

Katja Cepec*
Klavdij Logožar**

ZUNANJE IZVAJANJE LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Outsourcing of Logistic Activities in the Car Industry

1 Uvod

Koncept zunanjega izvajanja dejavnosti v praksi že nekaj časa velja za zelo uspešno metodo kljubovanja zaostrenim tržnim razmeram, raziskave pa mu še dalje napovedujejo svetlo prihodnost. Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) podjetju dovoljuje, da se osredotoči na osnovne aktivnosti poslovanja, ki prinašajo največjo dodano vrednost, t. i. stranske aktivnosti pa prepusti v izvajanje zunanjim specialistom. Med najpogostejše stranske aktivnosti podjetij prištevamo logistične storitve, za katere podjetja pogosto nimajo niti dovolj znanj niti sredstev, da bi jih lahko opravljala na tako visoki kakovostni ravni, kot jih lahko specializirana podjetja. To velja zlasti za velika podjetja, ki delujejo mednarodno, zahteve po zanesljivosti upravljanja dobavnih verig pa so izjemno visoke.

Avtomobilska industrija je vsekakor panoga, kjer se zahteva visoka raven kakovosti logističnih storitev, saj se njena dobavna veriga razteza po vsem svetu. V avtomobilski industriji logistična podjetja pogosto prevzamejo vse procese, povezane z logistiko, v prihodnje pa se celo pričakuje izginjanje tradicionalne proizvodnje avtomobilov. Tako naj bi ponudniki logističnih storitev organizirali celotno proizvodnjo avtomobila, razen razvoja, oblikovanja in trženja izdelkov. Sicer pa se avtomobilska industrija danes sooča z največjimi izzivi v svoji dolgoletni zgodovini. Osrednjo težavo predstavlja stagnacija oz. upad povpraševanja na nekdanjih največjih trgih motornih vozil, na evropskem in ameriškem trgu. Industrijo zaznamujejo po eni strani številni prevzemi in združitve, zapiranje tovarn ter odpuščanje delavcev v Evropi in ZDA, po drugi strani pa selitev proizvodnje v Vzhodno Evropo in na Kitajsko.

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 dejavnosti, v katerih ima konkurenčne prednosti. Z zunanjo izvedbo želi povečati svojo dolgoročno uspešnost (Ogorelc 2004, 307).

Najuspešnejša partnerstva v zunanjem izvajanju danes temeljijo na jasno opredeljenih poslovnih koristih, porazdeljenih tveganjih in nagradah ter na povečani transparentnosti strateškega planiranja in skupnega vodenja. Takšen način dela je možen le na podlagi partnerskega odnosa med sodelujočima strankama. Prav tako se podjetja vedno bolj odločajo za sklepanje kratkoročnih pogodb, ki so bolj dinamične in kompleksne narave v primerjavi s tradicionalnimi posli. Gre za sodelovanje z večjim številom zunanjih izvajalcev, ki opravljajo isto dejavnost, kar imenujemo »multiple sourcing« in je nasprotje tradicionalnemu »single sourcingu«. Takšni kompleksni pristopi k zunanjemu izvajanju zahtevajo več sodelovanja (Horowitz, Gordon in Kuruganti 2008).

Izvleček

UDK: 339.182:658.788.5:629.331

Zunanje izvajanje (outsourcing) je metoda specializacije podjetja za opravljanje dejavnosti, pri katerih dosega konkurenčne prednosti. Osredotočenje na t. i. ključne sposobnosti ter najem podpornih dejavnosti, kot je logistika, povečuje učinkovitost poslovanja podjetja. Zunanje izvajanje dejavnosti je v avtomobilski industriji že uveljavljena praksa podjetij.

Zaradi čedalje kompleksnejših dobavnih verig je logistika pogosto predmet zunanje oskrbe. Logistični ponudniki imajo potrebno znanje in tehnologijo, s katerima lahko zagotovijo celovite logistične rešitve za naročnike različnih panog. Podjetja iz avtomobilske industrije so zaradi globalne navzočnosti in množice udeležencev v dobavni verigi najpomembnejši naročniki tovrstnih storitev.

