

Podjetje bo doseglo boljšo učinkovitost z zunanjo oskrbo ob upoštevanju vizije podjetja in izvajanju zastavljene logistične strategije. Opredelitev za posamezno logistično strategijo mora biti v skladu s temeljno strategijo podjetja (Ogorelc, Kovačič, 2002, str. 118).

2.3.2. Lastna ali tuja logistična storitev?

Odločitev za zunanjo oskrbo na področju logistike je rezultat temeljite analize razlogov za uvedbo zunanje oskrbe in je bistveni del poslovne strategije nekega podjetja.

Podjetje se mora najprej odločiti, ali bo oddalo nekatere logistične dejavnosti v zunanjo oskrbo ali ne. Odločitev sprejmejo po natančni presoji na osnovi izida, ki nam ga da primerjava stroškov in učinkov. Ugotoviti morajo, ali jim bo z zunanjo oskrbo uspelo znižati stroške in ohraniti oz. predvsem izboljšati raven kakovosti logistike (glej Tabelo 1).

Tabela 1: Elementi analize odločitev "narediti ali kupiti"

<p>Prednosti zunanje oskrbe</p> <ul style="list-style-type: none">• dvig učinkovitosti s specializacijo• degresija stroškov z optimiranjem zmogljivosti• izkoriščanje tehnoloških dosežkov zunanjih izvajalcev• izkoriščanje sinergijskih učinkov <p>Strateška tveganja zunanje oskrbe</p> <ul style="list-style-type: none">• izguba pomembnih znanj in veščin• moteno sodelovanje med delavci iz različnih funkcijskih področij• pomanjkljiv nadzor nad izvajalci <p>Kriteriji za načrtovanje zunanje oskrbe</p> <ul style="list-style-type: none">• zaščita strateških interesov podjetja• zniževanja stroškov kapitala• možnost zniževanja stroškov dela <p>Ocenjevanje prednosti in pomanjkljivosti</p> <ul style="list-style-type: none">• transakcijski stroški• oportunitetni stroški

Vir: Ogorelc, 2001, str. 457.

Na odločitev za lastno ali tujo logistično storitev v veliki meri vplivata teorema transakcijskih in oportunitetnih stroškov (stroške izgubljenih poslovnih priložnosti). Predpostavljamo, da lahko na trgu nabavimo komponente/storitve enake kakovosti kot jih proizvedemo v podjetju. Pri odločitvi "narediti" ali "kupiti" so odločilni transakcijski stroški. Ti nastanejo, ko s ceno niso izražene vse informacije o neki storitvi. V transakcijske stroške zunanje oskrbe štejemo (Schönsleben, 1999, str. 41):

- stroške iskanja primernih zunanjih izvajalcev (pridobivanje informacij o potencialnem poslovnem partnerju in o njegovih pogojih),
- stroške pogajanj in sklepanja pogodbe,
- stroške nadzora in
- stroške ponovnih pogajanj po izteku pogodbe z zunanjim izvajalcem.

Odločitev o izbiri ene izmed strategij je za industrijsko podjetje zelo pomembna. Vsaka ima svoje prednosti in slabosti. Najpomembnejše izkušnje, pridobljene v praksi fizične distribucije, so prikazane v Tabeli 2 (gre za nekatere kvalitativne ocene o prednostih posameznih variant).

Na prehodu v novo tisočletje je pomen zunanje oskrbe v logistiki zelo narasel. Mnoga podjetja so ocenila, da ne bodo mogla slediti razvoju logistike. Po temeljiti analizi so logistiko prepustila zunanjim izvajalcem.

Tabela 2: Lastne ali tuje logistične storitve

	Pogoji	Prednosti
Lastna skladišča	- močan pretok blaga - enakomeren pretok - posebna skrb za blago - geografsko koncentrirani in stabilni trgi	- boljše možnosti za nadzor - možnosti za prilagajanje (specifične zahteve uskladiščevanja)
Tuja skladišča	- močna nihanja v povpraševanju - manjši pretok blaga - neenakomerni blagovni tokovi	- nobenih kadrovskih problemov - nobenih večjih investicij
Lastne storitve	- pretežno lokalni transport - kontinuirani pretok blaga - manjše spremembe v transportni/logistični tehniki in tehnologiji	- boljša oskrba prejemnikov - večja skrb za tovor
Tuje storitve	- pretežno transport na daljše razdalje - manjše količine - neenakomerni blagovni tokovi	- tuji prevozi so načeloma bolj izrabljeni (manj praznih povratnih voženj)

Vir: Logožar, 2004, str. 210.

Primeri, ko podjetje prepusti logistično dejavnost zunanjim izvajalcem so (Ogorelc, 2004, str. 314):

- hiter vstop podjetja na nove trge,

- večje spremembe v nabavni in/ali prodajni strukturi,
- spremembe v proizvodni strukturi,
- zahtevana kakovost fizične oskrbe oz. fizične distribucije (npr. zmanjšanje dobavnih časov, spremenjene prodajne količine),
- prilagajanje hitri rasti prodaje.

Zunanja oskrba je lahko rezultat prenove poslovnih procesov v podjetju, pri čemer gre za njihovo preiščeno izvedbo. Pri tem podjetja upoštevajo stroške, kakovost in hitrost izvedbe. Če bi podjetje samo poskušalo izboljšati delovanje logističnih procesov, bi za to potrebovalo več časa in sredstev. Prenos logističnih storitev na zunanje izvajalce pripomore, da se dosežejo skupni pozitivni rezultati uporabljenega koncepta, to je v proizvodnji in logistiki.

2.4. Ocenjevanje in izbira zunanjega izvajalca

Izbiranje zunanjega izvajalca je eden izmed ključnih dejavnikov zunanje oskrbe in predstavlja kritičen element uspeha projekta, zato je potrebno narediti temeljito analizo med potencialnimi partnerji in izbrati tistega, ki najbolje izpolnjuje zahteve podjetja.

Ko se podjetje odloči za outsourcing, mora hkrati določiti optimalno stopnjo zunanje oskrbe – ali bo vključeval celotno dejavnost, ki je predmet zunanje oskrbe, ali samo nekaj delov omenjenih dejavnosti (Šink, 1998, str. 24). V našem primeru, da se odloči ali bo oddalo celotno logistično dejavnost ali samo nekatere dejavnosti (npr. transport, skladiščenje, management zalog, ipd.).

Podjetje pa mora izbrati tudi način zunanje oskrbe. Na enega zunanjega izvajalca lahko prenese vse logistične aktivnosti, govorimo o popolni zunanji oskrbi. Lahko pa se odloči za selektivno zunanjo oskrbo, kjer aktivnosti izvajata dva ali več zunanjih izvajalcev, pri tem pa vsak izvaja storitve, za katere je posebej specializiran in dosega ekonomijo obsega.

Temeljna izhodišča pri izbiri zunanjega izvajalca logističnih storitev so (Logožar, 2004, str. 215):

- Kakovost izvajanja storitev mora zadovoljevati (opredeljene in) standardne kriterije kakovosti.
- Pogajanja o ceni pridejo na vrsto šele takrat, ko sta obe strani že v veliki meri odločeni, da bosta poslovno sodelovali. Bistveni elementi pogodbe o sodelovanju morajo biti usklajeni.
- Izvajanje storitev zunanjega logističnega podjetja ne sme ovirati temeljnega poslovnega procesa.
- Logistično podjetje ne sme enostransko spreminjati elementov pogodbe (npr. neupravičena podražitev storitev).

Najprej v podjetju izberejo selektivne kriterije, v katere sodijo kakovost, stroški, zmogljivosti in stopnja pripravljenosti potencialnega zunanjega izvajalca logističnih storitev. Pri tem pa so

pomembna priporočila dosedanjih strank, ujemanje v poslovni kulturi, finančna moč, strokovno znanje managementa, operativna in cenovna prilagodljivost ter zmogljivost informacijskega sistema. Začetno vrednotenje temelji predvsem na kakovostnih dejavnikih, kot so ugled in pisni ali ustni odzivi na neformalna povpraševanja. Pri opredelitvi potencialnih izvajalcev si lahko pomagamo s strokovnjaki, ki imajo izkušnje z zunanjo oskrbo logističnih storitev. Med druge vire informacij sodijo tudi strokovne organizacije, prodajno osebje potencialnih izvajalcev ter članki v strokovnih in drugih revijah.

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

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

Greaver (1999, str. 173-178) je kriterije oz. značilnosti, ki naj bi jih imel zunanji izvajalec, razdelil na "**trde**" in "**mehke**"³. Trdi kriteriji so tisti, ki jih lahko preverimo ali res veljajo, mehki kriteriji pa temeljijo predvsem na odnosu oz. na stališču do nečesa in se lahko skozi obdobje spreminjajo.

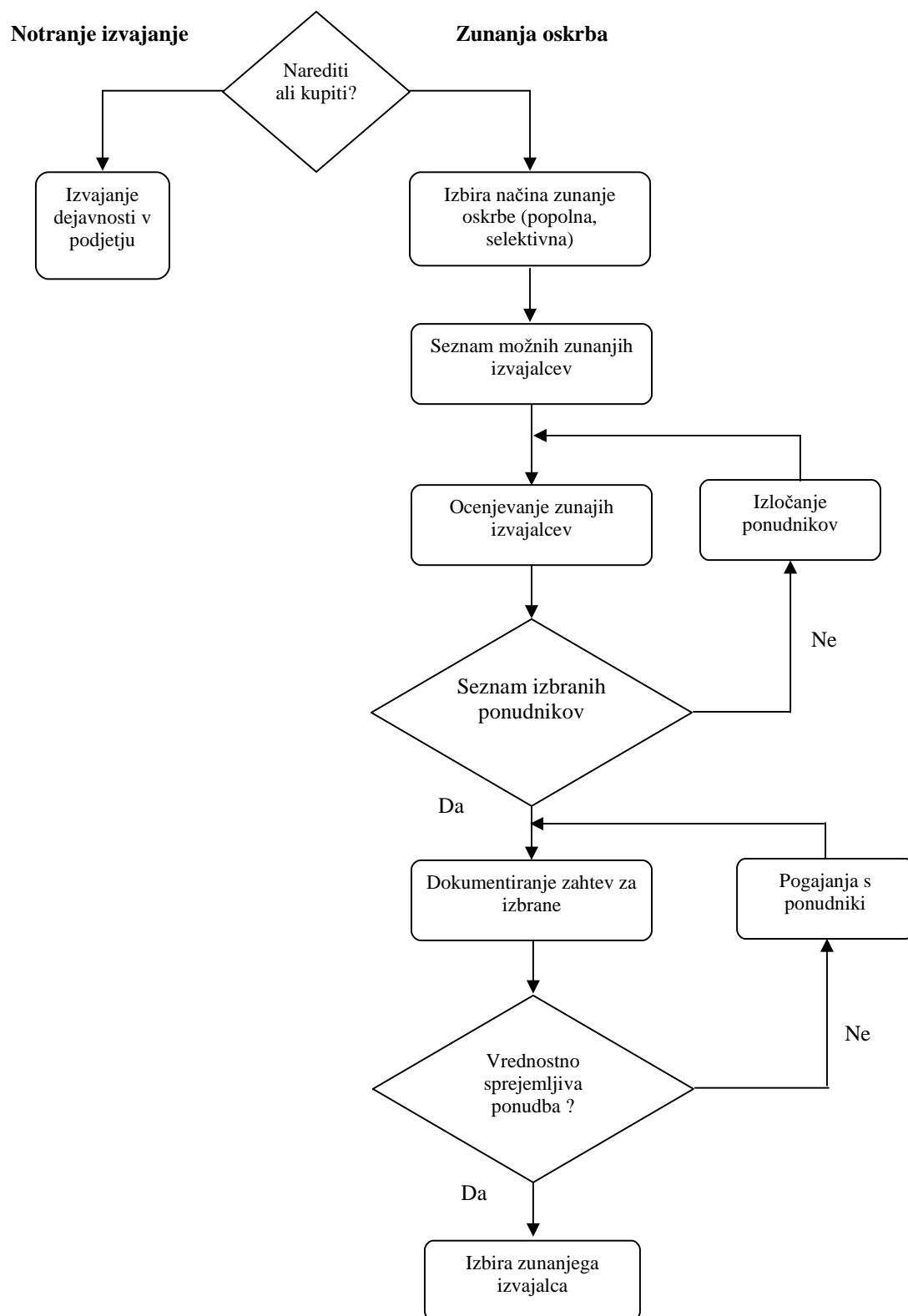
Trdi kriteriji so: možnost čim hitrejše dobave, izkušnje v zunanjem izvajanju, prednosti zunanjega izvajalca (npr. fleksibilnost), boljši rezultati poslovanja (hitreje in ceneje kot v podjetju), dobro ime zunanjega izvajalca, finančna stabilnost, managerske sposobnosti, sposobnost skupnega reševanja problemov, prisotnost potrebe po stalnih izboljšavah ter izkušnje pri prenosu virov od naročnika k zunanjemu izvajalcu.

Mehki kriteriji so: zaupanje, varnost in zaupnost informacij, pozitiven in dober odnos med zaposlenimi iz obeh podjetij, kulturna usklajenost (podobne vrednosti in prepričanja v obeh podjetjih), fleksibilnost (prilagodljivost tako razmeram v podjetju naročnika kot zunanjim spremembam), pripravljenost za delitev znanja in dobro poznavanje trga.

Presoja zunanjih izvajalcev zahteva visoko stopnjo komunikacije in interakcije s potencialnimi izvajalci. Običajno se presoja več potencialnih izvajalcev, v ožji izbor pa prideta dva ali trije najboljši. Ožja izbira zunanjih izvajalcev je odvisna predvsem od zaupanja v njegovo osebje, saj zaupanje in samozavest zmanjšujeta osebno ter skupno tveganje, ki se nanaša na koncept zunanje oskrbe. Proces izbire izvajalca prikazuje Slika 1 na str. 16.

³ Izraza "trdi" in "mehki" sta prevoda angleških izrazov "hard" in "soft".

Slika 1: Proces izbire zunanjega izvajalca



Vir: Ogorelc, 2001, str. 459.

