

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI NA PRIMERU KOBAL
TRANSPORTI, D. O. O., IN SPAR SLOVENIJA, TRGOVSKO
PODJETJE, D. O. O.**

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Selan, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Zunanje izvajanje dejavnosti na primeru Kobal transporti, d. o. o., in Spar Slovenija, trgovsko podjetje, d. o. o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asist. dr. Markom Budlerjem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OSKRBOVALNE VERIGE IN LOGISTIKA.....	1
2 OPREDELITEV LOGISTIKE	2
3 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI.....	3
3.1 Zunanje izvajanje dejavnosti v logistiki.....	4
3.1.1 Zunanje izvajanje logistike v Sloveniji	5
3.1.2 Zunanje izvajanje transporta.....	6
3.2 Vrste zunanjih dejavnosti glede na število zunanjih izvajalcev.....	7
3.2.1 Zunanje izvajanje dejavnosti le z enim dobaviteljem.....	7
3.2.2 Zunanje izvajanje dejavnosti z dvema dobaviteljema	8
3.2.3 Zunanje izvajanje dejavnosti s tremi ali več dobavitelji.....	9
3.2.4 Zunanje izvajanje dejavnosti le z enim mogočim dobaviteljem.....	10
4 MANAGEMENT DOBAVITELJEV	11
4.1 Management življenjskega cikla dobavitelja.....	11
4.2 Parametri uspešnega sodelovanja z dobavitelji transportnih storitev	13
5 PREDSTAVITEV PODJETJA KOBAL TRANSPORTI, D. O. O.	14
5.1 Dobavitelji podjetja Kobal Transporti, d. o. o.	16
6 PREDSTAVITEV PODJETJA SPAR SLOVENIJA, D. O. O.	16
7 MEDSEBOJNO SODELOVANJE PODJETIJ SPAR SLOVENIJA, D. O. O., IN KOBAL TRANSPORTI, D. O. O.	17
7.1 Način medsebojnega poslovanja	18
7.2 Distribucijska pot proizvoda od dobavitelja do kupca.....	19
7.2.1 Način oskrbovanja težje dostopnih poslovalnic	19
7.3 Sezonski ter nepričakovani porasti nakupov in potreb po prevozu	20
7.4 SPAR online.....	21
7.5 Povzetek in izboljšave medsebojnega sodelovanja.....	21
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGE.....	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz poslovanja podjetja Kobal transporti, d. o. o.	16
Tabela 2: Prikaz poslovanja podjetja SPAR Slovenija, trgovsko podjetje, d. o. o.	17
Tabela 3: Pozitivni in negativni dejavniki za kupca pri zunanjem izvajanju dejavnosti	18
Tabela 4: Pozitivni in negativni dejavniki za prevoznika pri zunanjem izvajanju dejavnosti z enim dobaviteljem.....	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Zunanje izvajanje dejavnosti v logistiki v slovenskih podjetjih	5
Slika 2: Distribucijska pot izdelka	19

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z direktorjem podjetja Kobal Transporti, d. o. o.	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

D. O. O. – družba z omejeno odgovornostjo

D. D. – delniška družba

I.T. – (angl. Information Technology); informacijska tehnologija

PL – (angl. Party-Logistics); stopnja logistične storitve

S.P. – (angl. Freelance); samostojni podjetnik

ADR – (angl. Accord Dangereux Routier); Evropski sporazum o mednarodnem prevozu nevarnih snovi po cesti

UVOD

Zunanje izvajanje dejavnosti (angl. outsourcing) pomeni, da podjetje najame drugo podjetje za izvajanje dela poslovne prakse (opravi storitev ali izdelava izdelek), ki bi bilo tradicionalno izvedeno znotraj podjetja z lastnimi viri. Razlog za zunanje izvajanje aktivnosti je v prvi vrsti nižanje stroškov. Podjetje se lahko poleg znižanih stroškov bolj osredotoča na svojo osnovno dejavnost (Twin, 2020). Podjetje se lahko odloči za enega ali več zunanjih izvajalcev (Treleven, Schweikhart & Sharon, 2010). Zaradi zunanjega izvajanja dejavnosti z enim dobaviteljem je sodelovanje med podjetjema SPAR Slovenija, d. o. o., in Kobal transporti, d. o. o., zelo zanimivo.

V zaključni strokovni nalogi predstavim obe podjetji, način njunega sodelovanja in oskrbe poslovalnic v težje dostopnih mestih, distribucijsko pot izdelka od dobavitelja do kupca v podjetju SPAR Slovenija, d. o. o., ter kako se podjetje Kobal transporti, d. o. o., prilagaja na sezonske in nepričakovane poraste nakupov.

Prvi del zaključne strokovne naloge je teoretični, kjer obravnavam oskrbno verigo in logistiko, pomen zunanjega izvajanja dejavnosti ter različne vrste zunanjega izvajanja dejavnosti. Nadaljujem s predstavitvijo managementa dobaviteljev, čemur sledi drugi oziroma praktični del zaključne strokovne naloge. V teoretičnem delu naloge predstavim podjetji Kobal transporti, d. o. o., in SPAR Slovenija, d. o. o., ter njuno medsebojno sodelovanje glede opravljanja prevoznih storitev. Predstavim tudi pozitivne in negativne vidike njunega sodelovanja z izbiro le enega prevoznika podjetja SPAR Slovenija, d. o. o. Sledita način oskrbovanja težje dostopnih poslovalnic ter prilagajanje podjetja Kobal transporti, d. o. o., v sezonskem in nenadnem porastu po prevozih za podjetje SPAR Slovenija, d. o. o. Po opravljeni analizi sodelovanja sledijo predlogi izboljšav sodelovanja.

Cilj naloge je predstaviti način medsebojnega sodelovanja omenjenih podjetij, prednosti in slabosti izbire enega prevoznika, način oskrbovanja težje dostopnih poslovalnic podjetja SPAR Slovenija, d. o. o., spoprijemanje s težavo sezonskih in nenadnih porastov potreb po prevozu podjetja Kobal transporti, d. o. o., in predloge za izboljšavo sodelovanja podjetij.

1 OSKRBOVALNE VERIGE IN LOGISTIKA

Pri manipulaciji z blagom obstaja vrsta dejavnikov, ki določajo, na kakšen način bo potekal prehod blaga od pošiljatelja do prejemnika. Med bolj pomembne dejavnike transporta uvrščamo geografsko prehodnost, infrastrukturo, promet in vremenske razmere. Omenjeni dejavniki so lahko le nekateri izmed razlogov, da prevoznik ne izbere najkrajše transportne poti. Poleg omenjenih dejavnikov se izvajajo tudi operativni ukrepi za zmanjševanje manipulacijskih stroškov blaga na različnih terminalih in na splošno pri pretoku blaga (npr. izbira transportne poti z najcenejšo oskrbo z gorivom, kar ne pomeni, da je ta pot najkrajša). V svetu oskrbovalnih procesov se prevozniki srečujejo tudi z nekaterimi kabotažnimi pravili

držav, subvencijami pri izbiri nekaterih storitev, spremembami pri kakovosti infrastrukture in zaračunavanja, omejitvami na nekaterih mejnih prehodih, conah ali celo poteh s prepovedanim tranzitom in omejitvijo ure vožnje (Woxenius, 2012).

Pri manipulaciji z blagom poznamo tri vrste verig: oskrbovalna, logistična in transportna, ki so razvidne na sliki 1. Najširši pojem je oskrbovalna veriga, ki se primarno osredotoča na proizvod in obsega vse akterje, potrebne dejavnosti (vključuje tudi dejavnosti pred dejansko izdelavo proizvoda) in vire, s katerimi omogoča prisotnost blaga na pravem mestu. Za oskrbovalno verigo sledi logistična veriga, ki se osredotoča na proizvod, ko je ta narejen, ter traja do trenutka, ko se izdelek uniči, porabi, razdeli na več delov ali postane del drugega elementa. Tretja in zadnja vrsta verig pa je transportna veriga, ki se osredotoča na dejansko pošiljanje proizvoda ter vključuje njegovo gibanje, fizično ravnanje in dejavnosti, ki so neposredno povezane s prevozom (odprema, sprejem, načrtovanje in nadzor prevoza) (Woxenius, 2012)

2 OPREDELITEV LOGISTIKE

Logistika ima vedno pomembnejšo vlogo v poslovnem svetu, saj igra ključno vlogo pri poslovanju posameznih podjetij, ter ima velik vpliv na celoten razvoj gospodarstva. S pomočjo logistike omogočamo premik blaga in pospešujemo prodajo storitev in blaga, saj če blago do kupcev ne prispe pravočasno, ga ti ne morejo kupiti. Prav tako se prodaja ne mora izvesti, če blago ne pride na pravo mesto v pravi količini in pravi kakovosti. Pomembnost logistike pri poslovanju podjetij lahko predstavlja že podatek, da so evropska podjetja leta 2005 porabila kar 210 milijard evrov za logistične procese (Urbanc, 2010).

Zaradi potrebe človeka po premagovanju prostora in časa so se začetki logistike razvijali kot del vojaške vede, ki se je nato prenesla na gospodarstvo, s katero podjetja zasledujejo ekonomske, tehnološke, socialne in ekološke cilje. Logistika je kompleksen pojem, zato jo je definiralo tudi več avtorjev. Langford definira logistiko kot uporabo poslovnih, operativnih in inženirskih znanj z namenom zagotavljanja dostave proizvoda v zahtevani kakovosti, zanesljivosti in podpreti poprodajne dejavnosti z namenom zanesljive in stroškovne učinkovitosti uporabe proizvoda skozi celotno življenjsko dobo (Urbanc, 2010).

Za razumevanje zunanjega izvajanja logistike moramo na začetku opredeliti poslovno logistiko. Definicija poslovne logistike izhaja iz sveta Council of Logistics Management: »Poslovna logistika je proces načrtovanja, realiziranja in nadzora preglednega, stroškovno ugodnega toka in skladiščenja surovin, polizdelkov in izdelkov ter s tem povezanih informacij od dobavitelja do prejemnikov v skladu z zahtevami komitenta« (Urbanc, 2010).

Logistiko lahko razumemo kot sistem, ki ima določene elemente. Med elemente logističnega sistema štejemo vse dejavnosti logističnega sistema, brez katerih logistični proces ne bi mogel dosežati zastavljenih ciljev oziroma ne bi niti obstajal. Elementi so lahko razdeljeni na (Urbanc, 2010):

- zunanji transport,
- notranji transport,
- skladiščenje,
- manipuliranje z blagom,
- zaloge,
- kontrolo, komunikacijo in informacije,
- kadre, povezane s sistemom logistike.