Ključne besede: poslovna logistika, zunanje izvajanje logističnih dejavnosti, avtomobilska industrija

Abstract

UDC: 339.182:658.788.5:629.331

Outsourcing is a method of company specialisation in activities in which it achieves competitive advantages on the market. Focusing on core competencies while outsourcing supporting activities (e.g., logistics) has enabled company operations to become more efficient. In the car industry, outsourcing is a well-established practice. Due to the complexity of supply chains, logistics is becoming a common subject of outsourcing. Logistics providers have the necessary knowledge and technology to develop complete logistic solutions for different branches. Due to their global presence and a great number of supply chain participants, car manufacturers are the most important users of such services.

Key words: business logistics, logistics outsourcing, car industry

JEL: L86, L96

* Katja Cepec, študentka Ekonomsko-poslovne fakultete, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-naslov: katja.cepec@uni-mb.si

** Klavdij Logožar, izredni profesor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: klavdij.logozar@uni-mb.si

Schaffhauser (2006) ugotavlja, da se večina naročnikov pri izbiri izvajalca najprej pozanima o kakovosti izvedbe, ceni ter izkušnjah, ki jih ima izvajalec na področju dejavnosti, ki je predmet zunanjega izvajanja. Samo 37 % vprašanih je izpostavilo tehnološko ujemanje kot bistveni razlog odločitve. Drugi dejavniki so za izbor zunanjega izvajalca nekoliko manj pomembni.

V tujini so bile izvedene številne raziskave o razširjenosti zunanjega izvajanja dejavnosti. Po podatkih raziskave IAOP (2008 a) je danes industrija globalnega zunanjega izvajanja vredna šest milijard dolarjev in vključuje več kot 150.000 profesionalcev. Izsledki raziskave kažejo, da je od stotih vodilnih svetovnih izvajalcev 44 % le-teh zunaj ZDA, pet od desetih največjih je bilo ustanovljenih v Indiji. Dohodek podjetij elitne skupine je leta 2007 zrasel za 24 % v primerjavi s 16-odstotno rastjo v letu poprej. V povprečju je podjetje iz te skupine leta 2007 dosegalo letno prodajo v vrednosti 1,7 milijarde dolarjev in zaposlovalo 27.000 ljudi po vsem svetu.

ZDA veljajo za največji trg zunanjega izvajanja, saj v te namene potrošijo trikrat več sredstev kot Zahodna Evropa (Gartner 2008). Splošno gledano, so se izdatki za zunanje izvajanje v desetletju povečali za 10–20 %, ne glede na gospodarske razmere. Trenutne slabe gospodarske razmere na trend rasti zunanjega izvajanja trenutno ne vplivajo, saj ta še vedno raste z letno rastjo 10–15 %. Zaostritev gospodarskih razmer podjetja načeloma še bolj spodbudi k zunanemu izvajanju zaradi težnje po zniževanju stroškov in zmanjševanju tveganj (IAOP 2008 a).

Po podatkih raziskave, ki jo je izvedel Wall Street Journal, je zunanje izvajanje najbolj razširjeno v Indiji (88,7 %), Severni Ameriki (86,4 %) ter v Veliki Britaniji in Zahodni Evropi (82 %). Sledijo Južna Amerika (78,1 %), Srednja in Vzhodna Evropa (74,5 %) ter Azija, vključno z Indijo (55,9 %). Zunanje izvajanje je najmanj razširjeno na Srednjem Vzhodu (38,9 %), na Kitajskem (24,6 %) in v Afriki (10,7 %). Najbolj popularne destinacije za zunanje izvajanje so nekatere azijske države (Indija, Kitajska, Malezija, Tajsko, Indonezija, Filipini), Brazilija, Čile,

Bolgarija in Mehika. Priljubljenost izbrane države se meri glede na stroške posla, razpoložljivost kvalificirane delovne sile ter glede na politično in gospodarsko okolje države (Kendrick 2007).