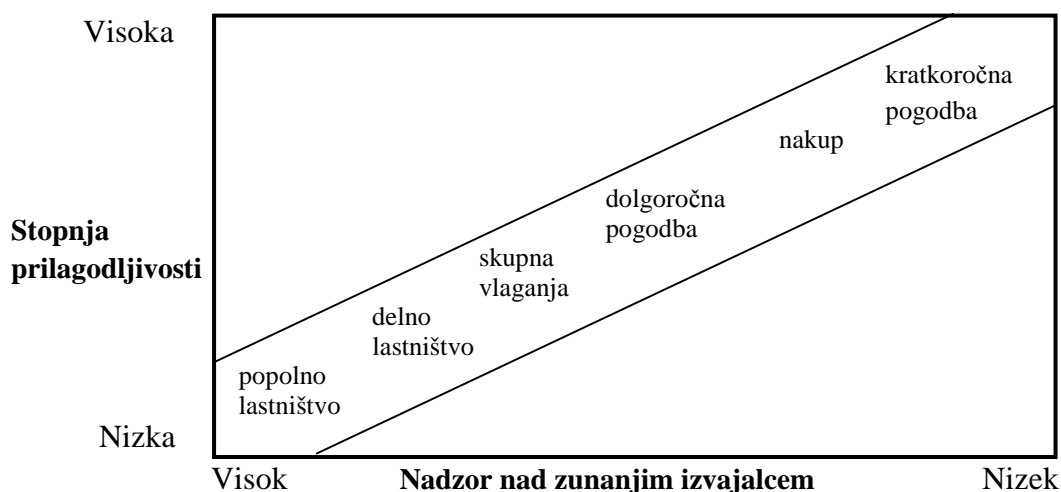
V skupino, ki bo odločala o izbiri zunanjega izvajalca, naj bodo vključeni najvišje vodstvo, pravni svetovalec podjetja, zaposleni s tehničnim znanjem o dejavnosti, ki se oddaja v zunanjo oskrbo ter finančni svetovalec (Uršič, 2002, str. 36).

Pri odločitvi za outsourcing je potrebno pridobiti večje število ponudb, jasno določiti cilje, ustrezno oblikovati pogodbo o njegovem izvajanju, opredeliti odgovornost in način poročanja ter vzpostaviti ustrezno komunikacijo in stalen nadzor nad zunanjimi izvajalci (Morozov, 2004, str. 8).

2.5. Oblike poslovnih povezav v zunanji oskrbi

Pri zunanji oskrbi se lahko podjetje na različne načine poveže z zunanjim izvajalcem. Praksa in pravni načini povezovanja med zunanjimi izvajalci-dobavitelji in podjetji-kupci nenehno napredujejo in ustvarjajo nove možnosti za kontrolo teh povezav. Slika 2 prikazuje možne pogodbene odnose med zunanjim izvajalcem dejavnosti in podjetjem-kupcem, ki nastanejo v odvisnosti od potrebne fleksibilnosti in stopnje nadzora nad zunanjim izvajalcem.

Slika 2: Oblike sodelovanja med podjetjem in zunanjim izvajalcem



Vir: Quinn, Hilmer, 1994, str. 50.

Vsako podjetje ima na voljo različne oblike povezav pri zunanji oskrbi, odvisno od potreb po kontroli in fleksibilnosti. V okviru različnih možnosti povezovanja z zunanjim izvajalcem je vedno potrebno skleniti kompromis med fleksibilnostjo in nadzorom (Quinn, Hilmer, 1994, str. 50).

Podjetja lahko izbirajo med različnimi oblikami poslovnega sodelovanja. Cilj obeh strani je lahko dolgoročno sodelovanje, kjer pogodbeno razmerje sčasoma preraste v strateško partnerstvo. Pri pogodbenem sodelovanju skuša izvajalec predvsem zadovoljiti potrebe

naročnika, pri strateškem sodelovanju pa gre za obojestransko korist, torej lahko govorimo o večji stopnji pripadnosti obeh strani (Šink, 1999, str. 21-22).

Obstajata dve mejni obliki sodelovanja - "neformalna povezava" in skupno podjetje (joint venture), med njima pa obstaja več stopenj povezovanja (Ogorelc, 2001, str. 462):

- **Nizka stopnja povezovanja** med naročnikom in izvajalcem: značilna je relativno omejena koordinacija aktivnosti in planiranja. Takšni poslovni odnosi so običajno le kratkoročnega značaja, obsegajo le en oddelek ali funkcijsko področje v vsakem podjetju.
- **Srednja stopnja povezovanja:** sodelovanje podjetij ima dolgoročen značaj. V poslovnem procesu se povezujejo različni oddelki v obeh podjetjih, povezanih je več funkcij in/ali aktivnosti.
- **Visoka stopnja povezovanja:** vsaka stran vidi v drugi podaljšanje svojega podjetja.

Logistični strokovnjaki v praksi ugotavljajo, da poslovni odnosi v logističnem oskrbovanju niso vedno uspešni. Eden izmed razlogov za to so nerealna pričakovanja. Obstajajo modeli za presojo oblike poslovnih povezav med partnerji, med katerimi je tudi model ameriških avtorjev, ki pomaga opredeliti najprimernejšo obliko poslovnega odnosa pri zunanji oskrbi. Model vsebuje tri glavne elemente: **motivatorje, ustvarjanje ugodnih pogojev za sodelovanje in ohranjanje poslovnega razmerja**, ki jih avtorji imenujejo "komponente managementa" (Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1999, str. 165-181).

Motivatorji so strateške prednosti podjetja, ki so lahko stroškovna učinkovitost, kakovostni dobavni servis in rast dobička. Sodelovanje bo uspešno, če jih izkazujejo oba partnerja, ni pa nujno, da se pokrivajo. Na začetku opredelita svoje motive, ki jih v procesu pogajanj primerjata. Če v poslovnem sodelovanju ne vidita pomembnih prednosti, zunanja oskrba ne bo uspešna.

Boljši poslovni rezultati (povečanje dobička, povečanje konkurenčnih prednosti) so odsev motivatorjev poslovnega sodelovanja. Pri analiziranju motivatorjev je potrebno opredeliti konflikte, ki se lahko pojavijo. Jasna opredelitev obsega in globine sodelovanja zagotavlja jasno strateško usmeritev.

Pomembno je, da ustvarimo primerno okolje za razvijanje poslovnih odnosov. Najpomembnejši elementi povezovanja so združljivost poslovnih subjektov, podobna poslovna filozofija in tehnike vodenja. Navedeni elementi kažejo stopnjo združljivosti med dvema podjetjema in nakazujejo verjetnost uspešnega poslovnega odnosa. Večja je združljivost podjetniških aktivnosti, večja je verjetnost za uspešno poslovno sodelovanje.

Komponente managementa predstavljajo skupne aktivnosti, potrebne za vzpostavitev in ohranjanje poslovnega razmerja. Te komponente so: načrtovanje, skupen nadzor nad delovanjem, komuniciranje, obseg skupnih naložb, razdelitev tveganja in dobička ter odgovornost.

Pogodbena razmerja postajajo dolgoročnejša. Posledica preusmeritve uporabe zunanje oskrbe kot managerskega orodja iz funkcije kontrole stroškov v zahtevnejše in strateško ključne povezave z zunanjimi dobavitelji, je tudi podaljševanje časovne razsežnosti pogodbenega razmerja, kar hkrati zahteva tudi prilagoditev v organizacijski kulturi sodelujočih podjetij, vodenju in oblikovanju skupne vizije in skupnih ciljev (Stupica, 1999, str. 45).

Ključ do uspeha pri zunanji oskrbi je popolno zaupanje in predanost obeh strank v poslu. Zunanja oskrba pomeni partnerstvo v najpopolnejšem pomenu te besede (Šink, 1999, str. 22).

3. RAVNANJE ODNOSOV PRI LOGISTIČNEM OUTSOURCINGU

3.1. Zahteve po usklajevanju v odnosu pri outsourcingu logistike

Če citiramo Henry-ja Mintzberga: "Vsaka organizirana dejavnost ... povzroča dve temeljni in nasprotujoči si zahtevi oz. potrebi: razdelitev dela na različne naloge in koordinacijo oz. usklajevanje teh nalog za izvajanje neke dejavnosti." Raven te potrebe je odvisna od posebnosti nalog in okolja v katerem podjetje posluje. Usklajevalni mehanizem mora biti izbran na podlagi potreb po usklajevanju, saj se stroški in koristi od mehanizma do mehanizma za usklajevanje razlikujejo. Da bi lahko izbrali učinkovit mehanizem za usklajevanje nalog, moramo najprej razumeti, kaj so razlogi potreb po koordiniranju nalog v različnih primerih.

Pri sprejemanju odločitev je položaj običajno kompleksen in negotov. To pa oblikuje potrebo po učinkovitem usklajevalnem mehanizmu, kar je običajno posledica naslednjih dejavnikov (Huiskonen, Pirttilä, 2002, str. 178):

- raznolikost proizvodov (proizvodov, storitev, trgov),
- skupek različnih resursov z visoko stopnjo soodvisnosti,
- stopnja nepričakovanih sprememb in
- težavnost doseganja ciljev.

Raznolikost storitev logističnega procesa se nanaša na število segmentov kupcev, ki imajo različne potrebe po logistični oskrbi. Različne zahteve kupcev pomenijo nepričakovane spremembe in različno težavnost doseganja ciljev (npr. upoštevanje kratkih dobavnih rokov, obvladovanje neobičajnih naročil, ipd.). Seznanitev logističnega oskrbovalca z različnimi potrebami oz. zahtevami kupcev pa zahteva usklajevanje med oskrbovalcem in naročnikom logističnih storitev.

Upravljanje logističnega procesa zahteva veliko različnih sredstev in aktivnosti, ki so razdeljene med podjetjema, ki sodelujeta pri logističnem outsourcingu. Ko morajo biti ta sredstva in aktivnosti združena v logističnem procesu, kjer so usklajevalni mehanizmi obeh

podjetij zmanjšani na minimum, je potreba po učinkoviti koordinaciji logističnega procesa zelo očitna.

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

3.2. Kaj usklajevati pri outsourcingu logistike?

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

- upravljanje oz. usklajevanje dnevnih operativnih aktivnosti oz. dejavnosti in
- usklajevanje nalog za izboljšanje oz. izpopolnjevanje logističnega procesa.

Skozi izvajanje operacij v procesu logistike se vsakodnevno pojavljajo situacije, v katerih morajo zaposleni premisliti in se takoj odločiti, ne da bi se posvetovali s svojimi nadrejenimi. V takih primerih je **direktna in spontana komunikacija med obema organizacijama** učinkovito sredstvo za odločanje.

Izboljšanje procesa in spretnosti zahteva več predplaniranja in formalne koordinacije. Eden izmed načinov za organiziranje izboljševanja logističnega procesa je oblikovanje tima, ki ga naj sestavljajo strokovnjaki iz obeh sodelujočih podjetij, ki so dobro seznanjeni in informirani o procesu.

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

3.3. Dodatna stranska koordinacija pri logističnem outsourcingu

Potreba po koordinaciji dodatnih aktivnosti vodi do različnih nenatančno opredeljenih tipov usklajevalnih mehanizmov, ki avtomatično uravnavajo obseg potreb po koordinaciji. To je očitno npr. pri prekomernem inventarju ali predolgem času dostave, če opazujemo posamezne aktivnosti logističnega procesa, ne glede na to ali gre za izvajanje dejavnosti znotraj podjetja ali za zunanjo oskrbo. Dejstvo je, da so neizkoriščeni viri dragi, slabe logistične storitve pa pomenijo za podjetje še večjo slabost. Povečana koordinacija tako zagotavlja možnosti za **povečanje konkurenčnosti obeh sodelujočih podjetij** (Huiskonen, Pirttilä, 2002, str. 179).

Vertikalno usmerjeni koordinacijski mehanizmi niso primerni za usklajevanje med dvema ločenima podjetjema, če ni enotne avtoritete, ki bi sprejemala odločitve za obe podjetji. Zaradi tega je koordinacija poslovnih aktivnosti med različnima podjetjema odvisna od stanja medsebojnih odnosov.

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

Pri dodatni stranski koordinaciji zunanje oskrbe, se uporabljajo stranske oblike komunikacije in proces skupnega odločanja, ki ruši vertikalno linijo avtoritete. Ta strategija premakne stopnjo odločanja navzdol, kjer se informacije nahajajo, namesto da bi problem napotili proti vrhu hierarhije. Managerji/zaposleni v različnih enotah/funkcijah, tako rešujejo probleme na njihovi stopnji s povezovanjem z zaposlenimi iz sodelujočega podjetja na isti stopnji, ki imajo potrebne informacije.

Glavni namen dodatne stranske koordinacije in posledično dodatnih organizacijskih sposobnosti je povečanje **zmožnosti odločanja in fleksibilnosti** pri hitrem odzivanju v spreminjajočih se situacijah. S povečanjem dodatne stranske komunikacije pridobimo dve pomembni prednosti (Huiskonen, Pirttilä, 2002, str. 180):

- managerji imajo več časa za pomembne odločitve in
- maksimalen dostop do lokalnih informacij pri sprejemanju odločitev .

To poveča organizacijske sposobnosti, da se v podjetju ukvarjajo z več razsežnostmi na področju odločanja (npr. s segmenti kupcev, partnerji, ponudniki, izdelki, sposobnostmi, tehnologijami,...), hkrati pa omogoča hitrejšo odločanje.