Notranji in zunanji transport, manipuliranje z blagom in skladiščenje so del logističnega procesa, rezultat procesa drugih poslovnih funkcij pa so lahko zaloge. Brez hitrih in pravih informacij, kontrole in izobraženega kadra ne bi mogli sprejeti ustreznih odločitev, ki so potrebne za nemoten logistični proces pri zasledovanju ciljev podjetja. V logističnih podjetjih logistika predstavlja osnovno dejavnost, ostala podjetja pa logistiko razumejo kot infrastrukturno funkcijo, ki se nanaša na tokove informacij, materiala in energije (Urbancl, 2010).

Zaradi nenehnega spreminjanja poslovnega okolja in uporabe sodobnejših informacijskih tehnologij se podjetja vse bolj osredotočajo na svoje primarne dejavnosti poslovanja, na konkurenco in druge zadeve, zato lahko notranje izvajanje nekaterih dejavnosti postane dražje, kot če bi podjetje najelo zunanjega izvajalca. Tako je nastal »outsourcing« oziroma zunanje izvajanje dejavnosti (Urbancl, 2010).

3 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Zunanje izvajanje dejavnosti je poslovna praksa, kjer podjetje najame drugo podjetje za izvedbo del poslovne prakse namesto njih (izvedba različnih opravil, soočanje s težavami podjetja ali izvedba storitve oziroma izdelava proizvoda). Zunanje podjetje, ki je znano kot ponudnik storitev (angl. Third-party supplier), izvede storitev oziroma nalogo za podjetje, ki ga je najelo, s svojimi zaposlenimi in/ali računalniškimi sistemi. Storitve je lahko opravljena na kraju najemnega podjetja ali na tretji lokaciji (Lutkevich, brez datuma).

Podjetja danes lahko drugim podjetjem v izvajanje dodelijo številne naloge in/ali storitve. Med bolj pogostimi oddanimi storitvami so informacijske storitve, vključujoč razvijanje aplikacij in programiranje, pa tudi tehnično podporo. Naslednje po pogostosti oddanih storitev so podpora strankam in mobilne storitve. Poleg prej omenjenih nalog in storitev se lahko zunanje izvajajo tudi npr. različni proizvodni postopki, upravljanje s kadrovskimi zadevami in finančne storitve (po navadi računovodske storitve). Podjetja lahko oddajo v izvajanje aktivnosti celotne oddelke (na primer IT-oddelek) ali le del določenega oddelka (na primer kadrovske zadeve z vključenimi kadrovskimi agencijami) (Lutkevich, brez datuma).

Zunanje izvajanje dejavnosti lahko vključuje velika zunanja podjetja (Lutkevich, brez datuma), kot so na primer Pošta Slovenije, d. o. o., za poštna storitve, ali Kobal transporti,

d. o. o., za transportne in skladiščne storitve. Poleg velikih podjetij pa lahko podjetje najame tudi le samostojne pogodbenike, začasne zaposlene in samozaposlene (Lutkevich, brez datuma).

3.1 Zunanje izvajanje dejavnosti v logistiki

Skrajšanje časa izdelave, globalizacija, usmerjenost k strankam in zunanje izvajanje dejavnosti so glavne svetovne spremembe, ki dodatno spodbudijo zanimanje logistike. Poslovna omrežja so čedalje bolj pomembna, zato je pomen logistike kot ene izmed konkurenčnih prednosti podjetij čedalje večji. Logistične dejavnosti močno vplivajo na donosnost in zmogljivost podjetij v celotni oskrbovalni verigi. Tako so funkcije logistike ključne komponente poslovanja podjetja, ki zahtevajo načrtovanje in upravljanje skladno z organizacijsko strategijo in spreminjajočim konkurenčnim okoljem (Ogorelc, 2007).

Običajno se v logistiki soočimo s petimi stopnjami dejavnosti:

- **1PL** so vse logistične dejavnosti, ki so upravljane in izvedene z lastnimi viri podjetja. Podjetja imajo v lasti transport, skladišča in manipulacijska sredstva (vključno s človeškimi viri) za izvedbo logističnih operacij. Na to stopnjo po navadi spadajo manjša podjetja, ki običajno delujejo na enem mestu in sama izvajajo logistične dejavnosti. S širitvijo posla (tudi geografsko) se širijo tudi logistične zahteve, zato podjetje tudi začne uporabljati zunanjega ponudnika logističnih storitev (Ogorelc, 2007).
- **2PL** je upravljanje tradicionalnih logističnih dejavnosti, npr. skladiščenje, transport in rokovanje z materialom (Ogorelc, 2007). Ponudnik logističnih storitev ima sredstva za zagotavljanje storitev, npr. kamione, ladje, letala itd. Po navadi so uporabljena za prevoz težjih tovorov in dobrin za trgovino na debelo (Depasser Infotech Pvt, 2019).
- **3PL** pomeni uporabo zunanjih podjetij za izvajanje logističnih dejavnosti. Skupaj tvorijo strateško in dolgoročno sodelovanje. Zunanje podjetje izvaja vse ali le del logističnih postopkov v imenu pošiljatelja, kot so npr. transport, skladiščenje, upravljanje zalog itd. (Ogorelc, 2007). Zunanji pogodbeniki lahko poleg omenjenih storitev nudijo carinsko posredovanje, upravljanje celotne oskrbovalne verige, upravljanje terminalov itd. Svojim pošiljateljem nudijo tudi sledenje statusa dobave proizvoda (Depasser Infotech Pvt, 2019).
- **4PL** pomeni za kupca novi poslovni model, ki s svojimi viri, zmogljivostjo in tehnologijo nudi gradnjo in vodenje celovite dobavne verige. Vodilni ponudnik logistike je evolucijski koncept pogodbene logistike za boljše storitve, odziv in prilagodljivosti (Ogorelc, 2007).
- **5PL** temelji na e-poslovanju (ne temelji na sredstvih) in združi vse povpraševanje 3PL- in 4PL-podjetij za doseg veliki količin, s tem pa medsebojno pridobijo boljše cene (ekonomija obsega) pri različnih vrstah družb (letalske družbe, ladjarske družbe itd.) (Depasser Infotech Pvt, 2019).

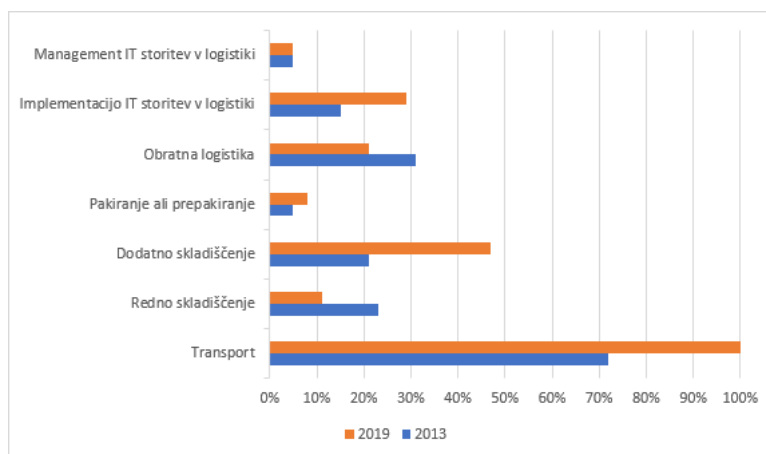
S trenutno četrto industrijsko revolucijo in s povečanimi razpoložljivimi podatki ter umetno inteligenco se bodo v prihodnosti začele uveljavljati še naslednje stopnje logistične dejavnosti (Majid in drugi, brez datuma):

- **6PL**, pri tej vrsti poslovanja se ponudnik logističnih storitev zanaša na umetno inteligenco, ki upravlja z oskrbno verigo. Umetna inteligenca se uporablja zaradi povečanja podatkov, s katerimi optimizira celotno oskrbno verigo.
- **7PL** pomeni za kupca to, da samo eno logistično podjetje upravlja s celotno logistično verigo. Logistika 7PL je dejansko kombinacija 3PL in 4PL. Za uspešno vodenje celotne logistične verige morata kupec in izvajalec logističnih storitev zagotavljati močno medsebojno sodelovanje.
- **8PL** pomeni, da je ustanovljen še »super odbor«, ki skrbi za analize konkurenčnih podjetij.
- **9PL**, gre za množično upravljanje logistične strategije.
- **10PL** pomeni, da se oskrbno verigo upošteva kot samozavedno in poteka samostojno brez človeškega vpliva in managementa (deluje prek IT-sistemov).

3.1.1 Zunanje izvajanje logistike v Sloveniji

G. Jakšič Marko in g. Budler Marko sta skupaj naredila študijo glede zunanjega izvajanja logistike velikih proizvodnih podjetij v Sloveniji. Študija je prikazala, da so zunanje izvajane dejavnosti v največji meri **transport** (leta 2013 je transport zunanje izvajalo 73 % anketiranih podjetij, leta 2019 100 % anketiranih podjetij), **redno skladiščenje** (leta 2019 je 11 % podjetij najemalo zunanje izvajalce), **dodatno skladiščenje** (47 % podjetij je najemalo zunanje izvajalce leta 2019), **obratna logistika** in **IT-storitve za izvajanje in implementacijo logističnih aktivnosti**. Celotna anketa aktivnosti je prikazana pod sliko 2 (Budler & Jakšič, 2021).

Slika 1: Zunanje izvajanje dejavnosti v logistiki v slovenskih podjetjih



Prirejeno po Budler & Jakšič (2020).

Slovenska podjetja so podvržena večjemu številu logističnih podizvajalcev, saj so skoraj vsa podjetja leta 2013 uporabljala dva ali več zunanjih izvajalcev. Razlogi za izbor več izvajalcev so bili omejene kapacitete podizvajalca, možnosti pogajanja za ceno, možnost izbire najprimernejšega dobavitelja, potrebe po različni vrsti transporta, zmanjšanje odvisnosti od enega podizvajalca, različnih poslovnih regij itd. (Budler & Jakšič, 2021).

Pri zunanjem izvajanju dejavnosti logistike so se slovenska podjetja soočila s pozitivnimi in negativnimi učinki. V študiji so omenjeni najbolj pomembni pozitivni učinki, kot so večja osredotočenost na glavno poslovno dejavnost, možnost več investicij v procese v podjetju, zniževanje stroškov, možnost širitve na tuji trg itd. Med negativnimi učinki zunanjega izvajanja logistike pa so izpostavili odpuščanje zaposlenih, večjo odvisnost od podizvajalca, prestrukturiranje procesov, težje prilagajanje spremembam v povpraševanju po blagu itd. (Budler & Jakšič, 2021).