Evropska raziskava na področju zunanjega izvajanja (Ernst, Young 2008, 10) je pokazala, da skoraj tri četrtine vseh evropskih podjetij predaja vsaj eno funkcijo v izvedbo zunanjemu izvajalcu. V raziskavo je bilo vključenih šest evropskih držav, in sicer Belgija, Španija, Italija, Francija, Nemčija in Velika Britanija. Najvišji odstotek eksteralizacije posla (81 %) izmed vseh dosega Belgija, njena južna sosedica Francija pa dosega najnižji odstotek, tj. 63 %. Prednosti zunanjega izvajanja se vedno bolj zavedajo tudi slovenska podjetja, saj je Kavčičeva raziskava (2007 b, 732) pokazala, da kar 88 % anketiranih podjetij (teh je bilo 75) pri svojem poslovanju uporablja zunanje izvajanje.

Podjetja pričakujejo od zunanjega izvajanja še vedno najprej zmanjševanje stroškov (75 %), fleksibilnost poslovanja (55 %), boljši odnos s strankami (40 %), razvoj novih proizvodov in storitev (35 %), razširitev tržnega segmenta (31 %) in geografsko širitev (38 %). Enako zaporedje razlogov velja tudi za evropska in slovenska podjetja. Globalno gledano, podjetja v zunanjo izvedbo najpogostejše prepuščajo informacijsko tehnologijo, proizvodnjo ali dobavo ključnih proizvodov oz. storitev ter logistiko in distribucijo (Horowitz, Gordon in Kuruganti 2008). Druge dejavnosti so še kadri, prodaja in trženje, raziskave, razvoj in inovacije, preskrbovanje, klicni centri ter finance in računovodstvo.

Medtem ko se velike svetovne korporacije vedno pogostejše odločajo za izločanje osnovne dejavnosti, večina evropskih in zlasti slovenskih podjetij ostaja pri izločanju pomožnih dejavnosti. Tipične dejavnosti, ki jih izločajo evropska podjetja, so vzdrževanje, distribucija, logistika in transport ter informacijska tehnologija (Ernst in Young 2008, 13). V Sloveniji gre večinoma za prenašanje enostavnejših dejavnosti (čiščenje, varovanje, informacijska tehnologija, priprava toplih obrokov), pri katerih so tveganja ter posledice neuspeha in prekinitve sodelovanja precej manjši

Slika 1: Kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca dejavnosti



Vir: Prirejeno po Schaffhauser 2006

Slika 2: Najpogostejše dejavnosti zunanjega izvajanja



Vir: Prirejeno po Horowitz, Gordon in Kuruganti 2008

kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja (Kavčič 2007b, 732).

Uporaba zunanjega izvajanja še vedno narašča, kljub temu pa se je leta 2007 vrednost pogodb zmanjšala za 50 %. Podjetja zunanje izvajanje vedno bolj uporabljajo, vendar pa se sklepajo posli, ki vključujejo že omenjeno strategijo »multiple sourcing«. V tem primeru ne gre več za dolgoročne megaposle, temveč za kratkoročne in kompleksne posle, ki so zaradi manjšega obsega v raziskave le redko vključeni (Gartner 2008). Raziskave kažejo, da se s krajšanjem pogodbenega razmerja zadovoljstvo naročnika z izvajalcem povečuje. Zadovoljstvo je večje tudi pri tistih naročnikih, ki sodelujejo le z enim ali dvema zunanjima izvajalcema. V prihodnosti se pričakuje sodelovanje s povprečno šestimi zunanjimi izvajalci (Schaffhauser 2006).