3.4. Oblike dodatne stranske koordinacije pri logističnem outsourcingu

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

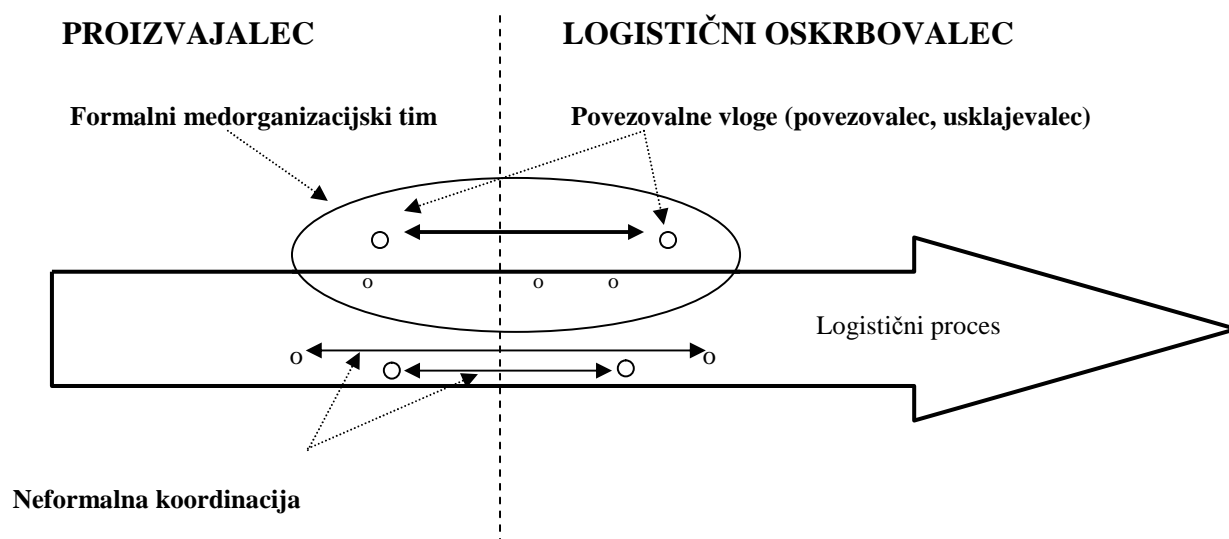
Oblike dodatne stranske koordinacije morajo biti prilagojene obsegu koordinacije, ki je potrebna. Pri povečani koordinaciji se uporabljajo trije temeljni tipi stranskih mehanizmov: **neformalna koordinacija, formalni medorganizacijski tim in povezovalne vloge (povezovalec, usklajevalec)**. Te mehanizme za usklajevanje prikazuje Slika 3 na str. 22.

Neformalna koordinacija je dosežena s **spontano komunikacijo** med dvema osebama, ki pripadata dvema različnima podjetjema, vendar se ukvarjata z istim problemom. Na ta način poskušajo premostiti meje organizacij obeh podjetij za izvajanje logističnega procesa. Taka oblika prostovoljnega sodelovanja pospešuje delo in čas odzivnosti do kupcev.

Formalne skupine, v katere so vključeni člani iz različnih funkcij, so lahko oblikovane za reševanje problemov, ki zahtevajo dodatno sposobnost odločanja. Ponavadi so to timi managerjev ali projektne skupine.

Povezovalne vloge (povezovalec, usklajevalec) so najbolj kompleksna oblika dodatne stranske koordinacije, ki so potrebne za snovanje medorganizacijskih timov in usklajevanje njihovega dela, da bi dosegli uspešno sodelovanje. Oblikovani so posebej za izboljšanje komunikacije in reševanje nesporazumov med dvema medsebojno odvisnima oddelkoma, ter temu, da se izognemo dolgi komunikacijski verigi, ki bi bila potrebna, če bi problem napotili na vrh hierarhije.

Slika 3: Dodatni stranski koordinacijski mehanizem med dvema podjetjema



Vir: Huiskonen, Pirttilä, 2002, str. 180.

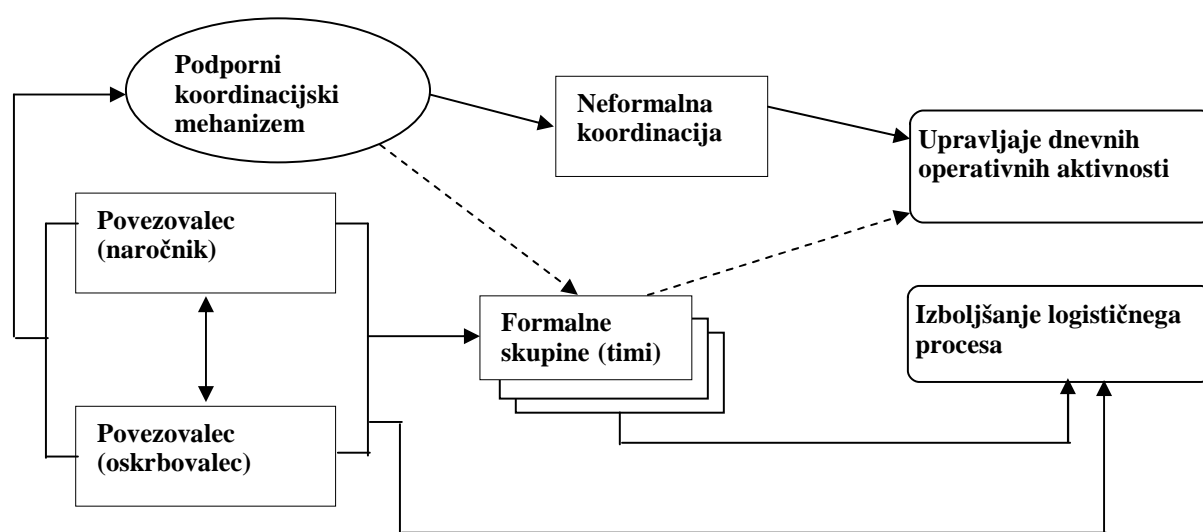
V odnosu pri logističnem outsourcingu so običajno potrebni vsi trije tipi koordinacijskih mehanizmov, zato je koristno planirati njihovo uporabo že od vsega začetka, ko se začne oblikovati tak odnos. Za učinkovito uporabo različnih mehanizmov je potrebno razumeti značilnosti potreb po koordinaciji in značilnosti posameznega mehanizma. Odnose pri koordinaciji in koordinacijske mehanizme prikazuje Slika 4 na str. 23.

Za usklajevanje dnevnih nalog je najbolj učinkovita neformalna koordinacija. Uporabimo jo lahko za usklajevanje le nekaterih. Za usklajevanje večine nalog pa je pomembno, da razvijemo in uporabimo organizacijske podporne mehanizme. To pa pospešuje in povečuje

spontano komunikacijo in koordinacijo preko mej organizacij obeh podjetij na operacijski ravni.

Najpomembnejša podporna sredstva organizacije za povečanje neformalne koordinacije so sodelovanje zaposlenih iz obeh podjetij na eni lokaciji, skupno usposabljanje in druge skupne dejavnosti povezane z delovno silo, konsistentni sistemi nagrajevanja in merjenja uspešnosti ter povezani informacijski in komunikacijski sistemi. Konkretni primeri podpornih mehanizmov za povečanje neformalne koordinacije so npr. strokovne ekskurzije zaposlenih iz enega podjetja v drugo (da se seznanijo z zaposlenimi in načinom dela), ali pa ponudba oskrbovalca, da da v najem svoje delavce naročniku storitev v času visokih obremenitev.

Slika 4: Odnosi pri koordinaciji in koordinacijski mehanizmi



Vir: Huiskonen, Pirttilä, 2002, str. 181.

Kot dodatek k neformalni koordinaciji, morajo osebe v vlogi povezovalcev – po en povezovalac v vsakem podjetju – prevzeti celotno odgovornost za vsak specifičen odnos med podjetjema. Naloge povezovalca pri oblikovanju novega odnosa so skupno planiranje operativnega procesa in reševanje pojavljajočih se konfliktov.

Vloga povezovalca je sestavljena iz treh pomembnih koordinacijskih nalog: oblikovanje podpornih mehanizmov za neformalno koordinacijo, oblikovanje formalnih skupin (timov) ter koordiniranje in vodenje njihovih izboljšav dela, in komuniciranje ter reševanje konfliktov s povezovalcem iz partnerskega podjetja.

Čeprav so sredstva za usklajevanje omejena in naključna, neformalna koordinacija ni zadostna za reševanje konfliktov in izboljšanje ciljev procesa zunanjih oskrbe, so formalni medorganizacijski timi potrebni za koordinacijo zahtevnejših nalog. Obstajajo trije temeljni tipi koordinacijskih nalog medorganizacijskih timov (Huiskonen, Pirttilä, 2002, str. 182):

- izmenjava operativnih informacij in reševanje problemov,
- ocenjevanje potencialov za izboljšanje logističnega procesa in
- oblikovanje projektov za izboljšanje logističnega procesa.

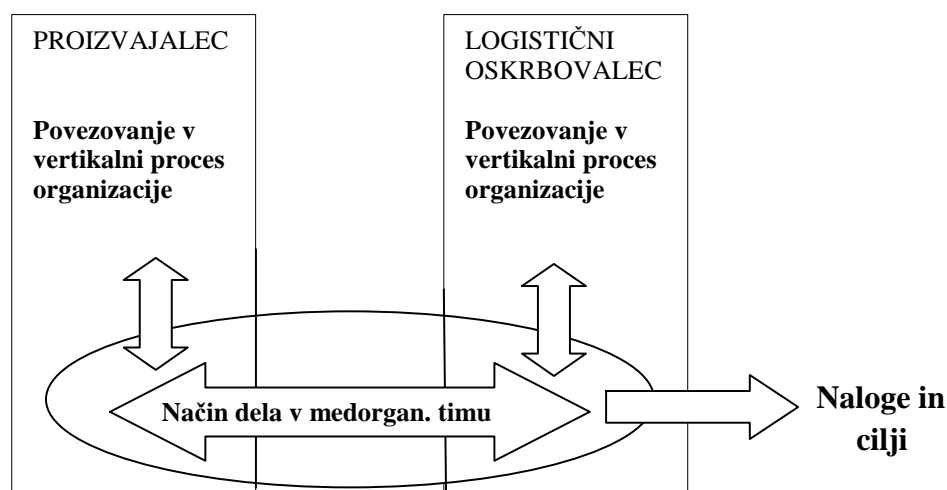
Tim za izmenjavo informacij in reševanje problemov je sestavljen iz glavnih operativnih managerjev in delavcev iz obeh podjetij. Imajo redne sestanke, na katerih izmenjujejo rutinske informacije, ki so povezane s procesom outsourcinga in rešujejo probleme na operativni ravni. **Stalni tim** je namenjen za ocenjevanje potrebnih izboljšav procesa v daljšem časovnem obdobju. Ta tim naj bi dosledno nadziral odzive kupcev, predvideval njihove zahteve v prihodnosti in ocenjeval potenciale za izboljšanje logističnega procesa. **Posebni tim za načrtovanje**, ki je namenjen za boljše oblikovanje rešitev problemov. Sestava tega tima pa je odvisna od strokovnega znanja, ki je potrebno pri načrtovanju.

3.5. Medorganizacijski timi in dejavniki, ki povečujejo njihovo učinkovitost

Za dodatno, stransko koordinacijo med dvema sodelujočima podjetjema je vloga formalnih medorganizacijskih timov zelo pomembna, zato moramo poznati dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost teh timov. Dejavnike učinkovitosti dodatnih, stranskih medorganizacijskih timov lahko razvrstimo v tri glavne kategorije, ki jih prikazuje Slika 5 (Huiskonen, Pirttilä, 2002, str.182):

- naloge in cilji tima,
- povezovanje v vertikalni proces organizacije in
- način dela v medorganizacijskem timu.

Slika 5: Glavne kategorije dejavnikov učinkovitosti medorganizacijskega tima



Vir: Huiskonen, Pirttilä, 2002, str. 180.

3.5.1. Naloge in cilji medorganizacijskega tima

Delovanje timov, ki so sestavljeni iz članov dveh različnih organizacij, je ogroženo, če člani niso razumeli in sprejeli nalog ter ciljev tima. Zato morajo medorganizacijski timi imeti jasno opredeljene skupne cilje, ki ustrezajo obema podjetjema. Tisti, ki ustanavljajo te time (povezovalci, usklajevalci), pa morajo poudarjati medorganizacijski vidik timskega dela in pojasniti sodelujočim, kako "win-win" situacija ("dobim-dobiš" situacija) prinese koristi za obe podjetji.

Ko je skupen cilj tima jasen, se učinkovitost tima lahko izboljša z oblikovanjem konkretnih ciljev. Pomembno je, da so ti cilji enostavni in merljivi, saj tako zmanjšujejo probleme pri komunikaciji, ki jih lahko povzročijo različne organizacijske kulture, in okrepijo obvezo obeh strani za doseganje skupnega cilja.

Za tim izboljšanja logističnega procesa je ocena njihovega delovanja tipično povezana z ravniyo oskrbe kupcev, učinkovitostjo procesa in stroški. Pri oblikovanju skupnih meril uspešnosti logističnega procesa je lahko pomemben predpogoj **odprt sistem obračunavanja stroškov**. Na podlagi teh meril, se lahko učinki izboljšane delo na prihodnje strukture stroškov zanesljivo dokažejo.

3.5.2. Povezovanje v vertikalni proces organizacije

Naslednja kategorija dejavnikov, ki vplivajo na delovanje medorganizacijskega tima, je povezanost članov tima z njihovim podjetjem. To vključuje dvoje: **avtoriteto članov tima** in **poročanje o odločitvah matičnemu podjetju**.

Člani tima so po eni strani predani oz. zavezani do svojega podjetja, hkrati pa so predani tudi skupnemu sprejemanju odločitev tima. Zadosten obseg informacij, ki jih posredujejo člani tima lastnemu podjetju, in avtoriteta podjetij, lahko vplivajo na odločitve tima. Podjetji sta obvezani, da zagotovita izboljšanje njihovih odločitev, če je potrebno. Visoka stopnja obvezanosti podjetij za doseganje skupnih ciljev, je torej odločilna za kredibilnost medorganizacijskega tima.

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

3.5.3. Način dela v medorganizacijskem timu

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

Glajenje konfliktov je neučinkovito, ker omejuje iskanje možnih alternativ rešitev in lahko pusti konflikte skrite v podzavesti članov, vse to pa zmanjšuje kvaliteto medsebojnih odnosov. Manj učinkovita so tudi pogajanja, ker prevladajo interesi posameznega podjetja, namesto, da bi se osredotočili na reševanje skupnega problema.

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

Za uspešno reševanje konfliktov je pomembno **učinkovito vodstvo tima**, še posebej, ko rešitev problema ni sprejeta soglasno. Vlogo vodstva lahko prevzame podjetje, ki največ tvega ali pa podjetje, ki ima več strokovnega znanja in informacij.

Vlogo vodenja tima za celotni proces izvajanja logističnih storitev lahko prevzame eden izmed povezovalcev (usklajevalcev), medtem ko pri posameznih projektih izboljševanja procesa, vodstvo lahko prevzame manager za posamezne funkcije, ki ima največ znanja in izkušenj na tem področju.