3.1.2 Zunanje izvajanje transporta

Po rezultatih raziskave podjetja Gartner je transport najbolj zunanje izvajana logistična funkcija leta 2017, saj je kar 81 % podjetij zunanje izvajalo vsaj del transporta. Največ prednosti z uporabo zunanjega izvajanja dejavnosti panoge transporta pridobijo podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, zdravstvom in blagom široke potrošnje (The Supply Chain Consulting Group, brez datuma).

Prednosti zunanjega izvajanja transporta so:

1. **Zniževanje stroškov** je glavni razlog za zunanje izvajanje transporta. Z ekonomijo obsega podjetje, ki se ukvarja s transportom, doseže manjšo ceno za najem njihove storitve. Poleg tega kupcu transportne storitve ni treba kupiti in vlagati v dodatna sredstva.
2. **Dostop do novejših tehnologij**; transportna podjetja, ki so tehnološko razvita, nudijo kupcu dostop do njihove tehnologije, npr. za spremljanje tovora (razvili so kamere na transportnih sredstvih, ki prenašajo prevoz tovora v živo).
3. **Upravljanje informacij**; transportna podjetja lahko kupcu nudijo potrebne analize in poročila za potrebe poslovanja podjetja.
4. **Fleksibilnost resursov** je ključnega pomena za kupca, saj mu ni treba kupiti in upravljati resursov za opravljanje transporta, če transport prepustiš zunanjemu izvajalcu. S tem podjetje prihrani pri finančnih in nefinančnih stroških (npr. čas upravljanja sredstev) ter lahko sredstva nameni drugam (The Supply Chain Consulting Group, brez datuma).

Slabosti zunanjega izvajanja transport so:

1. **Izguba vidljivosti in kontrole**; z oddajo transporta lahko kupec izgubi vidljivost in kontrolo nad blagom. S tesnim sodelovanjem kupca in dobavitelja (v tem primeru prevoznika) se lahko zmanjša izguba vidljivosti in kontrole.

2. **Upravljanje tveganja;** tveganja so lahko finančna, operativna ali ugledna. Finančno tveganje se lahko izkaže pri slabšem poslovanju dobavitelja, tveganje ugleda se lahko izkaže, kadar se dobavitelj v očeh javnosti izkaže kot nekdo, ki uporablja slabe prakse poslovanja (npr. otroška delovna sila, korupcija itd.). Operativno tveganje pa se izkaže pri slabih ključnih kazalnikih uspeha dobavitelja.
3. **Upravljanje odnosa med kupcem in dobaviteljem;** čas in volja sta potrebna za razvoj in ohranitev dobrih medsebojnih odnosov kupca in dobavitelja. Čeprav se kultura poslovanja podjetja lahko razlikuje, se morajo podjetja medsebojno prilagoditi in skupaj ustvariti dobro zgodbo o uspehu (The Supply Chain Consulting Group, brez datuma).

3.2 Vrste zunanjih dejavnosti glede na število zunanjih izvajalcev

V poslovnem svetu se podjetja sprašujejo, ali naj se dogovorijo za sodelovanje z enim, dvema ali tremi oziroma več podizvajalci. Kljub razširjenemu poslovnemu svetu pa kupec nima velike izbire pri izbiri podizvajalcev (malo ponudnikov storitev oziroma proizvodov).

Poznamo štiri veje zunanjega izvajanja dejavnosti (Treleven, Schweikhart & Sharon, 2010):

- zunanje izvajanje dejavnosti le z enim dobaviteljem (angl. Single-sourcing),
- zunanje izvajanje dejavnosti z dvema dobaviteljema (angl. Dual-sourcing),
- zunanje izvajanje dejavnosti s tremi ali več dobavitelji (angl. Multi-sourcing),
- zunanje izvajanje dejavnosti le z enim mogočim dobaviteljem (angl. Sole-sourcing).

3.2.1 Zunanje izvajanje dejavnosti le z enim dobaviteljem

Zunanje izvajanje dejavnosti z enim dobaviteljem je zavedna odločitev nabavne službe podjetja v povezavi s potrebo po le enem dobavitelju. Tako je del poslovne prask dodeljen le enemu dobavitelju pri dobavi na primer sestavnih delov, materiala, transportnih storitev itd., čeprav je na voljo več ponudnikov potrebnih storitev oziroma proizvodov. Izbira dobavitelja po navadi poteka s procesom oddajanja ponudb. Po prejetih ponudbah od dobaviteljev podjetje (kupec) nato izbere na le enega dobavitelja (izbirnih kriterijev je lahko več, npr. cena, kakovost, dobavni roki itd.) (Mortson Enterprises, 2020).

Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti le z enim dobaviteljem so:

- manj dela z izbiro dobaviteljev in manj administrativnih stroškov (opazno še posebej pri tehnično zahtevnih izdelkih oziroma storitvah);
- s celotno oddajo posla enemu dobavitelju se maksimizira vpliv dobavitelja na kupca. Prav zato mora kupec to poudariti na pogajanjih z dobaviteljem (manjša cena, boljša kakovost itd.);
- dobavitelj naj bi začutil posebno obveznost do izpolnitev kupčevih potreb, saj se kupec zanaša na dobaviteljevo zanesljivost (Herb, 2019);

- lažje ocenjevanje dobavitelja, saj kupec ne rabi »zasledovati« več dobaviteljev;
- lažje najti morebitne težave (npr. poškodovano blago) in njihov odpoklic oziroma preiskavo;
- doslednejša kakovost proizvodov oziroma storitev (Charles, 2007);
- kupec doseže dodatna vlaganja dobavitelja v sredstva za izpolnitev naročil kupca (All Answers, 2020).

Slabosti zunanega izvajanja dejavnosti le z enim dobaviteljem so (Writer, 2020):

- z enim dobaviteljem je kupcu težje ugotoviti, ali je podjetje dovolj konkurenčno v primerjavi z ostalimi podjetji;
- kupec je izpostavljen večjim tveganjem izpolnjevanja dobav, če dobavitelj zaide v finančne težave ali ga kupi konkurenčno podjetje (Herb, 2019);
- ne dosega konkurenčne tekmovalnosti med več dobavitelji;
- ni alternativnih proizvodov v nepredvidljivih situacijah na trgu.

Primer dobrega poslovanja le z enim dobaviteljem je poslovanje med svetovno znanim podjetjem Toshiba Electronics in podjetjem Asyst Technologies Inc., ki podjetju Toshiba izdeluje 300 mm vezje v mestu Oita na Japonskem. Z dobrimi medsebojnimi odnosi je Toshiba omogočila krajše usposabljanje zaposlenih ter manj izgub in neučinkovitosti vezij (All Answers, 2020).

Primer slabega poslovanja z enim dobaviteljem je poslovanje med podjetji Ford in njegovim dobaviteljem zapahov za prtljažnike avtomobilov Fiesta in Puma (ime dobavitelja ni znano). Podjetje Ford je moralo zaradi dobaviteljeve računalniške napake in posledično nezmožnosti dobave omenjenih zapahov ustaviti proizvodnjo omenjenih modelov avtomobilov Ford za 3 dni. Zaustavitev proizvodnje »le« za 3 dni je za podjetje Ford pomenilo okoli 70 milijonov dolarjev dodatnih stroškov dela, kar predstavlja proizvodnjo približno 7.000 avtomobilov (All Answers, 2020).

3.2.2 Zunanje izvajanje dejavnosti z dvema dobaviteljema

Oskrbovalna veriga je neprestano izpostavljena določenim tveganjem, kot so npr. naravne nesreče, politični nemiri, vremenski vplivi, pomanjkanje proizvodov, prevzemi ali odkupi podjetij itd. S tem je nastala potreba po večjem obvladovanju tveganj (Sharp, 2018). Tako je nastala nova poslovna praksa oskrbovalne verige zunanega izvajanja dejavnosti z dvema dobaviteljema. To je poslovna praksa managementa oskrbovalne verige uporabe dveh dobaviteljev pri oskrbovanju podjetja s surovimi materiali, komponento proizvoda, s končnim izdelkom ali storitvijo. Podjetja se odločijo za tako vrsto dobavljanja proizvodov oziroma storitev zaradi zmanjšanja tveganj pri zanašanju na enega dobavitelja (zunanje izvajanje dejavnosti z enim dobaviteljem) (Diann, brez datuma).

Prednosti zunanega izvajanja dejavnosti z dvema dobaviteljema so:

- kupec je bolj prilagodljiv pri nenadnem povečanju prodaje (lažje zagotavljanje virov za nadaljnjo proizvodnjo);
- kupec lahko s sodelovanjem z več podjetji zagotavlja stroškovno učinkovitost z izbiro cenejšega partnerja (Sharp, 2018);
- krajši dobavni roki;
- konkurenčno obnašanje dobaviteljev (nižje cene proizvodov oziroma storitev) (Enventys Partners, 2018).

Slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti z dvema dobaviteljema so:

- težji nadzor kakovosti proizvodov oziroma storitev, saj mora kupec zagotoviti učinkovitejši nadzor nad pridobivanjem virov (Enventys Partners, 2018);
- več administrativnih stroškov;
- lahko vodi tudi do višjih cen proizvodov (saj se dobavitelju zmanjša ekonomija obsega, manjša količina naročenih proizvodov ali storitev) (Sharp, 2018).

Primer zunanjega izvajanja dejavnosti z dvema dobaviteljema predstavlja svetovno znano farmacevtsko podjetje Biogen, ki je svojo tradicionalno zunanje izvajanje dejavnosti z enim dobaviteljem za določene surovine zamenjalo za poslovno prakso zunanjega izvajanja dejavnosti z dvema dobaviteljema. Za to potezo so se odločili zaradi nepričakovanih naravnih nesreč, ki so skoraj vodile do nezmožnosti dobav dobavitelja. Prišlo je namreč do hurikanov Harvey, Irma in Maria (ki so dejansko prekinili dobavo dobavitelja) in do potresa v Mehiki (Dawson Consulting, 2018).

3.2.3 Zunanje izvajanje dejavnosti s tremi ali več dobavitelji

Čeprav številni poslovneži trdijo, da manjše število dobaviteljev privede do boljših pogojev poslovanja, boljše storitve ter odnosa med kupcem in dobaviteljem, se čedalje več podjetij odloča za večje število dobaviteljev zaradi upravljanja s tveganji ter nižanja stroškov. Tako je tudi rezultat poslovne prakse nabave to, da je zunanje izvajanje dejavnosti s tremi ali več dobavitelji čedalje bolj priljubljeno (Hakes, 2020). Pri poslovni praksi oskrbne verige z zunanjim izvajanjem dejavnosti s tremi ali več dobavitelji kupec storitev oziroma proizvodov vstopi v posamične, vzporedne dogovore z različnimi dobavitelji za določene izdelke oziroma storitve. Posamični dogovori naj bi bili medsebojno povezani, kar se ne zgodi pogosto (Ford, Maughan & Stevenson, 2011). Kupec zunanjih dejavnosti delež storitev oziroma proizvodov po navadi izdelava v lastnih prostorih, za nadaljnja naročila pa poskrbijo dobavitelji (primer tega so storitve pomoči strankam) (UpCounsel LLC, brez datuma).

Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti s tremi ali več dobavitelji so:

- tveganje nezmožnosti dobav se zmanjša, saj se lahko kupec zaneša na več dobaviteljev;
- dostop do več raznolikih tehnologij;

- zmanjšanje vstopnega časa na trg (Romexsoft, 2017);
- spodbujanje konkurenčnega vedenja dobaviteljev (manjša cena) (Hakes, 2020).

Slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti s tremi ali več dobavitelji so:

- medsebojno informiranje lahko postane problematično in lahko privede do določenih tveganj;
- manjša pogajalska moč kupca, saj »v igri« niso zadostne količine, da bi to dobavitelja pripeljalo do večje ekonomije obsega;
- večji stroški (denarni in nedenarni) za pogajanja in eksekucijo dobavnega procesa večjega števila dobaviteljev (Moglix, brez datuma);
- bolj kompleksna ocenjevanja uspeha dobaviteljev (Romexsoft, 2017).

Primer, kjer zunanje izvajanje dejavnosti s tremi ali več dobavitelji privede do določene mere tveganja, je tekstilna industrija. Čeprav kupec naroča »enako« blago, pride do določenih kvaliteten razlik (barva, kakovost blaga itd.) pri vsakem izmed dobaviteljev. Tako se mora podjetje osredotočiti na čim bolj enakomerno kakovost vseh dobaviteljev (All Answers, 2020).

3.2.4 Zunanje izvajanje dejavnosti le z enim mogočim dobaviteljem

Zunanje izvajanje dejavnosti le z enim mogočim dobaviteljem pomeni, da je za kakovostno dobavo možen le en dobavitelj glede na zahteve kupca. Podobni izdelki in storitve so lahko prisotne na trgu, vendar ne ustrezajo zahtevam kupca (npr. ni prava kakovost, združljivo z obstoječo opremo, niso prave specifikacije itd.) (Idaho State University, brez datuma).

Kriteriji za določitev situacije, da je zunanje izvajanje dejavnosti možno le z enim dobaviteljem, so:

- vir ima edinstveno zmožnost, infrastrukturo, opremo ali strokovno znanje, ki jih glede na kupčeve zahteve ne more zagotoviti noben drug dobavitelj;
- kompatibilnost vira obstaja z obstoječo opremo in standardizacijo delov;
- naročilo zasleduje nadaljevanje razvoja ali izboljšavo specializiranih sistemov, opreme ali storitve, kjer je v primeru uporabe drugega dobavitelja možna verjetnost povečevanja stroškov, ki ne bi bili povrnjeni ali bi prišlo do zamud pri izpolnjevanju potreb;
- kjer obstaja potreba po nenavadnih zahtevah glede izpolnjevanja urnikov, varnosti, nadzora, je treba posebno pozornost posvetiti okolijski, zdravstveni in varstveni problematiki, ki bi lahko pripeljala do negativnih učinkov, če ne bi prišlo do izpolnitev;
- vzpostaviti oziroma vzdrževati je treba vir za industrijsko in inženirsko mobilizacijo, razvoj in raziskovalno zmogljivost;
- vir je priznan vodja na svojem področju, ki je priznan s strani izvedenskih mnenj (po navadi gre za tako vrsto vira za raziskovanje in razvoj ter ne tako zelo za komercialno blago);

- vir je pooblaščen ali zahtevan s strani statuta, mednarodnega dogovora, nacionalne varnosti ali javne koristi (A U.S. Department of Energy National, brez datuma).

4 MANAGEMENT DOBAVITELJEV

Vsaka organizacija kupuje določeno blago ali storitev od zunanjega dobavitelja. Te dobrine so nujne za nemoteno delovanje podjetja, prav zato se mora podjetje primerno spustiti v odnos z dobaviteljem, vzpostaviti pravi odnos z njim, upravljati svoje zahteve in jih primerno prenesti na dobavitelja. Vsi zgoraj omenjeni razlogi kažejo na pomembnost in splošno nujnost managementa dobaviteljev (Invensis, brez datuma).

Gradnja odnosa kupca in dobavitelja je osnova za vzpostavitev medsebojnih partnerstev in zavez. Tesen odnos kupca in dobavitelja je premo sorazmeren, da pripelje do obojestranskega zadovoljstva v poslovanju. S tem, ko sta oba partnerja zadovoljna s poslovanjem, je treba odnos še nadgraditi z medsebojnim zaupanjem, ki lahko privede do učinkovitejšega zadovoljevanja strankinih potreb, zmanjšanja stroškov obeh partnerjev, prilagajanja proizvodov ali storitev in povečanja prodaje (Bag, 2018).

Vodilni ljudje podjetja si morajo prizadevati za globlje odnose z dobavitelji, ki so za njih bolj pomembni. Dobavitelje lahko razdelimo glede na oceno tveganja in vpliva, ki je povezana s sodelovanjem z dobaviteljem ter vrednostjo in pomembnostjo dobavitelja in storitev, ki jih nudijo za kupčevo poslovanje. Tako so nastale štiri vrste dobaviteljev (prikazane so tudi na sliki 3):

- **strateški**; ti dobavitelji so ključnega pomena za podjetje, ki vključuje višje vodstvo za dogovore z njimi, da privedejo do dolgoletnega dogovora,
- **taktični**; to so dobavitelji, ki prispevajo pomemben delež gospodarske dejavnosti podjetja,
- **operativni**; so dobavitelji za operativne storitve in izdelke,
- **dobavitelji za potrošno blago**; so dobavitelji, ki podjetju prinesejo nizko vrednostne izdelke ali dobrine oziroma izdelke, ki so lahko dobavljivi (Invensis, brez datuma).

4.1 Management življenjskega cikla dobavitelja

Management življenjskega cikla dobaviteljev (angl. Supplier lifecycle management) je celovit pristop, ki se uporablja za organizirano, pregledno in integrirano upravljanje z zunanjimi dobavitelji. Glavni namen postopka je prepoznati prispevek vrednosti, ki jo lahko ponudijo dobavitelji kupcu, in izpeljati to vrednost s postavitvijo dobavitelja v središče organizacijske strategije in nabave (Kissflow, 2019).

Življenjski cikel dobavitelja poteka v osmih korakih:

1. **Kvalifikacija** predstavlja prvi korak v procesu upravljanja z dobavitelji. Na kratko, to je postopek prijave dobavitelja. V tem delu postopka kupec oceni, če je dobavitelj zmožen dostavljati primerne izdelke oziroma storitve na kupcu zadovoljiv način. Na tej stopnji upravljanja z dobavitelji, kupec uporabi prijavni obrazec, s katerim »na hitro« oceni, kateri dobavitelji so primerni, s tem pa bo zmanjšal število dobaviteljev za nadaljnje ocenjevanje.
2. **Vrednotenje in ocena tveganja** je stopnja ocenjevanja in podaljšanja kvalifikacijske stopnje. Z manjšim naborom dobaviteljev jim kupec določi potrebna merila za izvajanje storitev, kot so npr. merila kakovosti, tveganje oskrbe, skupni stroški, lokacija, trajnost, inovacije, delovne prakse, mnenja strank itd. Tako lahko kupec vsakemu dobavitelju določi število doseženih »točk«.
3. **Izbira in segmentacija**, na tej stopnji se kupec odloči za dobavitelja (ali dobavitelje) in ga obvesti glede ustreznosti merilom. Nato jih segmentira oziroma razvrsti glede na oceno na prejšnji stopnji, s tem pa se kupec zavaruje, če z najboljšim dobaviteljem ne pride do medsebojnega dogovora.
4. **Vkrcanje in management informacij** je stopnja, na kateri kupec zbere vse informacije in dokumente, ki jih potrebuje za dodajanje dobavitelja na seznam odobrenih dobaviteljev. Kupci se zatekajo k avtomatizaciji omenjenega postopka, ki jim pomaga pri shranjevanju, zbiranju, zajemanju in upravljanju podatkov o dobaviteljih na način, ki olajša medsebojno poslovanje ter vodi analitiko in uspešnost posameznih dobaviteljev v primerjavi z drugimi.
5. **Management uspešnosti**; čeprav je kupec ocenjeval dobavitelja že na prej omenjenih stopnjah, je ključnega pomena, da kupec uspešnost dobaviteljev meri konstantno za potrebe ugotavljanja izpolnitev medsebojnega dogovora. Kupec v tem primeru lahko meri npr. ceno, kakovost, čas dobave, pogostost prekinitev dobav ali poznih dobav itd.
6. **Razvoj dobaviteljev**, ker uspešen odnos med dobaviteljem in kupcem ločuje visoka stopnja medsebojnega sodelovanja. Raziskave kažejo, da močni partnerski odnosi povečujejo rast dvakrat hitreje kakor podjetja, ki nimajo zadovoljivih partnerskih odnosov. Sodelovanje dobavitelja in kupca se aktivno odraža z aktivno optimizacijo in razvojem storitev oziroma proizvoda.
7. **Tekoče obvladovanje tveganj** je ključnega pomena, da kupec v odnosu z dobaviteljem stalno izvaja oceno tveganj in sproti zmanjšuje ugotovljeno tveganje za vsakega dobavitelja posebej. Tako ne bo prišlo do nenadnih pretresov oskrbe. Kupec ima zato po navadi narejen načrt nepredvidljivih dogodkov (npr. rezervni dobavitelj) za primer nenadne izgube poslovanja.
8. **Management odnosov** skrbi za gojenje medsebojnih odnosov s ključnimi strateškimi dobavitelji, ki lahko imajo pomembno vlogo pri donosnosti naložbe. Kupec tako s spodbujanjem medsebojnih odnosov pripravlja organizacijo na prihodnje poslovanje (Hakes, 2020).

Merjenje uspešnosti dobavitelja igra zelo pomembno vlogo pri izvajanju in spremljanju poslovne strategije podjetja ter prikazuje dejansko učinkovitost storitve v oskrbni verigi (v našem primeru učinkovitost transportne storitve) (Schmitz & Platts, 2002).