Kavčič (2007b, 734, 739) je v svoji raziskavi ugotovil, da skoraj tretjina anketiranih slovenskih podjetij v pogodbi o sodelovanju z zunanjimi izvajalci nima opredeljenega roka trajanja, ena tretjina pa ima ročnost sodelovanja do enega leta. Prvi podatek kaže na veliko neodgovornost in tveganje v sodelovanju za obe strani, prav tako kratkoročne pogodbe (do enega leta) niso značilne za načrtovano strateško sodelovanje med naročnikom in zunanjim izvajalcem. Ugotovljena dejstva so v popolnem nasprotju s trenutnimi svetovnimi trendi, kjer so pogodbe resda kratkoročne narave, vendar gre za partnerski odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju in sodelovanju. Izkušnje kažejo, da so slovenska podjetja na začetku razvojne poti zunanjega izvajanja.

Kar zadeva prihodnost industrije zunanjega izvajanja, se že za leto 2009 napovedujejo korenite spremembe. Združenje IAOP je navedlo več kot 25 dejavnikov, ki bodo vplivali na industrijo zunanjega izvajanja, vključno s poostreno kontrolo in vladnim nadzorom, novimi iniciativami predsednika ZDA ter upočasnjeno rastjo razvijajočih se držav (Government Technology 2008).

Pet ključnih trendov, ki bodo leta 2009 zaznamovali industrijo zunanjega izvajanja (Government Technology 2008), je:

- Podjetja bodo zunanje izvajalce raje iskala na domačem tržišču. Glede na množično odpuščanje v številnih industrijah bo na domačem trgu namreč dovolj razpoložljive delovne sile. Države, ki so bile do nedavnega najatraktivnejše destinacije za zunanje izvajanje (v največji meri Indija in Kitajska), bodo nadomestile lokacije, ki so bližje domicilu podjetja.
- S tem ko bodo podjetja zmanjšala izdatke na področju informacijske tehnologije, se umikala s trgov in iskala delovno silo na domačem trgu, se bo rast industrije zunanjega izvajanja leta 2009 upočasnila. Globalna negotovost ter želja potrošnikov po prihranku stroškov bo podjetja silila v sklepanje kratkoročnih pogodb z zunanjimi izvajalci. Podjetja bodo sodelovala z manjšim številom ključnih zunanjih partnerjev in bodo za opra-

vljeno storitev pripravljena plačati manj.

- Podjetje bo kot naročnik dejavnosti zunanjega izvajanja cenilo profesionalnost zunanjega izvajalca ter od njega pričakovalo ustvarjanje dodane vrednosti.
- Nestabilno gospodarsko stanje bo ustvarilo priložnosti za močna in ustaljena podjetja. Medtem ko se gospodarsko stanje še hitro ne bo izboljšalo, bodo strateško delujoča podjetja, vključena v zunanje izvajanje, izjemno cenjena in iskana.
- Socialna odgovornost in okoljska ozaveščenost bosta prednostni temi pri kreiranju rešitev zunanjega izvajanja.

2 Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti

Ključna konkurenčna prednost uspešnih podjetij postajajo v zadnjih nekaj letih storitve, ki dopolnjujejo sicer kakovosten in cenovno privlačen izdelek. Oskrba kupca s pravih izdelkom, v pravi količini in ob pravem času je nekaj povsem samoumevnega. Kakovost servisiranja kupcev, še posebej ko ti zahtevajo dosledno oskrbo z izdelki, zagotavljanje prilagodljivosti, skladno s specifičnimi zahtevami, postaja eden ključnih elementov, ki omogočajo podjetju zadržati konkurenčno pozicijo.

Omenjena pravila konkurence so nastala s pojavom dobavnih verig, ki jih vodi skupna poslovna filozofija vseh njenih udeležencev. Gre za mrežo povezanih in medsebojno odvisnih organizacij, ki skupaj ustvarjajo vrednost proizvodov in storitev ter skupaj upravljajo materialne in informacijske tokove od dobaviteljev do končnih uporabnikov, da bi kar najbolj povečali njihovo zadovoljstvo. Podjetja gledajo učinkovitost svoje dobavne verige kot konkurenčno prednost, po kateri jih kupci razlikujejo od drugih. Dejstvo je, da v globalni ekonomiji med seboj ne konkurirajo podjetja, temveč dobavne verige, ki jim podjetja pripadajo.