Če so prisotne razlike v kulturah podjetij, olajšamo sodelovanje dveh različnih organizacij z jasno oblikovanim načinom dela. Jasno oblikovane metode reševanja problemov in sistem skupinskega odločanja vzpodbujajo enako soudeležbo članov iz obeh podjetij. Posebno v zgodnjem obdobju sodelovanja, lahko jasne delovne metode ponujajo možnost za večje zaupanje med partnerjema. Za učinkovito delovanje tima je pomembno, da se člani, ki so iz dveh različnih podjetij, dobro poznajo. To se lahko doseže pri timih, ki imajo manjše število članov in redne sestanke (npr. tedenske).

Večja koordinacija in integracija različnih aktivnosti znotraj oskrbovalnih verig, ki sta nujni zaradi zahteve po obvladovanju fizičnih, informacijskih in finančnih aktivnosti, določa ponudnikom logističnih storitev tudi pomen (Veselko, 2003, str. 15).

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

Razmerja v procesu med naročnikom in izvajalcem morajo biti dobro načrtovana in vodena. Strokovnjaki so mnenja, da obstaja zelo tanka meja med oddajanjem storitev in popolnim prepuščanjem odgovornosti izvajalcem. Zato je z izvajalcem storitev potrebno ustvariti zares dobro partnerstvo (Urbanija, 2004, str. 14).

4. POSLEDICE UVEDBE OUTSOURCINGA LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI

Odločitev o tem, ali, kdaj in katere dejavnosti naj bi oddali v zunanjo oskrbo, je zelo pomembna z vidika konkurenčnosti podjetja. Lahko jo uvrstimo na področje strateškega ravnanja, saj gre za vprašanja, ki zadevajo dolgoročni razvoj podjetja ter izgradnjo in trajno ohranitev konkurenčnih prednosti (Šink, 2002, str. 393).

4.1. Prednosti in cilji zunanje oskrbe

Razlogi, da se neko podjetje odloči za outsourcing so različni in številni, predvsem zaradi ugodnosti na različnih poslovnih področjih. Združimo jih lahko v šest vsebinskih sklopov (Bongard, 1994, str. 152): **stroški, delovna sila, tveganje, osredotočenost, finančni položaj in tehnologija oz. tehnološko znanje.**

1. Pozitivni vpliv outsourcinga na stroške

V preteklosti najpogosteje naveden razlog za odločitev za zunanjo oskrbo je **znižanje stroškov**, ker se s pritegnitvijo zunanjega izvajalca storitev del fiksnih stroškov spremeni v variabilne. To je posebno ugodno v primeru sezonskega značaja dejavnosti oz. cikličnosti poslovanja. Primer predstavlja podjetje Scotts Company, zelo znan izdelovalec vrtnih trat in vrtnih pripomočkov, sodeluje približno s petnajstimi ponudniki logističnih storitev, ki za njih opravljajo različne storitve, vse od skladiščenja do izpolnitve naročila. Osnovni razlog odločitve za zunanjo oskrbo v logistiki predstavlja izognitev visokim vlaganjem v opremo in skladiščne prostore. Drugi, nič manj pomemben razlog, pa je narava poslovanja, ki je izrazito sezonskega značaja (Modern Materials Handling, 2004).

Nov način oblikovanja cene za izvedene naloge omogoča med trajanjem pogodbenega razmerja vzpostavitev sistema kontrole porabe sredstev, predvsem pri tistih stroških, ki so se nekontrolirano močno povečali. V idealnem primeru tako nastanejo le stroški za dejansko opravljene naloge. Na ta način podjetje pridobi večjo kontrolo nad operativnimi stroški, kar olajša planiranje (Bongard, 1994, str. 145).

The Outsourcing Institute je leta 1998 v analizi zbral nekaj najpomembnejših razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo za izvedbo zunanje oskrbe posameznih poslovnih funkcij. Kot glavni razlog so podjetja navajala potrebo po zmanjšanju operativnih stroškov oziroma po kontroli le teh (Stupica, 1999, str. 42).

2. Pozitivni vpliv zunanje oskrbe na osredotočenost

Podjetja se vse bolj zavedajo, da jim izvajanje nestrateških dejavnosti povzroča preveč problemov in jih oddaljuje od njihovih glavnih problemov. Z izločitvijo nestrateških dejavnosti se podjetja lahko **usmerijo na strateško pomembna področja**, torej na tisto, kar trg terja od njih in kar zna podjetje najbolje narediti. Od rutinskih nalog se torej podjetje preusmeri na strateško pomembne naloge, kar pa podjetju omogoča povečanje dodane vrednosti (Uršič, 2002, str. 14).

3. Pozitivni vpliv zunanje oskrbe na delovno silo

Podjetje se s tem, ko prenese določene aktivnosti na zunanje izvajalce, izogne težavam usposobljene specializirane delovne sile. Pri iskanju dobrih kadrov za nestrateške naloge naleti podjetje na težave, saj se najboljši kadri običajno zaposlijo tam, kjer je njihovo znanje ključno. Zunanji izvajalci imajo tako prednost pri zaposlovanju visoko specializiranega kadra. Po drugi strani pa je pogodbeni odnos veliko lažje začeti in končati, kot pa zaposlovati in odpuščati delavce. Na ta način podjetje izboljša kontrolo nad potrebami po zaposlovanju. Outsourcing lahko predstavlja tudi rešitev za občasno pomanjkanje delovne sile (Bongard, 1994, str. 152).

4. Pozitivni vpliv zunanje oskrbe na finančni položaj

a) Pozitivni vpliv na ceno delnic

V večini primerov obvestilo javnosti o outsourcingu (v svetu) pozitivno vpliva na dojetje vrednosti podjetja in s tem na ceno delnic. To je še posebej prikladno v primerih, ko je podjetje poslovalo manj uspešno in hoče pritegniti pozornost (predvsem nova menedžerska ekipa, ki naznani strateški pristop k outsourcingu). Obvestilo o zunanji oskrbi tako lahko povzroči hiter dvig vrednosti delnic. Čeprav so študije pokazale povezanost sporočila o zunanji oskrbi z dvigom vrednosti delnic, se ta razlog redko pojavlja med menedžerji.

b) Vpliv na bilanco stanja

Ena izmed najbolj popularnih finančnih prednosti zunanje oskrbe je odstranitev operativnega in kapitalskega izdatka izvajanja dejavnosti iz bilance stanja ter preoblikovanje tega izdatka v plačilo za zunanjo storitev neposredno iz ustvarjenih prihodkov.

c) Vpliv na pritek denarnih sredstev

Ker zunanji izvajalec vlaga potrebna sredstva v dejavnost, se v podjetju *zmanjša potreba po kapitalu*. Sprostitev virov financiranja pomeni tudi pritek denarja v podjetje (enkratni znesek).

d) Prehod od fiksnih k variabilnim stroškom

Če je v podjetju prisotna očitna sezonska komponenta izvajanja dejavnosti, potem v podjetju nastajajo visoki fiksni stroški. S prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca, stroški zunanje oskrbe nihajo tekom leta glede na obseg naročila, torej postanejo variabilni.

e) Spreminjanje plačila za izvedeno storitev

Naročnik in zunanji izvajalec se lahko dogovorita o različnih načinih plačevanja opravljene storitve. Lahko se dogovorita za iz leta v leto nižje plačilo, ali za vezavo plačila na sezonsko komponento prihodka, ali za plačilo tranzicijskih stroškov v drugem letu sodelovanja, ipd. Podjetje tako skuša stroške zunanje oskrbe čimbolj prilagoditi svojim finančnim zmožnostim in načrtom (Uršič, 2002, str. 14-15).

5. Pozitivni vpliv zunanje oskrbe na riziko

Z najemanjem zunanjih izvajalcev lahko podjetje prenese del tveganja in morebitne težave na zunanjega izvajalca. Tveganje, ki je povezano s posameznim sestavnim delom ali tehnologijo, lahko podjetje razporedi na večje število zunanjih izvajalcev, s tem pa zmanjša tudi lastno

tveganje v zvezi z morebitnim neuspehom raziskovalnih programov (Bongard, 1994, str. 153).

6. Pozitivni vpliv zunanje oskrbe na tehnologijo in znanje

Potrebno tehnološko znanje in stroški pridobitve ter vzdrževanja tega znanja so v negativni povezavi s pogostostjo uporabe. Zato potreben obseg dejavnosti naročnika največkrat ne opravičuje visokih vlaganj v tehnologijo in stalno posodabljanje. Zunanji izvajalec je specialist na svojem področju in stalno vlaga v najnovejšo tehnologijo. S prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca lahko **podjetje pridobi znanja iz področja dejavnosti, na katerih ni povsem "doma"**, ki pa so nujne za obstanek v konkurenčnem okolju. Storitve, ki jo opravlja zunanji izvajalec, je in mora biti kakovostnejša. Zunanja oskrba je primerna strategija z vidika dostopa do znanja (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Two: Impact on Financial Performance, 2001):

- v času kroničnega pomanjkanja kadra,
- ko je naročnik fizično oddaljen od centra tehnološkega znanja,
- ko velikost podjetja ne opravičuje (omogoča) zadostnega števila ustrezno usposobljenih kadrov.

4.2. Slabosti in tveganja zunanje oskrbe

Težave z zunanjo oskrbo se začnejo največkrat kazati sredi drugega leta sodelovanja, ko se pozornost managementa preusmeri na druga področja v podjetju. Razlogov za to je več, tako na strani naročnika kot na strani izvajalca. Številni avtorji so enotnega mnenja, da je največja nevarnost zunanje oskrbe v **napačni izbiri partnerja**. Tveganje neuspešnega sodelovanja obstaja že v primeru, če ima podjetje drugačno kulturo.

Podjetje lahko z dobro izbiro zunanjih izvajalcev veliko pridobi, hkrati pa je izpostavljeno celi vrsti tveganj, ki jih ne kaže podcenjevati (Bongard, 1994, str. 153) Vsebinsko jih lahko razdelimo v naslednje sklope: **stroški, delovna sila, tehnologija (tehnološko znanje), informacije, odvisnost od zunanjega izvajalca ter notranji odpor.**

1. Slabosti oz. tveganje zunanje oskrbe z vidika stroškov

Če podjetje preceni lastne stroške storitev in fiksne stroške, ki jih je dejansko mogoče zmanjšati, po drugi strani pa podceni stroške uvedbe, usklajevanja, komuniciranja in nadzora, lahko zunanja oskrba zmanjša načrtovane prihranke ali celo zviša stroške. Višji stroški pa zmanjšajo učinkovitost poslovanja. Pogodbena razmerja večkrat vsebujejo določilo o fiksni ceni, kar predstavlja svojevrsten riziko, posebno takrat, ko hitro se razvijajoča tehnologija vpliva na zniževanje stroškov.

V podjetju pa se lahko zaradi uvedbe zunanje oskrbe zmanjšajo tudi sinergijski učinki, ki izhajajo iz medfunkcijskega sodelovanja znotraj podjetja, s povezovanjem izkušenj in znanj posameznih strokovnjakov iz različnih funkcijskih področij (Uršič, 2002, str. 16).

2. Slabosti oz. tveganje zunanje oskrbe z vidika delovne sile

Že v sami fazi odločanja za outsourcing je v podjetjih moč opaziti spremembe med potencialno prizadetimi. Zaposleni se upirajo iz različnih razlogov: strah jih je pred spremembami, izgubo službe, občutkom dela moči, počutijo se ogrožene, zagovarjajo star način dela. Negotovost glede usode zaposlenih močno vpliva na moralo in delovno vnemo zaposlenih, še posebej, če procesi pogajanj trajajo več mesecev. V podjetjih se sprožijo govorice o odvečnosti nekaterih delavcev, o prerazporeditvi k novim nalogam, o ukinitvi ugodnosti. Vse to znatno vpliva na produktivnost, ki v tem obdobju močno pade.

V primeru večjega obsega izločene dejavnosti lahko v podjetju nastanejo problemi s prerazporeditvijo ali celo odpustitvijo delavcev. Kadar se delavci prezaposlijo k zunanjemu izvajalcu lahko podjetje ostane brez ključnega znanja na tem področju. Delavcem, ki so prej opravljali to dejavnost, se lahko primeri (Bongard, 1994, str. 131):

- da so prezaposleni v podjetje zunanjega oskrbovalca. Prezaposleni delavci so za podjetje naročnika zelo pomembna vez, ker imajo natančne informacije o zahtevah podjetja in poznajo posebnosti branže. Specialisti lahko premestitev v novo podjetje vidijo tudi kot razvoj kariere, saj je verjetno, da bodo v specializiranem podjetju svoje zmožnosti uspešneje razvijali,
- da jih premestijo na drugo delo v podjetju. Pri tem lahko nastanejo težave, če se ti delavci nočejo prešolati oz. usposobiti za drugo delo oz. da kot osebni značaj (specialisti so običajno introvertirani) ne ustrezajo za drugačno vrsto dela, doživijo frustracijo in jih novo (z njihovega vidika manj primerno) delo demotivira,
- da postanejo presežek.

3. Slabosti oz. tveganje zunanje oskrbe z vidika tehnologije, tehnološkega znanja

Podjetja, ki se odločijo za zunanjo oskrbo, se morajo zavedati nevarnosti, da zunanji izvajalec lahko prekine sodelovanje oz. da začne sodelovati z njihovimi tekmeci. V tem času podjetje izgubi ključna znanja. Podjetje lahko napačno oceni in prepusti zunanjim izvajalcem opravljanje srednje strateških dejavnosti podjetja in s tem zmanjša lastni intelektualni kapital. Podjetje začne izgubljeni konkurenčne prednosti na trgu, kar vodi k ogrožanju blagovne znamke in tržnega položaja (Uršič, 2002, str. 17).

4. Slabosti oz. tveganje zunanje oskrbe z vidika informacij

Zunanji izvajalec lahko prikriva informacije, ki nastanejo pri njem oz. jih pridobi iz okolja in so bistvenega pomena za nemoteno poslovanje. Tako lahko zunanji izvajalci pričakujejo težave z delovno silo, s tehnološko opremo, ipd., vendar podjetju naročniku tega ne povedo. Potem, ko težave že nastopijo, je prepozno, da bi podjetje poiskalo drugega zunanjega izvajalca.

Drugo nevarnost z vidika informacij predstavlja prenos informacij od naročnika k izvajalcu. Zunanji izvajalec ima dostop do pomembnih informacij o naročniku, lahko je njegova naloga zbiranje podatkov. Ta nevarnost je še večja, če je kateri izmed delavcev prešel od naročnika k zunanjemu izvajalcu. Zelo pomembno je, da podjetje svoje ključne zmožnosti zavaruje in tako prepreči tekmecem, zunanjim izvajalcem, da bi jim jih prevzeli oz. posnemali. Zato mora

včasih posamezno podjetje opravljati tudi dejavnosti, ki bi jih sicer katero drugo podjetje opravljalo bolj učinkovito, vendar bi bilo v primeru zunanje oskrbe ogroženo varovanje poslovnih podatkov.