4.2 Parametri uspešnega sodelovanja z dobavitelji transportnih storitev

Na trgu je prisotnih vrsto različnih dobrin za zadovoljevanje potreb kupcev. Sestavljene so lahko iz materialnih elementov (izdelki) in nematerialnih elementov (storitev). Tako je prevozna storitev na primarnem trgu proizvod s specifičnimi parametri, ki so neločljivo povezani s transportom. Najpomembnejše karakteristike prevoza so (Zwolinska, 2012):

- nematerialna oblika, saj prevozne storitve niso dotakljive;
- neločljivost storitve s ponudnikom;
- nestalnost, saj prevozna storitev obstaja le, kadar se fizično odvija (je ne moremo skladiščiti na zalogo);
- visoka stopnja diverzifikacije in težave s standardizacijo pomenijo, da sta ponudnik in prejemnik storitev med seboj tesno povezana (vključno s pričakovanjem profesionalizma, časom izvedbe, krajem pošiljanja in prejema itd.).

Zaradi številnih raznolikih parametrov, ki določajo način izvedbe storitve, je težko določiti merilo, ki prikazuje, v kolikšni meri in na kakšni ravni je izvedena prevozna storitev. Tako je kakovost storitve po normi ISO 8402 predstavljena kot zadovoljstvo kupčevih subjektivnih vtisov, opažanj in občutkov. V takem primeru ocenjevanja kakovosti storitve je prevozna storitev odvisna od kupčevih pričakovanj in dejanske izpolnjene storitve. Tako kupec določi parametre, po katerih dobi potrebne informacije za oceno prevoznika. Najpogostejši določeni parametri ocenjevanja prevozne storitve so (Zwolinska, 2012) :

- pravočasnost naklada in razklada blaga,
- raven cen glede na konkurenco ter obstoječo ponudbo in povpraševanje na trgu prevoznih storitev,
- strokovnost opravljanja prevozne storitve,
- tehnično stanje vozil,
- število poškodb blaga med prevozom (in dobavljenega blaga),
- pravilnost dokumentacije,
- hitrost in učinkovit odziv prevoznega podjetja v nepredvidenih situacijah,
- splošna raven opravljenih storitev.

Zgoraj omenjeni parametri pa niso stalni pri ocenjevanju kakovosti prevozne storitve, saj kupec sam določi kriterije ocenjevanja, ki jih označimo kot **ključni kazalniki uspešnosti** (angl. Key Performance Indicators). Podjetja, ki naročajo prevozne storitve, po navadi zahtevajo od prevoznikov, da dosežejo med 95 % in 100 % izvedbe storitev. V primeru

nižjega dosežka prevozov lahko kupec od njih zahteva plačilo penalov (če je tako določeno v pogodbi) (Zwolinska, 2012).

5 PREDSTAVITEV PODJETJA KOBAL TRANSPORTI, D. O. O.

Pred ustanovitvijo podjetja Kobal transporti, d. o. o., je g. Dušan Kobal 17. 1. 1995 začel svojo podjetniško pot z ustanovitvijo podjetja Avtoprevoznik Kobal Dušan, s. p. Podjetje je na začetku opravljalo prevoze za podjetje Jata z enim transportnim sredstvom. V takratnem času je g. Kobal opravljal vse funkcije podjetja (direktor podjetja, serviser vozila, delavec vozila itd.) in se hkrati spoznal z vsemi procesi poslovanja. Z leti rasti in povečanja obsega poslovanja pa se je odločil, da bo 22. 7. 2009 ustanovil podjetje Kobal transporti, d. o. o., ki trenutno spada med največja slovenska prevozniška podjetja glede na prihodke in število zaposlenih. Trenutno podjetje Kobal transporti, d. o. o., zaposluje 405 ljudi in ima 393 različnih transportnih enot, med katerimi so kombi vozila, hlajena in nehlajena solo vozila (15, 18, 20 in 22 mest za EURO-palete), vlačilce z eno osjo (27 EURO-paletnih mest), klasične vlačile (33 EURO-paletnih mest), hladilne vlačilce s 34 EURO-paletnimi mesti in vozila s prikolico (38 EURO-paletnih mest). Poleg podjetja Kobal transporti, d. o. o., ima g. Kobal v Sloveniji še devet in v tujini tri podjetja (Italija, Madžarska in Hrvaška) (Kobal, 2021).

Najpomembnejši mejniki v razvoju in rasti podjetja Kobal transporti, d. o. o., so:

1. Leta 1995 odprtje podjetja Kobal Dušan, s. p., ki se je kasneje zaradi sodelovanja z večjimi kupci preusmerilo iz transportnega podjetja v nepremičninsko podjetje, nastalo pa je transportno podjetje Kobal transporti, d. o. o.
2. Leta 2002 je bil izbran na razpisu podjetja BTC, d. d., za opravljanje del prevozov blaga (na začetku poslovanja še ni bil edini prevoznik) za podjetje SPAR po Sloveniji, z začetkom poslovanja 1. 1. 2003, kjer se je odprl distribucijski center podjetja SPAR Slovenija, d. o. o., na Letališki cesti. Takrat je tudi podjetje Kobal transporti, d. o. o., sodelovalo s podjetjem BTC, d. d. (saj je bil BTC, d. d., nosilec posla in je za SPAR Slovenija, d. o. o., tudi opravljal logistične dejavnosti, kot je npr. komisioniranje blaga v njihovem skladišču).
3. Čez dve leti se je zgodil naslednji bolj pomemben mejnik, saj je podjetje Kobal začelo samostojno oskrbovanje s sadjem in zelenjavo poslovalnic SPAR po Sloveniji samo ponoči. Tako so takratno dnevno floto nadgradili s hladilnimi sistemi in s tem povečali izkoristek vozila, saj so vozili tudi ponoči. S tem mejnikom se je delež poslovanja s podjetji SPAR in BTC še povečal, in nato so prevzeli še prevoz zamrznjenih proizvodov.
4. Leta 2006 so prevzeli še prevoz pekarskih proizvodov za podjetje SPAR in leta 2008 postali **edini prevoznik za SPAR Slovenija, d. o. o., v takratnem obsegu.**
5. Leta 2010 so na razpisu podjetja BTC ponudili najboljšo ceno za BTC-prevoze.
6. Leta 2010 in 2011 so prevzeli načrtovanje pošiljk za BTC, SPAR in druge kupce. To pomeni, da razporedijo blago po vozilih. Kupec jim pošlje namembni kraj, časovno okno

razklada in potrebno blago, oni podatke obdelajo in jih po parametrih razvrstijo po vozilih za odpremo, da dosežejo maksimalni izkoristek posameznega transportnega sredstva.

7. Leta 2015 sodelovanje s podjetjem Petrol, d. d., za razvoz naftnih derivatov. Za oskrbovanje bencinskih servisov s potrošniškim blagom pa so prek podjetja BTC, d. d., skrbeli že kakšno leto prej.
8. Leta 2020 so začeli s posodobitvijo transportnega programa (TMS) za brezpapirno poslovanje s kupci, avtomatsko načrtovanje vseh pošilk (kar bo zagotovilo najbolj optimalno storitev) ter sledljivost vsakega vozila, voznika in pošiljke, s tem pa bodo lahko napovedali stranki, kdaj naj bi bilo blago dostavljeno – prek spletnega omrežja (posodobitev naj bi trajala približno 2 leti) (Kobal, 2021).

Podjetje opravlja večje število dejavnosti, kot so (Kobal, 2021):

- **prevozi po Sloveniji**, saj s svojim voznim parkom uspešno delujejo na slovenskem trgu. Nekateri dosežki pri prevozu pošilk so, da razvozijo približno 13.000 palet na dan, nudijo nočno in dnevno dostavo (24 ur na dan), dosežejo približno 4.500 dostavnih mest na dan in dosegajo standard kakovosti ISO 9001 ter imajo certifikat ECODRIVE (zmanjšanje izpustov toplogrednih plinov) (Kobal Transporti, brez datuma a);
- **mednarodni prevoz**, saj delujejo tudi na področju sosednjih držav ter v državah zahodne in srednje Evrope. Tako so v letu 2014 odprli transportne podjetje na Madžarskem in leta 2020 tudi v Italiji. Njihova zanimiva dejstva pri opravljanju dejavnosti so, da dnevno porabijo kar 25.000 litrov goriva na dan ter da letno opravijo tako skupno število prevozov, da bi lahko kar 600-krat obkrožili svet (Kobal Transporti, brez datuma d);
- **prevozi ADR** so prevozne storitve za blago, ki potrebuje posebno rokovanje in spada v skupino nevarnih snovi po ADR (Kobal Transporti, brez datuma b);
- **servisne storitve** nudijo 24 ur na dan, 7 dni v tednu. Popravila vozil lahko izvedejo kar na terenu, če je okvara bolj zahtevne narave, pa nudijo tudi bolj natančen pregled in navsezadnje tudi popravilo v njihovi lastni delavnici (Kobal Transporti, brez datuma e);
- **pretovor blaga** (Kobal Transporti, brez datuma c);
- **oddajanje skladiščnih prostorov** (Kobal, 2021).

Podjetje Kobal transporti, d. o. o., sodeluje z velikim številom podjetij, tako z manjšimi kot z velikimi, kot so npr. Petrol, d. d., SPAR Slovenija, d. o. o., in Blagovno trgovinski center (BTC), d. d., s katerimi tvori tudi strateško partnerstvo in sodelovanje v daljšem časovnem obdobju (Kobal, 2021).

V tabeli 1 so prikazani čisti prihodki od prodaje in čisti dobiček podjetja Kobal transporti, d. o. o., od leta 2015 do 2019, ki so bili pridobljeni s spletnega portala Bizi.si (TSmedia, medijske vsebine in storitve, brez datuma a).

Tabela 1: Prikaz poslovanja podjetja Kobal transporti, d. o. o.

Leto	Čisti prihodki od prodaje (izraženo v EUR)	Absolutna sprememba prihodkov glede na prejšnje leto (izraženo v EUR)	Čisti dobiček (izraženo v EUR)	Absolutna sprememba čistega dobička glede na prejšnje leto (izraženo v EUR)
2015	6.184.686	-	74.344	-
2016	16.658.339	10.473.653	400.817	326.473
2017	18.956.907	2.298.568	359.761	-41.056
2018	20.635.717	1.678.810	898.290	538.529
2019	23.133.770	2.498.053	595.085	-303.205

Vir: lastno delo.

5.1 Dobavitelji podjetja Kobal Transporti, d. o. o.

Glede na trenutno prakso med podjetjema SPAR Slovenija in Kobal transporti se je tudi direktor podjetja Kobal odločil, da za potrebne storitve in material skrbno izbere le enega dobavitelja. Za ta način oskrbe podjetja se je odločil zato, ker je po njegovem mnenju skrb dobavitelja do oskrbe podjetja Kobal večja, kakor če bi segment poslovanja podjetja oskrbovali dva, trije ali več dobaviteljev. Tako je vzpostavil mrežo dobaviteljev, ki so bili skrbno izbrani ter uspešno obvladujejo vsakršne potrebe kupca in zagotavljajo ustrezno kakovost materialov oziroma storitev (Kobal, 2021).