Logistične aktivnosti so sestavni del celotnega procesa dobavne verige in so lahko ključne za uspeh podjetja na trgu. Ker je logistika pogosto strateško manj pomembno področje poslovanja, se podjetja optimizacije logističnih dejavnosti lotevajo s konceptom zunanjega izvajanja. Za doseganje strateških ciljev podjetja je namreč pomembno, da podjetje tudi podporne aktivnosti izvaja optimalno.

Podjetje, ki se odloči logistične aktivnosti predati v izvedbo zunanjemu izvajalcu, ima od sklenjenega partnerstva določena pričakovanja. Prednostni cilj zunanjega izvajanja logističnih dejavnosti je vsekakor osredotočenje podjetja na ključne kompetence in izboljšanje proizvodne diferenciacije z namenom doseči konkurenčno prednost na trgu. Podjetje pričakuje pravočasno in dosledno dobavo izdelkov ter skrajšanje časa, potrebnega za izpolnitev naročila. Pričakuje se tudi izboljšanje upravljanja logistične mreže, večja prilagodljivost podjetja pri odzivanju na morebitne spremembe na trgu in olajšan dostop do novih tehnologij. Cilj naročnika je med drugim tudi zmanjšanje

potreb po vlaganjih v osnovna sredstva in opremo ter zmanjšanje potreb po delovni sili. Nadalje se pričakuje zmanjšanje obsega zalog in s tem izboljšanje koeficienta obračanja zalog, manj poškodb blaga ter zmanjšanje administrativnih stroškov (Bešter 2004, 73–74).

Odločitev, da se logistika ali del logističnih storitev izloči iz dejavnosti podjetja, ni preprosta. Odvisna je od stroškov za izločitev storitve, usposobljenosti vodstva podjetja ter znanja v podjetju, da se izločitev izpelje tudi v praksi (pogajanja, koordinacije). Odločitev je lažja, če so stroški zunanjega izvajalca logističnih storitev nižji od stroškov za angažiranje lastnega dela ali sredstev. V nasprotnem primeru izločitve verjetno ne bo (Koželj 2003, 104). Najpogostejši razlogi za ohranitev logističnih dejavnosti v podjetju so: logistika je ključna dejavnost podjetja, je preveč pomembna za izločitev, logistični stroški se ob izločitvi ne bodo zmanjšali in izgubi se nadzor (Capgemini 2004).

Na področju logističnih storitev so znane različne oblike oz. stopnje izločanja te dejavnosti iz podjetja. Slika 3 prikazuje pet stopenj logistične ponudbe, od katerih je vsaka bolj kompleksna in zahteva drugačen pristop podjetij (Bešter 2004, 71).