5. Slabosti oz. tveganje zunanje oskrbe z vidika odvisnosti od izvajalca

Premajhna povezanost in koordinacija poslovanja vodi k izgubi nadzora nad zunanjim izvajalcem ter posledično k **odvisnosti od zunanjega izvajalca**. Nevarnost je toliko večja, ko gre za strokovno zapletene aktivnosti, ki se jih ne da enostavno posnemati, kar pomeni, da jih podjetje ne more hitro prenesti nazaj v podjetje oz. naročiti pri drugem izvajalcu. V naravi zunanjega izvajalca je, da skuša naročnika čimbolj navezati nase, če le-ta pomembno prispeva k prihodkom podjetja. Odvisnost od zunanjih partnerjev sama po sebi še ni problem, mora pa biti kontrolirana. Nenadzorovana odvisnost od zunanjega partnerja povečuje pogajalsko moč zunanjega izvajalca (Uršič, 2002, str. 18).

6. Notranji odpor

Potencialni problem je tudi notranji odpor, ki je lahko posledica nezaupanja v zunanjega izvajalca, neujemanje organizacijskih kultur, neuspešnosti zunanjega izvajalca. Notranji odpor se manifestira kot pasivnost (posameznikov) na strani naročnika. Velikokrat se zgodi, da naročniki mislijo, da so s tem, ko so se odločili za zunanjo oskrbo, opravili svoj del naloge in da se jim s tem ni potrebno več ukvarjati. Prehitro pozabijo na povsem preprosto dejstvo, da praktično noben zunanji izvajalec ne bo nikoli poznal poslovanja podjetja tako dobro, kot ga poznajo zaposleni v podjetju. Naročnik mora na projektu zunanje oskrbe zagotoviti sodelovanje takih ljudi, ki znajo izvajalcu pravočasno in pravilno svetovati, v podjetju samem pa njihove predloge upoštevajo. Pri večjem obsegu izločene dejavnosti je pomembno tudi to, da v podjetju vseeno obdržijo nekaj ljudi, ki poznajo to delo, da lažje nadzirajo in koordinirajo delo z zunanjimi izvajalci.

5. OUTSOURCING LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI V PRAKSI

Logistični procesi postajajo vse kompleksnejši in daljši, kar predstavlja močno obremenitev za podjetje, v katerem ti procesi niso njegova osnovna dejavnost. Prav zaradi tega pride do povezanosti s ponudnikom logističnih storitev, ki se pogodbeno zaveže, da bo za naročnika opravljal določene storitve v nekem časovnem obdobju. Posledično logistična ponudba v razmerah globalizacije poslovanja dobiva nekatere nove razsežnosti. Logistični ponudniki (prevozniki, skladiščniki, ipd.) se spreminjajo v ponudnike celovitih logističnih rešitev. Logistična podjetja skušajo v svoji ponudbi koncentrirati čim več raznovrstnih storitev in s tem zadovoljiti katerekoli potrebe svojih strank. Prisotno je nenehno širjenje in diferenciacija ponudbe logističnih storitev, logistična ponudba pa je ukrojena po potrebah in zahtevah lastnikov blaga.

5.1. Nove zahteve logističnega povpraševanja

Posledice globalizacije in koncentracije gospodarskih aktivnosti se kažejo predvsem (Jelenc, 1999, str. 90):

- v stalni rasti obsega proizvodnje in obsega trgovanja;
- podjetja so prisiljena nenehno povečevati svojo konkurenčnost in zniževati stroške poslovanja z izkoriščanjem prednosti ekonomije obsega;
- to jih ponovno potiska v širjenje poslovnih operacij na multinacionalni in globalni nivo;
- prihaja do koncentracije lastništva na podlagi prevzemov, pripojitev in spojitvev podjetij;
- na podlagi strateških povezav nastajajo velike korporacije, ki obvladujejo čedalje večje tržne deleže.

Navedeni trendi povečujejo in ustvarjajo z vidika obsega in kakovosti novo povpraševanje po logističnih storitvah. Za globalizacijo poslovanja je logistična podpora ključnega pomena, vedno večji pomen pa imajo mednarodne logistične operacije. V takšnih razmerah težavnost logistike narašča, logistični problemi pa se povečujejo. Logistični strokovnjaki so mnenja, da se zahteva logistična strategija, ki:

- zagotavlja zanesljivost in točnost dostave in oskrbe kupcev,
- omogoča realizacijo konceptov JIT, TQM, MRP, LRP, EDI, ipd.,
- prispeva k optimizaciji zalog in racionalizaciji skladiščenja, manipulacij ter distribucije,
- povzroča sprejemljive logistične stroške.

Posledica tega je, da se v nelogističnih podjetjih povečuje težnja po outsourcingu logističnih aktivnosti, kar pomeni, da:

- narašča stopnja vključevanja specializiranih logističnih podjetij v nacionalno in mednarodno distribucijo,
- zahteva se večja zanesljivost ter hitrost transporta in logistike ter nižji logistični stroški na enoto,
- povečuje se usmeritev k centralizaciji zalog in distribucijskih sistemov,
- zmanjšuje se število špediterjev in drugih dobaviteljev logističnih storitev v velikih korporacijah.

5.2. Trendi na strani logistične ponudbe

Spremembam na strani logističnega povpraševanja nujno sledi prilagajanje na strani logistične ponudbe. Zato logistična podjetja stalno skrbijo za prilagajanje poslovanja potrebam in zahtevam svojih kupcev (Jelenc, 1999, str. 91):

- stalno širijo ponudbo storitev ter izboljšujejo sortiment storitev,
- diferencirajo storitve glede na specifične potrebe kupcev in tržne segmente (industrija, veletrgovina, maloprodaja, ipd.),
- povečujejo in koncentrirajo logistične kapacitete, ki imajo panevropsko in globalno dimenzijo,
- nezadržno razširjajo mednarodno poslovno mrežo ter povečujejo geografsko območje delovanja (nacionalna, mednarodna in medkontinentalna raven delovanja),
- z akvizicijami logističnih podjetij v drugih državah vstopajo na nacionalne trge,
- zaradi načela ekonomije obsega izvajajo koncentracijo blagovnih tokov in stalno iščejo možnosti za zniževanje cen logističnih storitev,
- v povezavi z velikimi korporacijami skušajo kontrolirati čim večji del logističnega trga.

Kot posledica globalizacije in koncentracije gospodarstva se poraja tudi **zahteva po rasti logističnih podjetij**, ki se kaže:

- v naglem povečevanju števila nakupov, prevzemov in pripojitev v logistični dejavnosti,
- rast logističnih podjetij se zagotavlja tudi z vlaganjem kapitala v druge nelogistične sektorje – izvaja se strategija diverzifikacije,
- v naraščanju velikosti logističnih podjetij – nastajajo logistični koncerni z oznako "mega", ki dosegajo letni promet najmanj eno milijardo dolarjev,
- alternativa velikim korporacijam, ki obvladujejo maso blagovnih tokov, so manjša podjetja, ki so specializirana za določene tržne niše.

Velike logistične korporacije kupujejo transportne in skladiščne kapacitete, transportne in manipulativne terminale ter drugo infrastrukturo in ustvarjajo **globalni transportni in logistični sistem**.

Če želijo biti v slovenskih specializiranih logističnih podjetjih boljši in cenejši od nelogističnih podjetij, je smiselno, da vlagajo sredstva v razvoj logistične infrastrukture ter poenotijo in poenostavijo procese pri posameznih storitvah. To pomeni gradnjo učinkovitega informacijskega sistema, ki bo poenostavil vodenje posameznih procesov, vzpostavitev učinkovitega logističnega omrežja med posameznimi skladišči oziroma distribucijskimi centri in tesno sodelovanje z različnimi prevozniki. To je eden izmed možnih načinov ohranjanja konkurenčnosti na trgu (Koželj, 2003, str. 7).

Opisani trendi na logističnem trgu izredno povečujejo tudi **pomen informacijskih sistemov** v logističnih procesih. Informacijski tokovi so namreč "kri" logističnega sistema, ki poganjajo in omogočajo učinkovito gibanje blaga od prodajalcev do kupcev.

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

V prihodnosti se od specialistov za logistiko pričakuje, da bodo prevzeli celotno dobavno verigo nekega podjetja, jo uspešno vodili in zanjo tudi odgovarjali. Podjetja, ki izvajajo logistične storitve, si bodo morala v prihodnje zaslužiti zaupanje strank s povečanjem nadzora nad izvajanjem svojih logističnih storitev ter z večjo inventivnostjo pri iskanju novih zamisli in rešitev za stranko.

5.3. Preoblikovanje špediterja v ponudnika celovitih logističnih storitev

Špediterska in transportna podjetja se morajo za uspešno poslovanje in da bi zadovoljili zahteve strank, vse bolj spreminjati v celovite ponudnike logističnih storitev. Slovenski špediterji in prevozniki se tako počasi, a vztrajno spreminjajo v logistična podjetja. Pri tem posnemajo evropska logistična podjetja pri vpeljevanju novih storitev, s težavami pa se srečujejo pri sredstvih, ki so za to potrebna, saj v Sloveniji ni veliko podjetij, ki bi si takšne naložbe lahko privoščila (Vouk, 2003d, str. 14).

Z vstopom Slovenije v EU se je bistveno zmanjšal obseg carinskega posredovanja špediterskih podjetij, kar pomeni velik izpad dohodka in problem s presežkom delovne sile. Posledica tega je spremenjena vloga špediterjev, ki jo špediter mora prevzeti na trgu logističnih storitev. Opustiti mora klasično delo in začeti tržiti celovite logistične storitve. Da bi špediterske organizacije to lahko ustvarile, je potrebno novo znanje, prekvalifikacije in dokvalifikacije (Jakomin, Medeot, 2003, str. 14).

V zadnjih nekaj letih so se nekatere večje špediterske družbe preoblikovale tako, da ponujajo in izvajajo tudi druge logistične rešitve, kot na primer končno sestavljanje (t.i. kiting), vodenje stanja zalog v skladišču, etiketiranje izdelkov in paketov, sledenje blaga skozi celotno verigo, planiranje in izvedba naročil, povratna logistika (reverse logistics), ki rešuje vprašanje porabljenih izdelkov in odpadne embalaže v oskrbovalni verigi (Koželj, 2003, str. 5).

Prihodnost slovenskih podjetij je vsekakor v ponujanju celovitih logističnih storitev. Na podlagi tega so logistični strokovnjaki določili nekaj vizij o **špediterju kot logističnem operaterju za 21. stoletje** (Zelenika, Zebec, 2003, str. 153-154):

- **Povečevati kakovostno raven intelektualnega kapitala**, ker je intelektualni kapital (znanje zaposlenih, podprto s kakovostnimi informacijami in sodobnimi tehnologijami, njihove sposobnosti, kreativnost in inovativnost,...) zagotovo edini element proizvodnje špeditersko-logističnih storitev. Skladno s tem je kakovost intelektualnega kapitala temeljni dejavnik uspešnega in dobičkonosnega poslovanja špediterja kot logističnega operatorja, kar pomeni, da morajo nenehno investirati v znanje, sposobnosti in veščine svojih zaposlenih (kreativnih in operativnih logističnih strokovnjakov, kreativnih in operativnih logističnih managerjev).
- Špediterji se morajo kot logistični operatorji **aktivno vključiti v aktivnosti vseh vrst logistike** (proizvodno, trgovinsko, transportno, skladiščno, zavarovalno, distribucijsko, marketing in management logistiko). S svojimi aktivnostmi se mora vključiti v vse logistične procese od surovinske baze do končnih potrošnikov. Bolj kot

so logistične verige kompleksne in dolge, bolj so logistični operaterji zagnani, saj lahko bistveno vplivajo na zmanjšanje internih in eksternih stroškov.

- Morajo **del svojih storitev opravljati izven svojih podjetij**, po možnosti na tujih logističnih tržiščih. Del svojih poslov zaupajo poslovnim partnerjem, da bi tako izboljšali svoj položaj na določenem tržišču.
- Morajo **nenehno prilagajati svojo poslovno politiko** (kadrovska, tržna, proizvodna, finančno in razvojno) **zahtevam in potrebam uporabnikov logističnih storitev**. Od stopnje takšnega prilagajanja je namreč odvisna njihova učinkovitost.
- Morajo **organizacijo svojega podjetja nenehno prilagajati potrebam in zahtevam uporabnikov njihovih storitev**. To se nanaša na organizacijo združevanja človeških potencialov, ki s pomočjo delovnih sredstev in drugih sil racionalno proizvajajo špeditersko-logistične storitve. Upoštevati morajo **notranje dejavnike organizacije** (strategijo in načrtovanje, lastno infrastrukturo in suprastrukturo, vrste špediterske logistike, faze v proizvodnji špeditersko-logističnih storitev,...) in na **zunanje dejavnike** (zemljepisne dejavnike, infrastrukturo in suprastrukturo v okrožju, uporabno tehnologijo, institucionalne dejavnike, integracijske procese,...).
- Morajo imeti **sodobno organizirane informacijske sisteme**, ki so komplementarni in kompatibilni s sistemi udeležencev v logističnih verigah. Takšni sistemi morajo omogočati človeškemu potencialu učinkovito upravljanje vseh aktivnosti in potencialov.

Zaradi zahtev in potreb odjemalcev po logističnem "outsourcingu" postaja špediter vse bolj oblikovalec integriranih logističnih sistemov in izvajalec logističnih strategij ter logističnih aktivnosti za potrebe blagovnih tokov.

5.4. Ponudniki logističnih storitev - "tretje" in "četrte osebe v logistiki"

Z zunanjo oskrbo se ukvarjajo v svetu tako imenovani ponudniki logističnih storitev 3PLP ("third party logistics provider") in 4PLP ("fourth party logistics provider"), ki jih prevajamo v slovenščino kot "tretje" in "četrte osebe v logistiki". Gre za specializirana logistična podjetja, ki prevzemajo opravljanje logistike za nelogistična podjetja, ki so pravočasno dognali, da logistika ni njihovo področje. Spoznali so, da bo njihov izdelek ali storitev pridobil več dodane vrednosti, če bo logistiko zanj opravljal zunanji specialist ali strokovnjak (Veselko, Jakomin, 2004a, str. 6).