6 PREDSTAVITEV PODJETJA SPAR SLOVENIJA, D. O. O.

Globalna trgovska znamka SPAR je bila ustanovljena leta 1932 na Nizozemskem s strani malega, vendar ambicioznega trgovca Adriana van Wella, ki je s svojim konceptom oskrbovalne verige medsebojnega povezovanja trgovcev privabil številne samostojne veletrgovce in trgovce na drobno (SPAR Slovenija trgovsko podjetje, brez datuma a).

Trenutno je znamka SPAR prisotna na večini celin po svetu (v Evropi, Južni Ameriki, Avstraliji, Afriki in na Bližnjem ter Daljnem vzhodu) in ima več kot 13.300 trgovin v več kot 48 različnih državah in s tem spada med največjo trgovsko verigo na svetu, ki je prisotna pod istim imenom in z enakim logotipom. Začetki podjetja SPAR Slovenija segajo v leto 1991, ko ga je vodila SPAR-ova avstrijska podružnica Austria SPAR International AG, 16. 3. 1992 pa je bilo uradno vpisano v sodni register. Podjetje SPAR Slovenija je svojo poslovno pot začelo z le 38 zaposlenimi, trenutno pa jih zaposluje že več kot 4.950 (SPAR Slovenija trgovsko podjetje, brez datuma a).

Prodajno mrežo je leta 2014 sestavljalo 79 trgovin SPAR, ena trgovina Spar City, 13 megamarketov SPAR in 9 restavracij INTERSPAR (SPAR Slovenija, trgovsko podjetje, brez datuma b).

V tabeli 2 so prikazani podatki njihovega poslovanja (ustvarjeni čisti prihodki od prodaje in čisti dobiček/izguba) (TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o, brez datuma).

Tabela 2: Prikaz poslovanja podjetja SPAR Slovenija, trgovsko podjetje, d. o. o.

Leto	Čisti prihodki od prodaje (izraženo v EUR)	Absolutna sprememba prihodkov glede na prejšnje leto (izraženo v EUR)	Čisti dobiček (izraženo v EUR)	Absolutna sprememba čistega dobička glede na prejšnje leto (izraženo v EUR)
2015	705.347.947	-	16.395.378	-
2016	724.751.534	19.403.587	12.205.178	-4.190.200
2017	750.337.737	25.586.203	13.080.548	875.370
2018	761.495.405	11.157.668	7.521.458	-5.559.090
2019	751.258.176	-10.237.229	9.600.105	2.078.647

Vir: lastno delo.

7 MEDSEBOJNO SODELOVANJE PODJETIJ SPAR SLOVENIJA, D. O. O., IN KOBAL TRANSPORTI, D. O. O.

Sodelovanje med podjetjema SPAR Slovenija, d. o. o., in Kobal transporti, d. o. o., sega že v leto 2002, ko je bilo podjetje Kobal transporti udeleženo na razpisu podjetja BTC, d. d. (ki ureja razpise za logistične storitve podjetja SPAR Slovenija) in je pridobilo del prevozov za SPAR. Z leti dobrega medsebojnega poslovanja in zaupanja se je delež prevozov podjetja Kobal za SPAR še povečal, saj so leta 2004 začeli s prevozom sadja in zelenjave, dve leti kasneje pa so jim bili dodeljeni še prevozi za njihove pekarske izdelke (Kobal, 2021).

Leta 2008 je podjetje Kobal transporti, d. o. o., prevzelo celotno panogo prevozov za podjetje SPAR Slovenija, d. o. o., kar je v panogi cestnega transporta redkost zaradi medsebojnega konkurenčnega delovanja ponudnikov in delitev tveganj. To, da je podjetje Kobal pridobilo vse prevoze za SPAR, je zanje pomenilo velik uspeh ter hkrati ogromno odgovornost glede oskrbovanja njihovih posameznih trgovin. To prikazuje tudi podatek, da se je podjetje SPAR Slovenija edino kot del svetovne trgovske verige SPAR odločilo za eno transportno podjetje za celotno oskrbovanje trgovinskih enot, medtem ko so se ostala podjetja SPAR (npr. SPAR Francija, SPAR Nemčija itd.) odločila za dva ali več transportnih podjetij (Kobal, 2021).

Zaradi hitre rasti podjetja SPAR Slovenija se je povečal tudi delež prevozov podjetja Kobal, kar je pomenilo njegovo veliko nenadno rast (na leto tudi do 30–40 % rast podjetja). To je privedlo do nekaterih izzivov, kot so npr. nakup in financiranje vozil ter vzpostavitev delovne ekipe (naučiti, usposobiti in angažirati voznike za to delo, saj pri njih »voznik« ne

opravlja samo dela vožnje vozila (predstavlja približno 40 % njegovega delovnega časa), ampak je tudi obisk strank, razkladanje in nakladanje vozila, obvladovanje administracije, komunikacijo s strankami, vračilo blaga itd.). Po 10 letih uspešnega medsebojnega sodelovanja je SPAR podjetju Kobal transporti zaupal še del distribucije oskrbovanja poslovalnic na Madžarskem. Tako se je direktor in ustanovitelj podjetja odločil, da bo odprl še podružnično podjetje pri naši vzhodni sosedu. Trenutno na Madžarskem deluje 47 vozil in 93 zaposlenih, saj tudi tam delajo na 24-urni dostavi (Kobal, 2021).

7.1 Način medsebojnega poslovanja

Sodelovanje med podjetjema deluje na 100 % medsebojnemu zaupanju, tako da SPAR odstopi vse potrebe po prevozu blaga podjetju Kobal, oni pa jim zagotavljajo kakovostno storitev glede na njihove pogoje. Prav zaradi takšnega zaupanja se je med partnerjema vzpostavilo strateško partnerstvo in skupaj ustvarjata pozitivno zgodbo. V pozitivnih praksah takšnih sodelovanj gre za »win-win« situacijo, kar pomeni, da sta obe strani poslovanja na boljšem. V primeru strateškega poslovanja podjetje Kobal transporti za svojega partnerja (v temu primeru SPAR Slovenija) namensko kupi tovorno vozilo. Če SPAR Slovenija ne bi zagotovil takega zaupanja na dolgi rok, podjetje Kobal Transporti v novi vozni park ne bi vlagalo s takšno gotovostjo (Kobal, 2021).

Podjetji sta rastli skupaj in se vsi med seboj dobro poznajo, zato je transportno podjetje lahko zagotovilo zadostno število transportnih kapacitet za oskrbovanje njihovih vseh SPAR-ovih poslovalnic in jim tudi tako veliko število poslovalnic ne predstavlja nikakršne težave. Kljub temu morajo izpolnjevati nekatere ključne kazalnike uspeha (angl. Key Performance Indicators), ki so določeni v pogodbi. Eden izmed najbolj pomembnih je točnost dobav (Kobal, 2021).

Pri taki vrsti poslovanja le z enim prevoznikom, se kupec in prevoznik srečujeta s pozitivnimi in negativnimi dejavniki oziroma tveganji. Ti so prikazani v tabelah 3 in 4.

Tabela 3: Pozitivni in negativni dejavniki za kupca pri zunanjem izvajanju dejavnosti

Pozitivni dejavniki	Negativni dejavniki oziroma tveganja
Manj časovnih in administrativnih stroškov z ocenjevanjem prevoznika	Izpostavljenost tveganju nezmožnosti opravljanja storitve dobavitelja
Doslednejša kakovost storitve	Ne doseganje konkurenčne cene
Kupec doseže več investicij prevoznika	
Lažje najti morebitne težave	
Večja predanost prevoznika	

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Pozitivni in negativni dejavniki za prevoznika pri zunanjem izvajanju dejavnosti z enim dobaviteljem

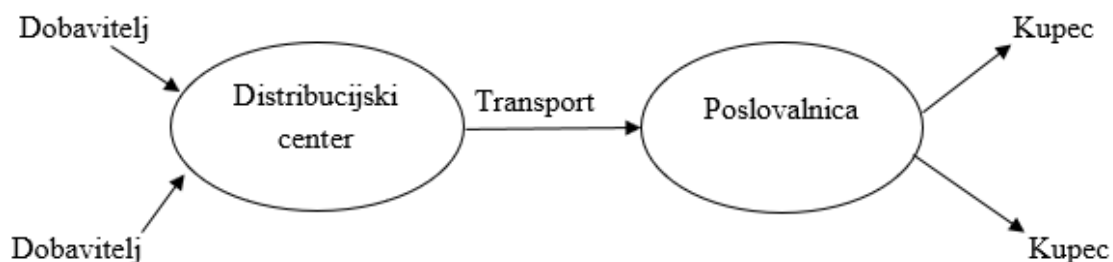
Pozitivni dejavniki	Negativni dejavniki oziroma tveganja
Večja sigurnost pri morebitnih investicijah	Izpostavljenost finančnemu tveganju kupca
Del zagotovljenih prihodkov	
Večji izkoristek vozil	

Vir: lastno delo.

7.2 Distribucijska pot proizvoda od dobavitelja do kupca

Oskrbovanje poslovalnic poteka po ustaljeni distribucijski poti, kjer se začne z dostavo dobaviteljev v SPAR-ov distribucijski center na Letališki cesti v Ljubljani. Tam skladiščni delavci prevzamejo blago in ga uskladiščijo, kjer blago počaka na nadaljnje manipulacijske postopke. Ob prejemu naročil posameznih poslovalnic komisionarji pripravijo posamezne komisije (naročilo več različnih proizvodov) in jih pripravijo za odpremo. Naslednji korak je natovarjanje transportnega vozila in odprema proti poslovalnici. Ob prispetju v poslovalnico se transportno sredstvo raztovori ter uskladišči v skladišču posamezne poslovalnice. Predzadnji korak je, da trgovski delavec napolni police poslovalnice, sledi pa še zadnji korak – nakup proizvoda kupca (Kobal, 2021). Distribucijska pot proizvoda je prikazana na sliki 6.

Slika 2: Distribucijska pot izdelka



Vir: lastno delo.

7.2.1 Način oskrbovanja težje dostopnih poslovalnic

Podjetje Kobal se pri oskrbovanju poslovalnic podjetja SPAR sooča z izzivom oskrbovanja poslovalnic v težje dostopnih mestih. Po navadi so takšne poslovalnice v lasti drugih

podjetnikov, ki imajo zakupljeno franšizo podjetja SPAR in morajo tako imeti na svojih prodajnih policah izdelke dobaviteljev SPAR. Pri podjetju Kobal so se s tem izzivom soočili tako, da so kupili več različnih tovornih vozil, kar jim omogoča nemoteno dostavo ter izpolnjevanje potreb po prevozu kupca. Za primer težje dostopne poslovalnice lahko vzamemo poslovalnico na Čopovi ulici v strogem središču Ljubljane, kjer je vožnja tovornih vozil omejena časovno (dostava samo med 5:30 in 9:00) in masovno (le do 3,5 t skupne teže vozila). Hkrati mora podjetje Kobal pridobiti dovolilnico občine za to tovorno vozilo (Kobal, 2021).