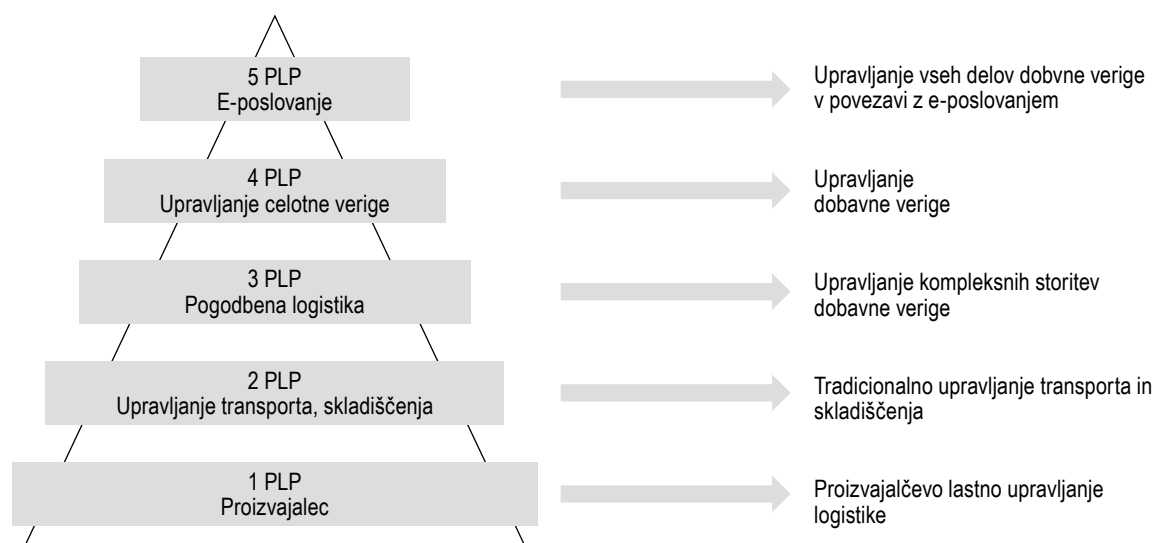
Prva raven logistične ponudbe ponazarja izvedbo logističnih aktivnosti v lastni režiji (insourcing, in-house logistics). Podjetje ima potrebna transportna sredstva, pretovorno mehanizacijo, skladišča, upravlja zaloge in drugo, vključno z osebjem za opravljanje logističnih nalog. Druga raven piramide v upravljanju logistike vključuje zunanja podjetja, t. i. ponudnike 2PLP (second party logistics provider), ki opravljajo tradicionalne logistične funkcije, kot sta skladiščenje in transport. Podjetja, ki nimajo potrebne opreme in infrastrukture, najemajo logistična podjetja za opravljanje logističnih aktivnosti z namenom zniževanja investicij in stroškov.

Z zunanjo oskrbo v logistiki se v največji meri ukvarjajo ponudniki logističnih storitev 3PLP (third party logistics provider) in 4PLP (fourth party logistics provider). Gre za specializirana logistična podjetja, ki prevzemajo opravljanje logistike za nelogistična podjetja. Zunanji logistični izvajalci lahko zaradi specializacije ponudijo kakovostno izvedeno logistično storitev. Njihove sposobnosti so rezultat naložb v logistično tehnologijo in znanje ljudi ter številnih izkušenj, ki so si jih pridobili v sodelovanju z drugimi podjetji. Naročnik in ponudnik logistične storitve delujeta v duhu skupne organizacijske kulture, kjer mora obvezno biti prisotna visoka stopnja medsebojnega zaupanja.

Na trgu ponudnikov logističnih storitev 3PLP se zadnjih nekaj let dogajajo pomembne spremembe. Podjetja širijo svojo ponudbo in vanjo vključujejo zelo donosne logistične dejavnosti. Vlagajo v izgradnjo sodobnega logističnega omrežja in v izboljšanje organiziranosti dela. Med njimi se pojavljajo združevanja in prevzemi, kar v podjetjih prinaša večjo sinergijo (Vouk 2003c, 114). Spremembe doživljajo tudi podjetja, ki uporabljajo storitve podjetij 3PLP. V poslovanju podjetij so nastale naslednje spremembe: zmanjšanje logističnih stroškov v povprečju za 8,2 %, zmanjšanje fiksnih logističnih sredstev za 15,6 %, skrajšanje časa od naročila do dobave za 10,7 na 8,4 dni ter zmanjšanje zalog za 5,3 % (Parashkevova 2007, 35).

Z naraščajočo potrebo po celovitem upravljanju dobavnih verig in logističnih storitev se v zadnjih letih povečuje pomen ponudnikov 4PLP. Njihovo delovanje je veliko širše od ponudnikov 3PLP, saj ponudniki 4PLP poleg standardnih logističnih storitev (prevozne in skladiščne dejavnosti) prevzamejo tudi nekatere proizvodne procese, oskrbo, informacijsko-tehnološke rešitve v dobavnih verigah, napovedovanje povpraševanja, upravljanje omrežja, upravljanje odnosov z odjemalci, upravljanje zalog in administrativnih

Slika 3: Ravni logistične ponudbe



Vir: Prirejeno po Košir 2007, 10

opravi (Vouk 2003b, 118). Pri opravljanju teh funkcij ima podjetje 4PLP vlogo integratorja, ki povezuje vire, sposobnosti in tehnologije iz svoje lastne organizacije in drugih organizacij ter z njimi snuje, razvija in upravlja celostne rešitve za dobavne verige (Knez, Kramar in Rosi 2007, 145).