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

- **Transportni 3PL dobavitelji:** njihova osnovna naloga je organizacija in premeščanje stvari po transportnih poteh s pomočjo različnih transportnih sredstev, pri čemer uporabljajo lastna in tuja transportna sredstva.
- **Skladiščno-distribucijski 3PL dobavitelji:** tradicionalno so se tovrstna podjetja ukvarjala predvsem s skladiščenjem, pakiranjem, označevanjem in raznimi drugimi

manipulacijami z blagom. Danes večina teh podjetij nudi tudi celovitejše logistične rešitve.

- **Špediterski 3PL dobavitelji:** špediterska podjetja delujejo kot organizatorji premeščanja blaga. Odločati se morajo o najustreznejši vrsti transporta, načinu transporta, najugodnejši transportni poti, najugodnejših izvajalcih ter o vseh drugih spremljajočih dejavnostih transporta (kot so pakiranje, skladiščenje, zavarovanje, carinjenje, razne manipulacije, ipd.).
- **Finančni 3PL dobavitelji:** ta logistična podjetja nudijo storitve, ki so povezane s plačilom in financiranjem logističnih izdatkov, z revizijo logističnih odločitev in stroškov, s stroškovnim računovodstvom logističnih transakcij, z logističnimi kalkulacijami, ipd.

Definicijo izraza "fourth party logistics" so oblikovali sodelavci svetovalnega podjetja Accenture: "4PL je integrator, ki povezuje vire, sposobnosti in tehnologije iz svoje lastne in drugih organizacij in z njimi snuje, razvija in upravlja rešitve za dobavne verige". V zavezništvu z najboljšimi ponudniki logističnih in tehnoloških storitev ter svetovalci za razvijanje poslovnih procesov lahko organizacije 4PL bolje kot navadni ponudniki logističnih rešitev razvijajo celostne rešitve za dobavne verige. Njihova prednost je v tem, da jim ni treba vzdrževati lastnih prevoznih in skladiščnih zmogljivosti in da so nevtralni ter prožnejši pri prilagajanju poslovnim procesom svojih strank (Urbanija, 2002, str. 116).

Ponudnik logističnih storitev 4PL je torej nevtralen, upravlja celotni logistični proces, ne glede na to, katerega prevoznika, špediterja ali katero skladišče bo uporabil. Takšni ponudniki lahko v nekaterih primerih in v imenu stranke upravljaajo njene pogodbe tudi s ponudniki 3PL (Vouk, 2003e, str. 118).

Nevtralnost je pomemben pogoj za to, da lahko ponudnik 4PL za svoje naročnike v celostno rešitev poveže najustreznejše ponudnike posameznih logističnih storitev. Med drugim tudi zagotavlja, da ponudniku 4PL ne gre predvsem zato, da bi pri izpolnjevanju naročila uporabil svoje zmogljivosti, ki morda za naročnika ne bi bila najboljša rešitev. Zato je načeloma najboljše, da ponudnik 4PL nima svojih zmogljivosti, saj bi to lahko vplivalo na njegovo nevtralnost pri izbiri ponudnikov posameznih rešitev.

Prednosti ponudnikov 4PL so predvsem v tem, da so se sposobni prožneje odzivati na spremembe v poslovnih procesih naročnikov in se sproti prilagajati njihovim spreminjajočim se zahtevam. Poleg tega imajo dostop do logističnih struktur brez omejitve zemljepisnega delovanja. Celo največji ponudniki logističnih storitev niso sposobni samo s svojimi zmogljivostmi izdelati celostne ponudbe storitev na globalnih trgih.

Ponudnik logističnih storitev 4PL prevzame operativno odgovornost za raznovrstne funkcije in procese v oskrbovalnih verigah. Njihovo delovanje je veliko širše od ponudnikov 3PL, ki večinoma za podjetja opravljajo le prevozne in skladiščne dejavnosti, saj ponudniki 4PL poleg tega prevzamejo tudi nekatere proizvodne procese, oskrbo, informacijsko-tehnološke rešitve v oskrbovalnih verigah, napovedovanje povpraševanja, upravljanje omrežja, upravljanje odnosov z odjemalci, upravljanje zalog in administrativnih opravil.

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

V svetu in Evropi je vse bolj prisoten trend združevanja velikih špedicijskih in logističnih družb. Evropska logistična podjetja so že nekaj let v nekakšnem zaporedju združevanj in prevzemov, koncentracija pa se še povečuje. Koncentracije v logistiki so nujnost, saj ekonomija obsega zahteva koncentracijo blagovnih tokov. Tovor se prevaža v manjših količinah na večje razdalje, hitrost in frekvenca prevozov pa se povečujeta. Zato prihaja do koncentracije transportnih, distributivnih in skladiščnih infrastrukturnih zmogljivosti, s čimer se ustvarjajo globalni logistični sistemi. Večina velikih družb načrtuje še dodatne prevzeme, širitev v srednjo in vzhodno Evropo, gradijo velike logistične terminale, vlagajo v informacijsko tehnologijo in ponujajo celovite logistične rešitve.

5.5. Zunanja logistična oskrba v Sloveniji

Slovenska podjetja se po obsegu in stopnji izločanja logističnih storitev ne morejo primerjati z zahodnoevropskimi podjetji. Tam logistična podjetja ponekod prevzamejo vse procese, povezane z logistiko, kar je še posebej pomembno v avtomobilski industriji oz. pri proizvodnih podjetjih. Tako npr. Schenkerjevi delavci že od leta 1996 v Hannoveru dokončujejo sestavljanje gospodarskih vozil VW, dolgoročno pa Schenker želi prevzeti kar celotno logistiko za VW v Hannoveru, kar naj bi dosegli tudi z gradnjo logističnega centra z avtomatiziranim skladiščem.

Če razmere primerjamo s Slovenijo, potem ugotovimo, da imamo ravno zaradi naše majhnosti precej težav pri prenosu tujih zgledov v naša podjetja, ki ne morejo dosegati potrebne ekonomije obsega. Tako je na primer zunanja oskrba celotne logistike primerna le za peščico največjih slovenskih podjetij, kjer bi se kaj takšnega zaradi velikosti podjetja izplačalo, pa še tam ne gre povsem gladko. V tujini se podjetja lažje odločijo za večje najemanje logističnih storitev, saj jim to omogoča ekonomija obsega, pri nas pa tega zaradi majhnosti trga ne zmoreta doseči niti najemnik niti izvajalec logističnih storitev (Vouk, 2003c, str. 8-9).

Podjetja v Sloveniji izločajo le nekatere logistične dejavnosti, ker zunanjim izvajalcem logističnih storitev ne zaupajo dovolj, saj je malo primerov, ko je logistično podjetje v proces logistike vstopilo globlje od skladiščnih in transportnih dejavnosti. Pri odločitvi za samo enega izvajalca logističnih storitev v večjem obsegu pa se pojavlja vprašanje velike odvisnosti, kar se lahko podjetju mašuje pri zamenjavi izvajalca.

Večina slovenskih podjetij najema transportne in skladiščne zmogljivosti pri več ponudnikih, da je odvisnost od enega izvajalca manjša. Do popolnega izločanja logističnih dejavnosti pa so skeptični, ker hočejo imeti logistične niti v lastnih rokah (Pavlin, 2004, str. 14).

Na GZS Obrtni zbornici Celje so po raziskavi, ki so jo opravili spomladi 2004, ugotovili, da se podjetja za najemanje zunanjih izvajalcev logističnih storitev odločajo predvsem v transportu (55% anketiranih podjetij), razvozu blaga (45% podjetij), vzdrževanju vozil (49% podjetij), carinjenju (42% podjetij) in vračilu embalaže (20% podjetij). Medtem ko izvajanje in upravljanje naročil, etiketiranje, paletizacija in kontejnerizacija blaga, pakiranje in prepakiranje, nadzor kakovosti ter testiranje izdelkov izvajajo podjetja v 90% sama, skladiščenje pa kar 94% v lastni režiji (Morozov, 2004, str. 6).

Slovenska podjetja se tako pri logistiki odločajo predvsem za outsourcing pri transportu in razvozu blaga, ki ima običajno med vsemi logističnimi stroški največji delež. Hkrati prav transport pomeni tudi največje možnosti za zniževanje skupnih stroškov logistike. Manj pa izkoriščajo outsourcing pri skladiščnih storitvah, izvajanju in upravljanju naročil, etiketiranju, paletizaciji, kontejnerizaciji, pakiranju in prepakiranju, ter nadzoru kakovosti in testiranju blaga.

Prevoze, ki ustrezajo določenim pogojem in standardom, po ugodni ceni pa jih opravljajo slovenski prevozniki, najemajo v večini slovenskih podjetij. Prevoze običajno najemajo pri več podjetjih. Med razlogi za to je tudi pomanjkanje ponudbe za izvedbo celotne prevozne storitve, od organizacije do izvedbe. Prednost pri najemanju imajo podjetja, ki ponujajo kakovostne in cenovno najugodnejše storitve ter so se sposobna prilagajati njihovim potrebam (Pavlin, 2004, str. 14-15).

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

Uspešen primer najema logističnih storitev predstavlja sodelovanje Petrola z BTC logističnim centrom, za katerega BTC logistični center opravlja storitve skladiščenja in distribucije nekaterih vrst blaga do Petrolovih črpalk, ki jih je več kot 280. Petintrideset Petrolovih dobaviteljev dostavlja blago v skladišče BTC logističnega centra, kjer ga uskladiščijo, sortirajo in dostavijo po Petrolovih črpalkah. Poslovodje Petrolovih črpalk so prej vsak dan morali prevzeti po več pošilk blaga od različnih dobaviteljev z vso papirno dokumentacijo, kar jim je vzelo preveč časa. BTC logistični center skrbi tudi za Petrolove zaloge, saj takoj, ko se zaloga zmanjša na vnaprej določeno raven, avtomatično pri dobavitelju naročijo novo pošiljko blaga.

Zelo slikovit primer zunanje oskrbe na področju logističnih storitev je tudi novi Sparov distribucijski center, ki ga upravlja in vodi BTC logistični center. Spar je zgradil skladišče in ga opremil, BTC logistični center pa je organiziral logistične procese v njem ter prevzel upravljanje vseh logističnih dejavnosti.

Velik problem v Sloveniji po mnenju logističnih strokovnjakov predstavlja dejstvo, da veliko slovenskih podjetij, razen nekaterih sodobnih, ne pozna natančne višine svojih logističnih

stroškov in jih tako ne more primerjati s ceno specializiranega podjetja. Z logističnimi stroški se ne ukvarjajo dovolj, tudi zaradi še vedno dovolj visokih marž pri prodaji.

Prav tako pa slovenska podjetja zanemarjajo oz. se premalo zavedajo tudi nekaterih drugih prednosti, ki jih prinaša najem logističnih storitev. Gre za pomembna znanja in izkušnje na področju logističnih dejavnosti, ki jih ima specializirano podjetje, boljši servis, večja prilagodljivost na kratek rok, uporaba najnovejših tehnologij in opreme, itd.

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

Logistična storitev pa je zelo širok pojem, kjer se lahko le določen element ali celota odda v izvedbo zunanjemu specialistu. Takšen portfelj logističnih storitev zajema poleg oddaje transporta in skladiščenja, še nekatere druge storitve, ki so primerne za outsourcing. Gre za storitve kot so: komisioniranje, paletiziranje, sortiranje, etiketiranje, pakiranje, carinjenje, naročanje, fakturiranje, svetovanje, nadzor kakovosti, servisiranje, obdelavo reklamacij, vračilo embalaže, zbirne pošiljke, upravljanje zalog, razporejanje proizvodnih zmogljivosti, izkoriščanje surovin, ipd. Kombinacij in izvedb je veliko, izločanje pa je olajšano z uporabo sodobnih računalniških in komunikacijskih tehnologij. V najširši obliki je zajet spekter aktivnosti od dobave surovin do izročanja končnih izdelkov kupcem, ki pa se v Sloveniji še ni uveljavil v večjem obsegu (Veselko, Jakomin, 2004a, str. 9).

Logistični strokovnjaki ocenjujejo, da naj bi obseg logističnih storitev, ki jih opravljajo specializirana logistična podjetja v Sloveniji, v prihodnosti močno narasel, predvsem zaradi večjih zahtev po kakovostnih storitvah (Planinc, 2004, str. 16).

Na to naj bi vplival tudi vstop Slovenije v EU, kar pomeni večjo dinamiko trgovanja, povečan obseg blagovnih tokov in s tem možnosti za povečanje obsega logističnih storitev za logistična podjetja, ki povečujejo prisotnost na evropskem trgu.

Hkrati pomeni vstop Slovenije v EU za slovenska logistična podjetja bistveno poslabšanje položaja. Poleg velikega izpada dohodkov od carinskega posredovanja in carinskega skladiščenja, so ogroženi s povečanjem konkurence s strani tujih specializiranih logističnih podjetij, kjer je pritisk čedalje močnejši. Ker ni nobenih pravnih omejitev, imajo uveljavljena tuja logistična podjetja prosto pot pri prevzemanju poslov slovenskim špediterjem in logistom.

Slovenska logistična oz. špediterska podjetja tako praktično ne morejo konkurirati uveljavljenim Evropskim logističnim podjetjem kot so npr. DPWN (Deutsche Post World Net), ki je prevzela tudi veliko logistično podjetje Danzas in družbo za hitro dostavo pošiljk DHL, Schenkerju, Exelu, Geodisu, ipd., ki se še niso ustavili pri prevzemnih dejavnostih, saj bi radi zapolnili strateške vrzeli v svojem globalno logističnem omrežju.

Po drugi strani pa slovenski špediterji in logistiki po vstopu Slovenije v EU vidijo priložnost za nadaljnji razvoj z vstopom na trge jugovzhodne in vzhodne Evrope ter Rusije, s katerimi Slovenija iz leta v leto povečuje blagovno menjavo. Predvsem z ustanavljanjem hčerinskih podjetij v teh državah in oblikovanjem transportno-logističnega omrežja podjetij, s poudarkom na izvajanju celovitih logističnih rešitev, ki naj bi jim omogočilo pospešen vstop na te trge in hkrati utrjevanje poslovnih vezi na zahodnih trgih.