Prej omenjeni pogoji so samo nekateri od mnogih na celotni prevozni poti, prav zato mora dispečer skrbno načrtovati izbiro, pot in čas naklada ter razklada vozila (Kobal, 2021).

7.3 Sezonski ter nepričakovani porasti nakupov in potreb po prevozu

V poslovnem svetu se podjetja redno srečujejo s sezonskimi porasti nakupov, kar pomeni, da so v določenem časovnem obdobju nakupi nekaterih proizvodov pogostejši in v večjih količinah. Primer sezonskega nakupa so npr. nakup čokoladnih velikonočnih jajčk v času velike noči, nakupi igračk v decembru, nakup kopalk v poletnih mesecih itd. Temu sezonskemu gibanju nakupov se morajo prilagoditi v celotni oskrbovalni verigi (od dobavitelja proizvodov do prevoznika in vse do prodajalca). SPAR Slovenija je svoje sezone izdelke dobro spoznal ter proučil, s tem pa so se prilagodili tudi v podjetju Kobal in načrtujejo morebitna povečanja potrebe po prevozu blaga. Pri sezonskem povečanju podjetje Kobal v tistem času nameni več svojega voznega parka za potrebe podjetja SPAR Slovenija ali pa najame tretjega prevoznika, ki namesto njih opravi prevoz po določeni ceni (Kobal, 2021).

Čeprav sezone poraste nakupov podjetja lahko načrtujejo ter se na njih pripravijo vnaprej, je pri nepričakovanih porastih nakupov povsem drugače. Podjetja na te poraste niso pripravljena, vendar se morajo kljub temu čim bolj prilagoditi ter zagotoviti maksimalno raven storitve. Nepričakovani porast nakupov je bilo opaziti v marcu 2020 ob širjenju novega koronavirusa. V tistem mesecu so ljudje znatno povečevali svoje zaloge živil, kar je privedlo do znatnega povečanja potreb po oskrbi živilskih poslovalnic. Ker so se police SPAR-a hitro praznile, je to pomenilo večjo potrebo po izdelkih ter posledično tudi potrebo po opravljanju prevozov. Podjetje Kobal se je tako uspelo prilagoditi z angažiranjem tretjih prevoznikov ter so si zadali cilj, da bodo maksimalno storitev zagotavljali tudi v izrednih razmerah. Ker jim je podjetje SPAR Slovenija prioriteten kupec, so storitev opravili kar se je dalo kakovostno, čeprav so nekatere prevoze celo preplačali. Tako so ohranili medsebojni odnos še na bolj pozitivni ravni, s tem pa še izboljšali medsebojni odnos med podjetjema na dolgi rok (Kobal, 2021).

7.4 SPAR online

SPAR online je spletno mesto, kjer lahko vsak posameznik naroči izdelke na spletu, ki mu jih nato dostavijo na dom oziroma na mesto po želji posameznika. Tovrstni model distribucije blaga so začeli po modelu iz sosednje Avstrije, ki že nekaj časa uporablja možnost take dostave blaga. Trenutno SPAR online deluje v Ljubljani in Kranju, vendar si v kratkem prizadeva za širitev še v ostala večja mesta, kot so Maribor, Koper, Celje itd. V tem projektu je SPAR Slovenija k medsebojnemu sodelovanju ponovno povabil podjetje Kobal, kjer za njih in pod njihovo znamko opravlja tovrstne prevoze. To pomeni, da na dostavnih vozilih in na oblačilih zaposlenih ni barv in logotipa podjetja Kobal, ampak samo podjetja SPAR. S tem namenom so morali posodobiti svoja dostavna vozila (v tem primeru kombi vozila) v primerne barve in z logotipom (Kobal, 2021).

Poleg posodobitve vozil pa se morajo zaposleni podjetja Kobal izobraževati po standardu podjetja SPAR za dostavo proizvodov, da dosežejo maksimalno raven storitve za kupca. Kljub izobraževanju so za zaposlene organizirani tudi »teambuildingi«, na katerih gojijo medsebojne odnose do kupcev in pripomorejo k izboljšanju storitve (Kobal, 2021).

7.5 Povzetek in izboljšave medsebojnega sodelovanja

Trenutno stanje medsebojnega sodelovanja med podjetjema SPAR Slovenija, d. o. o., in Kobal transporti, d. o. o., je odlično, saj je opazno, da si podjetji med seboj maksimalno zaupata. Obe podjetji delujeta na področjih, kjer sta najboljši (v prevoznih in trgovskih storitvah), zato sta tudi obe podjetji tako uspešni in s svojim sodelovanjem le še krepiata veljavo na posameznih trgih. Kljub temu pa obstaja prostor za izboljšave.

Glavni predlog se nanaša na sodelovanje pri nakupih prek SPAR online v času trajanja novega koronavirusa. Število nakupov prek spleta se iz dneva v dan veča, saj spletni nakupi nudijo večjo udobnost in hkrati varnost pred okužbo v teh kriznih časih. S tem namenom bi podjetje SPAR lahko svojo raven storitve do končnih kupcev še izboljšalo. Trenutno je nakup živil prek spleta mogoč samo v Ljubljani z okolico in Kranju, prav zato pa bi bilo treba pretehtati možnost čimhitrejšega širjenja storitve tudi v preostala večja mesta, kjer bi s tem dosegli večjo populacijo ter tako povečali tržni delež. Poleg povečanja tržnega deleža (in hkrati pridobljenih novih prihodkov) bi podjetje s širitvijo razbremenilo zaloge v poslovalnicah. To bi pomenilo, da bi zmanjšali stroške, ki so vezani na to zalogo (stroški skladiščenja, stroški skladiščnih delavcev v poslovalnici itd.). Hkrati pa bi podjetje SPAR moralo delovati tudi na področju marketinga storitve, saj veliko ljudi ne pozna njihove storitve. Ljudem bi tako pokazali, kaj jim nudijo s storitvijo dostave na dom. Ob marketinški kampanji bi nastali določeni stroški, vendar bi s tem dosegli večjo množico ljudi.

Ob povečanju naročil prek spleta bi se povečalo tudi število dostav. Podjetje Kobal bi tako pridobilo dodatne prihodke, s katerimi bi lažje vlagali v nova vozila za dostavo ter dvignili

raven storitev. Glede na vse omenjene pogoje bi bila širitev storitve SPAR online za obe podjetji le pozitivna.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem obravnaval primer zunanjega izvajanja dejavnosti podjetij Kobal transporti, d. o. o., in SPAR Slovenija, d. o. o. S tem namenom sem v teoretičnem delu obravnaval teme, kot so oskrbovalne verige in opredelitev logistike, zunanje izvajanje dejavnosti in management dobaviteljev. Nato sem nadaljeval z raziskovalnim delom, kjer sem opisal obe podjetji, njuno medsebojno sodelovanje in podal predloge za izboljšavo sodelovanja.

Opravi sem intervju z direktorjem in lastnikom podjetja Kobal transporti, d. o. o., ki mi je natančno razložil, na kakšen način podjetji sodelujeta. Podjetji sodelujeta na način medsebojnega zaupanja. Podjetje SPAR Slovenija, d. o. o., v celotnem obsegu potreb po prevozu zaupa le prevoznemu podjetju Kobal transporti, d. o. o., ki v celoti prevzema odgovornost za oskrbo poslovalnic. To prinaša veliko odgovornost za podjetje Kobal transporti, d. o. o., zato morajo imeti na voljo dovolj različnih transportnih sredstev. Raznolikost transportnih sredstev podjetju Kobal transporti, d. o. o., omogoča, da opravi storitev tudi na težje dostopnih mestih (npr. poslovalnica SPAR na Čopovi ulici v Ljubljani). Poleg posebnega transportnega sredstva se lahko zgodi, da mora prevoznik upoštevati še druga navodila, kot so npr. časovne omejitve in pridobitev dovolilnic. Poleg oskrbovanja težje dostopnih poslovalnic se podjetje Kobal transporti, d. o. o., sooča tudi z nenadnimi in sezonskimi porasti potreb po prevozi. Pri sezonskih porastih se podjetje pripravi že vnaprej, da pride do čim manj motenj v oskrbi. Na omenjeni izziv se podjetje pripravi s tem, da nameni več transportnih sredstev za oskrbo podjetja SPAR Slovenija, d. o. o., oziroma najame zunanjega izvajalca, ki namesto njih opravi prevoz. Pri nenadnem povečanju povpraševanja po prevozi (npr. v času prvega vala koronavirusa) je moralo podjetje najeti zunanjega izvajalca za opravljanje prevozov. Storitve so v nekaterih primerih tudi preplačali, vendar z razlogom zagotovitve zadostne ravni storitve. Čeprav podjetji uspešno sodelujeta že vrsto let, bi predlagal, da se podjetje SPAR Slovenija, d. o. o., v času koronavirusa bolj usmeri v dostavo blaga kupcem na domu (SPAR online). S povečanjem dostave na dom bi se hkrati povečala tudi potreba po opravljenih prevoznih storitvah podjetja Kobal transporti, d. o. o. Povečanje nakupov blaga prek spleta pa bi lahko dosegli z uspešnim oglaševanjem storitve.

Nadaljnjo raziskavo primera bi lahko razširili na podrobnejšo finančno analizo sodelovanja ter na to, kaj bi pomenilo za obe podjetji (pozitivni in negativni učinki obeh partnerjev), če bi se sodelovanje prekinilo oziroma bi podjetje SPAR Slovenija, d. o. o., zunanje izvajalo transport z večjim številom prevoznikov.