5.6. Primer logističnega outsourcinga v Sloveniji

5.6.1. Predstavitev skupine Viator & Vektor

Eden izmed največjih ponudnikov logističnih storitev v Sloveniji in v srednji ter jugovzhodni Evropi je skupina Viator & Vektor. Krovna družba Viator & Vektor d.d., s sedežem v Ljubljani, je začela s procesom oblikovanja skupine z namenom, da se preobrazi iz prevoznika v **ponudnika celovitih logističnih storitev**.

Danes je v skupino Viator & Vektor, poleg krovne družbe Viator & Vektor d.d., vključenih še 27 med seboj povezanih družb, doma in v tujini. Družbe delujejo usklajeno, si med seboj izmenjujejo informacije in tako skupaj na trgu ponujajo izvedbo celovitih logističnih storitev. Pri izvajanju storitev je med družbami prisotna visoka stopnja koordinacije, standardizacije in specializacije. Interakcija med podjetji, ki so vključena v skupino, omogoča integrirano logistično ponudbo in s tem izrabo notranjih sinergij skupine Viator & Vektor, kar jim daje konkurenčno prednost v primerjavi z manjšimi panožnimi konkurenti.

Prisotni so na domačem slovenskem trgu, v državah Evropske unije, v državah jugovzhodne Evrope, ter po potrebah strank tudi na globalni ravni.

Skupina podjetij Viator & Vektor ima 2.311 zaposlenih, razpolaga s 581 tovornimi vozili, ima 44.152 m² zaprtih skladiščnih površin in 88.984 m² odprtih skladiščnih površin (Interni vir skupine Viator & Vektor).

Ponudbo v skupini Viator & Vektor lahko razčlenimo na naslednja temeljna področja (Interni vir skupine Viator & Vektor):

- prometno področje,
- špedicijsko področje,
- področje delavnic,
- dopolnilna ponudba.

V okviru **prometnega področja** opravljajo veliko vrst cestnih prevoznih storitev: klasične prevoze blaga, prevoze nevarnih snovi (naftnih derivatov, kemikalij), prevoze drugih specialnih tekočih tovorov, izredne prevoze, prevoze volumioznega blaga, prevoze JIT (just in time), prevoze razsutega tovara s silosi, prevoze hitro pokvarljivega blaga, prevoze blaga v zabojnikih ter razvoze blaga.

Področje špedicijskih dejavnosti pa omogoča naslednje storitve: pripravo blaga za odpremo in distribucijo do končnih porabnikov, organiziranje zbirnega prometa v uvozu in izvozu, organiziranje vseh vrst cestnih prevozov, organizacijo železniškega prevoza, organizacijo letalskega prevoza, organizacijo pomorskega prevoza, organizacijo luških manipulacij, organizacijo kombiniranih prevozov, carinsko posredovanje, klasično in carinsko skladiščenje ter mejno odpravo blaga.

Vzdrževanje tako obsežnega voznega parka zahteva lastno vzdrževanje vozil, ki ga opravljajo v sklopu **področja delavnic**. Tako zagotavljajo nenehno izvajanje prevoznih storitev in s tem večjo izrabo voznega parka. Poleg vzdrževanja lastnega voznega parka opravljajo tovrstne storitve tudi za zunanje uporabnike.

Področje dopolnilne ponudbe skupine Viator & Vektor pa vključuje: izobraževanje voznikov in drugih, ki sodelujejo pri prevozu nevarnega blaga, preglede vozil za prevoz nevarnega blaga ter prodajo trajektnih in vlakovnih vozovnic.

Skupina Viator & Vektor je s svojimi storitvami močno vključena v evropske blagovne tokove, saj se večino storitev opravi na območju Evropske unije in držav srednje ter jugovzhodne Evrope. Prav zaradi izoblikovane logistične infrastrukture na tem območju, kjer je tudi prisotnost slovenskih podjetij zelo močna, je skupina zanimiva za številna nelogistična podjetja, ki se odločajo za outsourcing logističnih dejavnosti.

Ker se slovenska podjetja, razen redkih izjem, še ne odločajo o predaji logističnih storitev v večjem obsegu zunanjemu specialistu, lahko o outsourcingu logističnih dejavnosti govorimo v omejenem obsegu. V skladu s trendom outsourcinga, se tudi v skupini Viator & Vektor iz leta v leto delež pogodbenih prevozov povečuje, vendar gre za klasične pogodbe o prevozih na letnem nivoju ali le za dogovore o poslovnem sodelovanju. Pri poslovanju s specifičnimi družbami, ki je že večletno, pa ni niti pogodb, ampak prihajajo samo naročila. Tako ocenjujejo, da znaša delež pogodbenih prevozov okrog 80 % (Interni vir skupine Viator & Vektor).

Podobna slika se pojavlja tudi na področju skladiščenja, kjer prav tako obstajajo letni ali večletni dogovori o najemu skladiščnih kapacitet. Delež prihodkov pogodbeno v najem oddanih skladiščnih kapacitet znaša približno 50 % vseh prihodkov od skladiščenja. Skupina pa poleg skladiščenja opravlja za stranke tudi storitev spremljanja zalog, ki pa predvideva vsaj tri stvari: pogodbeni odnos za daljše obdobje, sodobno opremo v skladiščih, ki vključuje tudi programsko opremo in RIP (računalniško izmenjavo podatkov) med obema partnerjema v dogovorjenih časovnih intervalih. Prav zaradi teh zahtev, je ta sodoben način dela skladiščenja v podjetju še nekoliko omejen in znaša manj kot 20 % pogodbenega skladiščenja (Interni vir skupine Viator & Vektor).

Kar zadeva špediterske storitve mejne carinske odprave za domače stranke na južni meji, ki je zunanja meja EU, je pogodbeni odnos prevladujoč, saj predstavlja kar 75 % vseh storitev. To je tudi logično, saj si uporabniki teh storitev tako zagotovijo ugodnejšo ceno storitev in večjo zanesljivost. Pri tujih uporabnikih pa je pogodbeni delež pri mejni odpravi nekaj pod 50 %.

Ker se razmere na strani logističnega povpraševanja nenehno spreminjajo, se v skladu za načeli uspešnega poslovanja temu prilagajajo tudi v skupini Viator & Vektor. Tako se s svojo ponudbo nenehno prilagajajo željam in potrebam naročnikov storitev.

Pogodbena logistika, kot urejena oblika poslovanja, je za vsako logistično podjetje, in s tem tudi za skupino Viator & Vektor, prednostna oblika. Omogoča planiranje pošiljk, vozil in spremljajočih dejavnosti, vnaprej so znani pogoji dela, vrste blaga, mesta za naklad in razklad, utečeni so poslovni stiki. Zaradi ostre konkurence in splošnih razmer v dejavnosti cestnega prevoznitva (realno padanje cen prevoznih storitev, naftna kriza, visoke cestnine, ipd.), je delež praznih voženj sprejemljiv do 10 %. Zato brez sodobne informatike in načrtovanja blagovnih tokov ter uporabljenih sodobnih transportnih sredstev in opreme, podjetje ne more biti konkurenčno (Interni vir skupine Viator & Vektor).

5.6.2. Konkreten primer outsourcinga v skupini Viator & Vektor

Eno izmed v skupino Viator & Vektor povezanih družb, je podjetje TIB TRANSPORT d.d. iz Ilirske Bistrice, ki je specializiran ponudnik prevoza nevarnih snovi, ki zahteva posebno opremljena vozila. Z voznim parkom, ki obsega 95 voznih enot, opravljajo prevoze: črnih in belih naftnih derivatov, kemikalij, saj, plina ter granulotov. Poleg tega njihova ponudba na področju logističnih storitev obsega še: organizacijo prevoza nevarnega blaga, špediterske storitve s carinskim skladiščem, vzdrževanje gospodarskih vozil in izobraževanje za prevoz nevarnega blaga. Prisotni so predvsem na domačem trgu, trgu Evropske unije in na trgih nekdanje Jugoslavije (Interni vir podjetja TIB TRANSPORT d.d.).

Podjetje TIB TRANSPORT je od podjetja X (zaradi tajnosti podatkov ga imenujemo podjetje X) prevzelo celotno prevozno dejavnost nevarnih snovi. Pri tem je prišlo do prenosa celotnega voznega parka, ki je obsegal tri tovrne kompozicije, ter dveh voznikov.

Dogovor o prevzemu in izvajanju je pogodbeno natančno določen. Podjetji sta sicer že prej poslovno sodelovali, vendar pa so poslovni odnosi po prevzemu postali še bolj pristni. Ker upravljanje pogodbenega razmerja zahteva večjo stopnjo komunikacije in koordinacije, se v podjetju TIB TRANSPORT d.d. poslužujejo vseh trenutno razpoložljivih komunikacijskih sredstev (komuniciranje po telefonu, s pomočjo fax sporočil, e-maila).

Prevzete storitve predstavljajo za podjetje TIB TRANSPORT 5-6 % celotne realizacije na področju transporta, kar je približno 50 milijonov SIT na leto. Na splošno pa to za podjetje pomeni zagotovitev racionalizacije voznega parka, lažje planiranje, dolgoročno sodelovanje, razvijanje kvalitetnejših storitev na področju prevozov nevarnih snovi, optimizacijo prevoznih storitev ter lažje in trdnejše sodelovanje (Interni vir podjetja TIB TRANSPORT d.d.).

V skupini povezanih družb Viator & Vektor so delno ali v celoti že izvedli nekaj uspešnih primerov outsourcinga. Šlo je predvsem za prevzem v last in v upravljanje, ali samo v upravljanje režijskih voznih parkov proizvodnih, gradbenih ali drugih gospodarskih družb.

Poleg tega Viator & Vektor opravlja nekatere logistične storitve za pomembne partnerje na trgih jugovzhodne Evrope, in sicer na romunskem trgu za avtomobilskega proizvajalca Dacio, ki sodeluje z Renaultom, na madžarskem in češkem trgu pa za Gorenje. Pred kratkim so prevzeli nekatere logistične storitve za farmacevtsko podjetje Lek, v katerem so prevzeli tudi celotni vozni park in voznike. Pomembno pogodbo, v višini milijarde tolarjev, o opravljanju prevoznih in strojnih storitev ter organizaciji, so podpisali tudi s podjetjem Vegrad.

Vendar so prepričani, da se tak proces ne sme končati in zadovoljiti le z začetno fazo, kot je npr. prevzem v upravljanje voznega parka, ampak se mora nadaljevati na celoten spekter logistične ponudbe, kar je praksa nekaterih zahodnoevropskih in ameriških podjetij, za katerimi v Sloveniji še močno zaostajamo.

6. SKLEP

V razvitih državah je očiten trend povečevanja zunanje oskrbe na področju logističnih storitev, kjer pa v Sloveniji še močno zaostajamo. Številna tuja podjetja oddajajo celotno logistično dejavnost v izvedbo specializiranim podjetjem, kar pa ni praksa slovenskih podjetij. V tujini se podjetja lažje odločijo za večje najemanje logističnih storitev, saj jim to omogoča ekonomija obsega, pri nas pa tega zaradi majhnosti trga ne zmoreta doseči niti najemnik niti izvajalec logističnih storitev. Poleg tega so naša podjetja precej skeptična pri oddajanju storitev enemu ponudniku, saj se bojijo prevelike odvisnosti od enega izvajalca. Med razlogi za odločitev za več zunanjih izvajalcev je tudi pomanjkanje ponudbe za izvedbo celovitih logističnih storitev. Posledica tega je, da se odločajo za oddajanje le nekaterih logističnih storitev, pa še te naročajo pri več izvajalcih.

Velik problem v Sloveniji po mnenju logističnih strokovnjakov predstavlja dejstvo, da veliko slovenskih podjetij, razen nekaterih sodobnih, logistiki ne posvečajo potrebne pozornosti in imajo na tem področju še veliko rezerv. Veliko jih ne pozna natančne višine svojih logističnih stroškov in jih tako ne more primerjati s ceno specializiranega podjetja, premalo pa se zavedajo tudi nekaterih drugih prednosti, ki jih prinaša najem logističnih storitev. Gre za pomembna znanja in izkušnje na področju logističnih dejavnosti, ki jih ima specializirano podjetje, boljši servis, večja prilagodljivost na kratek rok, uporaba najnovejših tehnologij in opreme, itd.

Na drugi strani pa se slovenska špediterska in logistična podjetja po vstopu Slovenije v EU srečujejo z vse močnejšo tujo konkurenco, predvsem v cestnem transportu, ki pri nas prevladuje. Ker pri transportu v okviru EU mej ni več, lahko podjetja z enakim voznim parkom prepeljejo precej več blaga, so se jim zaradi tega povečale zmogljivosti. To pa dviguje obseg ponudbe in povzroča padec cen prevoznih storitev. Odprava mej je pomenila tudi veliko zmanjšanje obsega carinskega posredovanja, ki je predstavljalo pomemben del prihodkov špediterskih podjetij. Problem pa predstavlja tudi presežek delovne sile, ki je bila zaposlena na področju carinskega posredovanja, in s tem povezane potrebne prekvalifikacije in dokvalifikacije, saj je bilo glede tega problema zelo malo narejeno.

Po vstopu Slovenije v EU se slovenskim špediterskim podjetjem odpirajo tudi trgi na ozemlju nekdanje Jugoslavije ter ostalih trgov južne in jugovzhodne Evrope, saj jim evropska podjetja prepuščajo opravljanje storitev na teh trgih. Vendar tudi tu ne gre povsem gladko, saj jim veliko težav povzročajo zapleti s Hrvaško. Prevoze na Hrvaško od februarja 2005 lahko opravljajo le z uporabo dovolilnic, kar pa jim zmanjšuje možnosti prevozov iz držav EU. Nekoliko bolj optimistično kaže pri poslovanju s Srbijo in Črno goro, saj je začel veljati sporazum o liberalizaciji prometa, ki pomeni priložnost za marsikatero špeditersko podjetje.

Dodatne težave slovenskim špediterjem povzroča tudi Luka Koper, ki je v Kopru začela ponujati špediterske storitve, praviloma po nižjih cenah. Špediterji to ocenjujejo in jim očitajo kot nelojalno konkurenco, monopolni položaj in nepregledno cenovno politiko, saj Luka obenem nastopa v vlogi luške uprave, terminalista in špediterja, kar je po njihovem mnenju v nasprotju z direktivami EU. Strokovnjaki menijo, da bi morala biti vloga pristaniške uprave ločena, saj naj bi koordinirala in spodbujala razvoj pristanišča, predvsem pa skrbela za enakopraven položaj gospodarskih subjektov v pristanišču. Tako številna uveljavljena špediterska podjetja, med njimi tudi Intereuropa, izgubljajo pomembne posle.

Slovenska špediterska podjetja pa se poleg naštetih problemov ubadajo tudi s problemi velikih investicijskih vlaganj v sodobno tehnologijo in znanje, ki so potrebni za preoblikovanje iz špeditrejev v ponudnike celovitih logističnih rešitev.

Po mnenju strokovnjakov bo outsourcing logističnih storitev v Sloveniji pri nelogističnih podjetjih pridobival vedno večji pomen, kar narekujejo rastoče zahteve kupcev po bolj zahtevnih in kakovostnih storitvah, ki jih marsikatero podjetje samo ne bo zmoglo. Pričakujejo tudi, da bodo logistični stroški po nekaj letih upadanja začeli rasti. V preteklih petih letih se je število podjetij, ki se odločajo za outsourcing podvojilo, v prihodnosti pa naj bi ta trend še močneje narasel. To pa predstavlja pomembne priložnosti za slovenska špediterska podjetja, ki jim pogodbeno opravljanje storitev prinaša številne prednosti pri poslovanju.

Strateška preobrazba špediterjev iz klasičnih organizatorjev transporta in carinskega posredovanja v sodobne organizatorje logistike se je pri nas komaj začela. Številne analize in raziskave, pa tudi novejša dogajanja v praksi razvitih držav kažejo, da so špediterji že prerasli dosedanjo, v glavnem vlogo zastopnika interesov lastnikov blaga v odnosu do prevoznikov, transportnih terminalov, skladišč, zavarovalnic, carinskih organov in drugih izvajalcev spremljajočih dejavnosti transporta. Zaradi zahtev in potreb svojih strank po outsourcingu logističnih storitev, postajajo špediterji čedalje bolj oblikovalci logističnih sistemov in izvajalci celovitih logističnih dejavnosti za potrebe blagovnih tokov. Takšnim trendom slovenski špediterji zelo težko sledijo.

LITERATURA

1. Baker Stephen, Kripalani Manjeet: Will Outsourcing Hurt America's Supremacy?. *BussinesWeek*, San Mateo, 01.03.2004, str. 52-63.
2. Bardi J. Edvard, Coyle J. John, Langley C. John: *Management of Bussines Logistics: Supply Chain Perspective*. 7th Edition. Mason (Ohio) : South-Western/Thomson Learning, 2003. 707 str.
3. Bongard Stefan: *Outsourcing - Entscheidungen in der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums*. Wiesbaden : Deutscher Universität Verlag, 1994. 480 str.
4. Corbett F. Michael: *A small Bussines Guide to Successful Outsourcing*. [URL: <http://www.firmbuilder.com/cgi-bin/>], 15.02.2005.
5. Ellfram Lisa: *Outsourcing: Implications for Supply Management*. [URL: <http://capsresearch.org/ReportHTMs/outsource.html>], 1997.
6. Emiliani M. L.: *Sourcing in the global aerospace supply chain using online reverse auctions*. *Industrial Marketing Management (Special Issue: Supply Chain Management)*, Hartford, 33(2004), 2, str. 65-72.
7. Gilley K. Matthew: *Making More By Doing Less. An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance*. *Journal of Management*, New York, 15(2000), 4, str. 7-35.
8. Greaver II Maurice F.: *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York : American Management Association Publication, 1999. 314 str.
9. Huiskonen Janne, Pirttilä Timo: *Lateral coordination in a logistics outsourcing relationship*. *International Journal of Production Economics (Special Issue: Supply Chain Management)*, Lappeenranta, 78(2002), 2, str. 177-185.
10. Jakomin Igor, Medeot Marino: *Kako bo za špediterje po vstopu Slovenije v EU?*. *Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika)*, Ljubljana, 2003, 5, str. 12-14.
11. Jelenc Milan: *Špediter – partner v mednarodnih logističnih operacijah*. Zbornik – XXII. posvetovanje: *Globalizacija gospodarstva in njen vpliv na podjetniško logistiko v Sloveniji*. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta (Inštitut za transport in logistiko), 1999, str. 89-99.
12. Jelenc Milan: *Globalizacija v logistiki*. *Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika)*, Ljubljana, 2000, 5, str. 4-9.
13. Kotabe Masaaki, Murray Y. Janet: *Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage*. *Industrial Marketing Management*, St. Louis, 33(2004), 1, str. 7-14.
14. Kovač Bogomir: *»Outsourcing« - znanilec poslovne revolucije podjetij v prihodnosti*. *Finance*, Ljubljana, 2000, 49, str. 6.
15. Koželj Uroš: *Kdaj in zakaj logistične storitve izločiti (outsourcing iz podjetja)*. *Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika)*, Ljubljana, 2003, 2, str. 4-7.
16. Krajnc Breda: *Kako s pomočjo logistike povečati konkurenčnost?*. *Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika)*, Ljubljana, 2004, 9, str. 12-13.
17. Kranjec Samo: *Omrežje se čedalje bolj zgoščuje*. *Finance (priloga Logistika in transport)*, Ljubljana, 2005, 112, str. 16.

18. Kranjec Samo: Pomena logistike se še ne zavedamo dovolj. Finance (priloga Logistika in transport), Ljubljana, 2005, 112, str. 24.
19. Kranjec Samo: Zaplete s Hrvati bi morali reševati hitreje in odločneje. Finance (priloga Logistika in transport), Ljubljana, 2005, 112, str. 17.
20. Lambert M. Douglas, Emelhainz A. Margaret, Gardner T. John: Building Successful Logistics Partnership. Journal of Bussines Logistics, Oak Brook, 20(1999), 1, str. 165-181.
21. Lambert M. Douglas, Stock R. James: Strategic Logistics Management. 3rd Edition. Boston : Irwin, 1993. 862 str.
22. Logožar Klavdij: Uporabna vrednost interneta v logistiki. Zbornik – XXII. posvetovanje: Globalizacija gospodarstva in njen vpliv na podjetniško logistiko v Sloveniji. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta (Inštitut za transport in logistiko), 1999, str. 111-117.
23. Logožar Klavdij: Informacijske povezave med partnerji v logistični verigi. Zbornik – XXV. posvetovanje: Notranja in zunanja logistika podjetja v logistični verigi. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta (Inštitut za transport in logistiko), 2002, str. 33-46.
24. Logožar Klavdij: Študijsko gradivo pri predmetu Mednarodno logistično poslovanje. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002a. 60 str.
25. Logožar Klavdij: Poslovna logistika. Elementi in podsistemi. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2004. 265 str.
26. Lynch F. Clifford: Why outsource?. Supply Chain Management Review, New York, 8(2004), 7, str. 44-50.
27. McIvor Ronan: A practical framework for understanding the outsourcing process. International Journal of Production Economics (Special Issue: Supply Chain Management), Londonderry, 5(2000), 1, str. 22-36.
28. Mentzer T. John, Myers B. Matthew, Cheung Mee-Shew: Global market segmentation for logistics services. Industrial Marketing Management (Special Issue: Supply Chain Management), New York, 33(2004), 1, str. 15-20.
29. Morozov Sebastjan: Prednosti in slabosti outsourcinga v transportu pri nas. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 9, str. 6-9.
30. Ogorelc Anton: Zunanja oskrba (outsourcing) v logistiki. Dodatno učno gradivo za predmet Gospodarjenje v logistiki. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta. [URL: http://rcum.uni-mb.si/new/epf/Pedagogi/LOGOZAR/GPL_out.pdf], 2001.
31. Ogorelc Anton: Outsourcing v podjetniški logistiki: Izbira zunanjih izvajalcev. Naše gospodarstvo, Maribor, 47(2001), 5/6, str. 454-466.
32. Ogorelc Anton, Kovačič Pavel: Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki. Naše gospodarstvo, Maribor, 48(2002), 1/2, str. 117-130.
33. Ogorelc Anton: Mednarodni transport in logistika. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. 456 str.
34. Pavletič Robert: Priložnosti in nevarnosti širitve EU za logistiko. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003, 1, str. 12-13.
35. Pavlin Barbara: Logistične niti v lastnih rokah. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 3, str. 14-15.
36. Pavlin Barbara: Skladiščenje in logistiko prevzemajo specialisti. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003, 8, str. 6-9.

37. Pavlin Barbara: Špediterji in Luka ostajajo vsaksebi. Finance (priloga Logistika in transport), Ljubljana, 2005, 112, str. 20.
38. Pavlin Cveto: Za špediterje prihaja razburkan čas. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003, 1, str. 8-9.
39. Planinc Damjan: Napovedujejo 12-odstotno rast logističnega trga. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 5, str. 16.
40. Požar Danilo: Globalizacija gospodarstva – logistični izziv slovenskim podjetjem. Zbornik – XXII. posvetovanje: Globalizacija gospodarstva in njen vpliv na podjetniško logistiko v Sloveniji. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta (Inštitut za transport in logistiko), 1999, str. 9-22.
41. Požar Danilo: Slovenska podjetniška logistika na poti v EU. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2002, 6, str. 8-10.
42. Quinn J. Brian, Hilmer G. Frederick: Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, Cambridge, 35(1994), 4, str. 43-55.
43. Razzaque Mohamed Abdur, Chang Chen Sheng: Outsourcing of logistics functions: a literature survey. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Bradford, 28(1998), 2, str. 155-182.
44. Rebernik Miroslav: Podjetništvo, inovacije in obvladovanje tveganj. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1998. 65 str.
45. Schönsleben Paul: Integrales Logistikmanagement: Planung und Steuerung von umfassenden Geschäftsprozessen. Berlin : Springer Verlag, 1998. 747 str.
46. Skukan Katjuša: Zunanje izvajanje: rešitev ali potop?. Uporabna informatika, Ljubljana, 6(1998), 4, str. 24-30.
47. Stupica Mateja: Outsourcing je »in«, ker klesti stroške. Manager, Ljubljana, 4(1999), 4, str. 42-45.
48. Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Organizacija, Kranj, 32(1999), 1, str. 15-22.
49. Šink Darja: Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. Moderna organizacija, Kranj, 35(2002), 6, str. 393-410.
50. Šink Darja: Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 58 str.
51. Urbanija Anamarija: Četrta razsežnost logistike. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2002, 6, str. 116.
52. Urbanija Anamarija: Nemška pošta hoče biti prva na svetu. Logistika & transport (priloga gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 3, str. 23-25.
53. Urbanija Anamarija: Skrite nevarnosti oddajanja storitev. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004a, 3, str. 10-12.
54. Urbanija Anamarija: Dobavne verige v rokah zunanjih izvajalcev. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004b, 5, str. 14.
55. Urbanija Anamarija: Miti in legende o outsourcingu. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004c, 9, str. 10-11.
56. Urbanija Anamarija: Upravljanje blagovnih znamk. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004č, 9, str. 18-19.
57. Uršič Bernarda: Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 97 str.

58. Veselko Gregor, Jakomin Igor: Koncept »just in time« je za sproščanje zalog in kapitala. *Logistika & Transport* (priloga gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 2, str. 6-9.
59. Veselko Gregor, Jakomin Igor: Je outsourcing čudežno sredstvo za zmanjševanje stroškov?. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004a, 3, str. 6-9.
60. Veselko Gregor, Jakomin Igor: Časovno vezane logistične storitve. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004b, str. 14-16.
61. Veselko Gregor: Logistična omrežja v čezmorskem prometu. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2002, 9, str. 24-25.
62. Veselko Gregor: Ponudniki logističnih storitev 3PL in 4PL. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003, 5, str. 15-16.
63. Vouk Tomaž: Povzeto po Eyefortransport News: Z novimi tehnologijami v boj za stranke. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003, 1, str. 14-16.
64. Vouk Tomaž: Do vstopa v EU dobički in rast, potem pa ...?. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003a, 1, str. 4-7.
65. Vouk Tomaž: Poceni nakupi po vstopu Slovenije v EU. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003b, 1, str. 10-11.
66. Vouk Tomaž: »Rent a logistika« se v Sloveniji počasi uveljavlja. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003c, 2, str. 8-11.
67. Vouk Tomaž: Večje priložnosti za slovenske špediterje v JV Evropi. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003č, 3, str. 4-7.
68. Vouk Tomaž: Pri nas naredimo vse, kar si stranke želijo. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003d, 3, str. 14-17.
69. Vouk Tomaž: Najemanje tujih storitev – logistične storitve 3PL nasproti storitvam 4PL. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003e, 7, str. 118-120.
70. Vouk Tomaž: Deset največjih v evropski logistiki. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003f, 9, str. 14-17.
71. Vouk Tomaž: Nekatera slovenska skladišča že skoraj na evropski ravni. *Logistika & transport* (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 6, str. 6-10.
72. Završnik Bruno, Jerman Damjana: Marketinško komuniciranje logističnih storitev na medorganizacijskem trgu. *Organizacija, Kranj*, 37(2004), 2, str. 77-83.
73. Zelenika Ratko, Zebec Sabina: Logistična špedicija za 21. stoletje. *Naše gospodarstvo*, Maribor, 2003, 1-2, str. 141-155.
74. Zupančič Samo: *Ekonomika transporta*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 357 str.
75. Zupančič Samo: *Vpliv liberalizacije trgovine s prevoznimi storitvami na vključevanje Slovenije v evropske gospodarske povezave*. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 272 str.

VIRI

1. Interno gradivo podjetja TIB TRANSPORT, Ilirska Bistrica, 2005.
2. Interno gradivo skupine Viator & Vektor, Ljubljana, 2005.
3. Modern Materials Handling. (Warehousing Management Edition). Boston. [URL: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=541075161&sid=17&Fmt=3&clientId=14813&RQT=309&Vname=PQD>], 15.12.2004.
4. Skupina Viator & Vektor. [URL:<http://www.viator-vektor.si>], 10.2. 2005.
5. Outsourcing in the FTSE 100. Episode Three: Business and sourcing models. [URL: <http://www.cw360.com/outsourcingreport>], 2001.
6. Outsourcing in the FTSE 100. Episode Two: Impact on Financial Performance. [URL: <http://www.cw360.com/outsourcingreport>], 2001.
7. TIB TRANSPORT d.d. [URL:<http://www.tib.si>], 15.04.2005.