LITERATURA IN VIRI

1. A U.S. Department of Energy National. (brez datuma). *Sole Sourcing*. Pridobljeno 13. februarja 2021 iz <https://procurement.lbl.gov/welcome-to-procurement-property/make-a-purchase/eprocurement-2/sole-sourcing/>
2. All Answers Ltd. (2020, 23. oktober). *Comparison between Single and Multiple Sourcing*. Pridobljeno 21. januarja 2021 iz <https://businessteacher.org/assignments/comparison-between-single-and-multiple-sourcing.php>
3. Bag, S. (2018, 28. marec). Supplier Management and Sustainable Innovation in Supply Networks: An Empirical Study. *Global Business Review*, 19(3S), S176–S195.
4. Budler, M. & Jakšič, M. (2021). *Logistics outsourcing in large manufacturing companies: the case of Slovenia and lessons from other countries*. Ljubljana: Economics Business Review.
5. Charles, D. (2007, 22. november). The Next Level Purchasing Association. *Benefits of Single Sourcing*. Pridobljeno 21. januarja 2021 iz <https://www.nextlevelpurchasing.com/blog/benefits-of-single-sourcing.html>
6. Dawson Consulting. (2018, 5. oktober). *Should You Choose a Single or Multiple Supplier Strategy?* Pridobljeno 7. februarja 2021 iz <https://www.dawsonconsulting.com.au/should-you-choose-a-single-or-multiple-supplier-strategy/>
7. Depasser Infotech Pvt. (2019, 16. januar). What is the difference between 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, and 5PL? [objava na blogu] Pridobljeno 8. januarja 2021 iz <https://ithinklogistics.com/blog/logistics-and-its-types-difference-between-1pl-2pl-3pl-and-4pl/>
8. Diann, D. (brez datuma). TechTarget. *Dual sourcing*. Pridobljeno 27. januarja 2021 iz <https://searcherp.techtarget.com/definition/dual-sourcing>
9. Enventys Partners. (2018, 17. april). *The Pros and Cons of Dual Sourcing*. Pridobljeno 30. januarja 2021 iz <https://enventyspartners.com/blog/pros-cons-dual-sourcing/>
10. Ford, C., Maughan, A. & Stevenson, S. (2011, 1. februar). Thomson Reuters. *Single and multi-sourcing models*. Pridobljeno 17. februarja 2021 iz [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/5-505-0544?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/5-505-0544?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)
11. Hakes, T. (2020, 28. april). *Multi-sourcing: How to Make Your Procurement Strategy a Competitive Advantage* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://www.frevvo.com/blog/multi-sourcing/>
12. Herb, S. (2019, 25. februar). Thomas Publishing Company. *Single Sourcing: Pros & Cons*. Pridobljeno 21. januarja 2021 <https://www.thomasnet.com/insights/single-sourcing-pros-cons/>
13. Idaho State University. (brez datuma). *Sole Source Justification*. Pridobljeno 13. februarja 2021 <https://www.isu.edu/purchasing/purchase-ordersreqmasters/what-is-a-sole-source/>
14. Invensis. (brez datuma). *What is Supplier Management?* Pridobljeno 22. februarja 2021 <https://www.invensislearning.com/articles/itil/what-is-supplier-management>
15. Kissflow. (2019, 3. februar). *Managing Supplier Lifecycle with Technology at Every Level*. Pridobljeno 27. februarja 2021 <https://kissflow.com/procurement/vendor-management/supplier-lifecycle-management/>

16. Kobal Transporti. (brez datuma a). *Prevozi po Sloveniji*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz <https://www.kobaltransporti.si/prevozi-po-sloveniji/>
17. Kobal Transporti. (brez datuma b). *Prevozi ADR*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz <https://www.kobaltransporti.si/prevozi-adr/>
18. Kobal Transporti. (brez datuma c). *Pretovor*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz <https://www.kobaltransporti.si/pretovor/>
19. Kobal Transporti. (brez datuma d). *Mednarodni prevozi*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz <https://www.kobaltransporti.si/mednarodni-prevozi/>
20. Kobal Transporti. (brez datuma e). *Lastna delavnica*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz <https://www.kobaltransporti.si/lastna-delavnica/>
21. Kobal, D. (2021, 1. april). Medsebojno sodelovanje med podjetjema SPAR Slovenija, trgovsko podjetje, d. o. o., in Kobal Transporti, d. o. o. (Ž. Selan, izpraševalec).
22. Lutkevich, B. (brez datuma). TechTarget. *Outsourcing*. Pridobljeno 28. decembra 2021 iz <https://searchcio.techtarget.com/definition/outsourcing>
23. Majid, Z. A., Shamsudin, M. F., Rahman, N. A., Jaafar, H. S., Mohammad, M. F. & Khairuddin, M. M. (brez datuma). Innovation in Logistics from 1PL toward 10PL: Counting the numbers. *Advances in Transportation and Logistics Research*. 2, S440-S447. Pridobljeno 30. aprila 2021 iz <https://proceedings.itltrisakti.ac.id/index.php/ATLR/article/view/196/227>
24. Moglix. (brez datuma). *What are the Disadvantages of Having Multiple Suppliers?* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. februarja 2021 iz <https://business.moglix.com/blogs/disadvantages-multiple-suppliers/>
25. Mortson Enterprises. (2020, 3. avgust). Supply Chain Game Changer. *Is Single Sourcing, or Sole Sourcing, Dead?* Pridobljeno 17. januarja 2021 iz <https://supplychaingamechanger.com/is-single-sourcing-or-sole-sourcing-dead/>
26. Ogorelc, A. (2007). Outsourcing of Transport and Logistics. *Promet - Traffic – Traffico*. 19, S371–S380.
27. Romexsoft. (2017, 27. september). *Single Vendor vs. Multi-Vendor Outsourcing: What to Choose?* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://www.romexsoft.com/blog/single-vendor-vs-multi-vendor-outsourcing/>
28. Schmitz, J. & Platts, K. (2002, 15. april). Elsevier. *Supplier logistics performance measurement: Indications from a study in the automotive industry*. Pridobljeno 18. januarja 2021 iz <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0925527302004693?token=9A93A8B94057B3668CBA1F6E6F4FD51B8516CCD82601488319825E81B005AA4C98C04C53CB135C7665C476E2547FAF86&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210507104358>
29. Sharp, N. (2018, 1. november). JJS Manufacturing. *Is dual sourcing the answer to the supply chain management challenge?* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. januarja 2021 iz <https://www.jjsmanufacturing.com/blog/is-dual-sourcing-the-answer-to-the-supply-chain-management-challenge>
30. SPAR Slovenija trgovsko podjetje. (brez datuma a). *O podjetju SPAR Slovenija*. Pridobljeno 22. marca 2021 iz <https://www.spar.si/o-podjetju>
31. SPAR Slovenija, trgovsko podjetje. (brez datuma b). *SPAR SLOVENIJA*. Pridobljeno 22. marca 2021 iz <https://www.sparpartner.si/spar-slovenija>

32. The Supply Chain Consulting Group. (brez datuma). *Outsourcing Freight Transport – is it a good idea?* Pridobljeno 17. januarja 2021 iz <https://www.sccgltd.com/case-studies/outsourcing-freight-transport-good-idea/>
33. Treleven, M., Schweikhart, B. & Sharon. (2010, 6. oktober). Husdal. *Single, sole, dual, multiple sourcing?* Pridobljeno 17. januarja 2021 iz <https://husdal.com/2010/10/06/single-sole-dual-multiple-sourcing/>
34. TSmedia, medijske vsebine in storitve. (brez datuma a). Bizi. *KOBAL TRANSPORTI, d. o. o.* Pridobljeno 16. marca 2021 iz <https://www.bizi.si/KOBAL-TRANSPORTI-D-O-O/financni-podatki/>
35. TSmedia, medijske vsebine in storitve. (brez datuma b). Bizi. *SPAR SLOVENIJA, d. o. o.* Pridobljeno 18. marca 2021 iz <https://www.bizi.si/SPAR-SLOVENIJA-D-O-O/financni-podatki/>
36. Twin, A. (2020, 5. julij). Investopedia. *Outsourcing*. Pridobljeno 27. decembra 2020 iz <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>
37. UpCounsel LLC. (brez datuma). *Multiple Sourcing Definition: Everything You Need to Know*. Pridobljeno 9. februarja 2021 iz <https://www.upcounsel.com/multiple-sourcing-definition>
38. Urbancl, B. (2010). Zavod IRC. *Logistika v gospodarskih družbah*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Logistika_v_gospodarskih_druzbah-Urbanc.pdf
39. Woxenius, J. (2012, 18. april). Directness as a key performance indicator for freight transport chains. *ScienceDirect*. Pridobljeno 17. marca 2021 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S073988591200025X>
40. Writer, S. (2020, 27. marec). Reference. *What Are Disadvantages of Single Sourcing?* Pridobljeno 21. januarja 2021 iz <https://www.reference.com/business-finance/disadvantages-single-sourcing-143499c0e22ffd70>
41. Zwolinska, B. (2012, 9. november). Carpathian Logistics Congress. *Key performance indicators (KPI) of transport services assessment*. Pridobljeno 13. marca 2021 iz <http://clc2012.tanger.cz/files/proceedings/09/reports/966.pdf>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z direktorjem podjetja Kobal Transporti, d. o. o.

1. Opis podjetja (število zaposlenih, število transportnih sredstev itd.)
2. Kateri so pomembnejši dogodki vašega podjetja, ki so veliko pripomogli k rasti in širitvi podjetja?
3. Imate strateške partnerje in kaj za vas pomeni strateški partner?
4. S katerimi dejavnostmi se poleg transporta še ukvarjate?
5. Začetki partnerstva s podjetjem SPAR Slovenija.
6. Partnerstvo s podjetjem SPAR Slovenija, kaj je to pomenilo za vas glede na to, da ste edini prevoznik za njih? Obveznosti, pričakovanja, odgovornost itd.
7. Glede na to, da ima SPAR v Sloveniji kar 123 poslovalnic, morate imeti zadostno količino sredstev (finančnih in ne finančnih), da jih redno oskrbujete. Vam je kdaj tako veliko število poslovalnic predstavljalo težavo pri oskrbi in s koliko transportnimi sredstvi zagotavljate nemoteno oskrbo?
8. Kako ste zgradili in ohranjate medsebojni dolgoročni odnos?
9. Kako ste zgradili zaupanje in »kontinuirano« storitev brez večjih nevšečnosti navkljub temu, da ostajate edini ponudnik za SPAR?
10. V času koronavirusa (v marcu 2020) se je povečalo število nakupov najnujnejših zadev (npr. hrana, pijač, osebna higiena), kako ste se prilagodili na povečanje povpraševanja podjetja SPAR Slovenija po transportu?
11. Kako poteka celotni proces logistike (potek blaga od distribucijskega skladišča do skladišča poslovalnice)?
12. Katere so glavne aktivnosti pri oskrbovanju poslovalnic (npr. transport, prevzem blaga, odprema blaga, dispečersko delo itd.)?
13. SPAR ima tudi poslovalnice v težje dostopnih mestih (npr. v centru Ljubljane na Čopovi ulici), kako dostavite blago v takem primeru? Se v izrednih primerih (večje povpraševanje, izredni prevozi itd.) povezujete še s konkurenti za zagotovitev ustrezne storitve?
14. Morate zagotavljati kakšne uspešnosti prevozov (Key Performance Indicators) (npr. vsaj 95 % dobav mora biti točnih itd.)?