Prednost ponudnikov 4PLP je predvsem v sposobnosti prožnejšega odzivanja na spremembe v poslovnih procesih naročnikov in v sprotnem prilagajanju njihovim spreminjajočim se zahtevam. Poleg tega je ponudnik 4PLP nevtralen, kar je pomemben pogoj za to, da lahko za svoje naročnike v celostno rešitev poveže najustreznejše ponudnike posameznih logističnih in tehnoloških storitev. Podjetjem 4PLP tudi ni treba vzdrževati lastnih prevoznih in skladiščnih zmogljivosti, saj bi to lahko vplivalo na nevtralnost pri izbiri ponudnikov posameznih rešitev (Knez, Kramar in Rosi 2007, 145). Največja razlika v delovanju ponudnikov 3PLP in 4PLP pa je v tem, da ponudniki storitev 4PLP lahko strukturirajo odnose in procese tako, da najbolje zadovoljijo potrebe strank, česar ponudniki storitev 3PLP ne zmorejo. Pri slednjih morajo stranke izbirati le med ponudbo storitev, ki so na voljo (Vouk 2003b, 118).

Zadnje raven logistične ponudbe predstavljajo ponudniki 5PLP (fifth party logistics provider), kjer gre za povezovanje posameznih dobavnih verig v skupno omrežje, ki je pod strateškim vodstvom ene same organizacije. Pri tem naj poudarimo, da ponudnik 5PLP ni fizična oseba, temveč sistem, ki obvešča kontrolno telo (4PLP). Kontrolno telo na osnovi dobljenih informacij in prednostnih funkcij v omrežju upravlja raznolike dobavne verige. Prednosti tega pristopa so doseganje večje ekonomije obsega, možnost nenehne kontrole in vpogleda v upravljanje dobavne verige prek spletnega portala. Ključ za uspeh na tem področju je informacijska tehnologija in sistemsko povezovanje (SCE 2008).

Zunanje izvajanje ne prinaša prednosti samo najemnikom logističnih storitev. Koristi od sklenjenega posla ima tudi sam logistični ponudnik, saj si poleg večjih možnosti za izkoriščanje učinkov ekonomije obsega zagotovi še stalno zaposlitev logističnih kapacitet ter večjo stabilnost poslovanja. Druge koristi so še pravočasno prilagajanje razvojnim potrebam stranke ter izpopolnjevanje ponudbe logističnih storitev (Jelenc 2001, 34).

Večina raziskav o razširjenosti zunanjega izvajanja logističnih dejavnosti v obdelavo vključuje ponudnike 3PLP, ki kljub naraščajočem pomenu podjetij 4PLP na trgu logistične ponudbe še vedno prevladujejo. Gre za najbolj razširjeno raven logističnih ponudnikov, ki svojo ponudbo in poslovanje nenehno širijo na račun številnih združevanj, geografske ekspanzije in organske rasti (Foster in Armstrong 2008). Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da je dohodek teh podjetij leta 2007 samo v ZDA znašal 122 milijard dolarjev, kar je 8 % več kot leto poprej (Trunick 2008). Podatki, ki jih navajamo v nadaljevanju, zato v večji meri temeljijo na izsledkih raziskav o rabi storitev ponudnikov 3PLP.

Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti (logistični outsourcing) opredeljujejo podjetja kot orodje za prilagajanje

hitro spreminjajočim se tržnim razmeram. V globalnem smislu je pomen izločanja logističnih dejavnosti vse večji, saj kazalci napovedujejo rast zunanjega izvajanja logističnih dejavnosti z 20 % leta 2001 na 80 % leta 2027 (Košir 2007, 10). Največji delež zagotovo prispevata tržišči Evrope in ZDA, kjer je zunanje izvajanje logističnih aktivnosti tudi najbolj razširjeno. V Evropi raste logistična panoga dvakrat hitreje kot gospodarstvo – tj. v povprečju med 4 in 8 % letno, njena letna vrednost znaša od 140 do 160 milijard evrov. Nemčija je s 14 milijoni m² logističnih površin logistični center Evrope. Sledijo ji Velika Britanija, Francija, Nizozemska, Belgija, Španija in Italija. Pomen pridobivajo tudi nekatere države Srednje in Vzhodne Evrope, in sicer Češka, Poljska in Madžarska (Rebitzer 2007).

Po podatkih raziskave Eyefortransport (2006a) ima 60 % podjetij z lestvice Fortune 500 sklenjeno najmanj eno pogodbo s ponudnikom 3PLP. Ameriška podjetja spoznavajo ekonomske prednosti zunanjega izvajanja logističnih dejavnosti, ki ga danes razumemo kot rastoč in dinamičen posel. Pomembnejša postajajo razmerja, ki se razvijajo v kohezivna partnerstva in kjer se pričakuje sinergijsko delovanje. Pričakovana podjetij so zlasti okrepljen menedžment podjetja ter težnja logističnega ponudnika k zmanjševanju logističnih stroškov in k razvoju učinkovitih logističnih rešitev. Naraščajoči trend na trgu 3PLP je tudi zmanjševanje stroškov z racionalizacijo in združevanjem številnih manjših skladišč v distribucijske centre. Takšna konsolidacija izboljša nadzor nad porabo in planiranjem zaloga (Trunick 2008).

Z globalizacijo se povečujejo potrebe po upravljanju dobavne verige kot celote. Posledično na logističnem trgu narašča pomen ponudnikov 4PLP. Pričakovana rast tega trga se ocenjuje s 4,7 milijarde evrov leta 2004 na 13 milijard evrov leta 2010 (Frost in Sullivan 2004). Trg 4PLP je še posebej pomemben v Zahodni Evropi, in sicer v kemični, elektronski in avtomobilski industriji. Po podatkih raziskav naj bi raba ponudnikov 4PLP izboljšala raven storitev za kupce, pospešila uvajanje novih proizvodov na trg ter stimulirala podjetja k prodoru na tržišče. Druge prednosti so še: večji nadzor nad kompleksnimi logističnimi potrebami glede na države in sklenjene pogodbe, možnost hkratnega upravljanja številnejših projektov, boljši pregled nad dobavno verigo ter izboljšanje poslovnega razmerja s stranko (Eyefortransport 2007b, 10).

Naraščajočim cenam nafte ter svetovni finančni krizi se v zadnjem letu ni mogel izogniti niti logistični sektor. Na račun visokih cen nafte je Fedex, tj. drugi največji paketni distributer v ZDA, v zadnjem četrtletju poslovnega leta 2007/2008 zabeležil izgubo v vrednosti 156 milijonov evrov. Strokovnjaki vidijo rešitev v večji optimizaciji logistike in tesnejšem sodelovanju logističnega ponudnika z naročnikom (Sohn 2008). Kar zadeva svetovno finančno krizo, zmanjšuje oženje kreditnega trga razpoložljive finančne vire ter posledično tudi povpraševanje po izdelkih in storitvah. Proizvajalci so prisiljeni zmanjševati obseg proizvodnje, to pa neposredno vpliva na logistično

panogo. Potreba po skladiščenju in transportu se posledično zmanjša (Augustine 2008). Po drugi strani podjetja v času recesije bolj intenzivno uporabljajo zunanje izvajanje, predvsem na račun zniževanja stroškov ter možnosti koncentracije na osnovno dejavnost (Trunick 2008).

V Sloveniji se vedno več podjetij odloča, da za posamezne in tudi za celovite storitve logistike najemajo za to specializirana podjetja, sami pa se ukvarjajo s svojo primarno dejavnostjo. Izjeme so večina večjih proizvodnih in trgovskih podjetij, ki pretežni del logističnih dejavnosti še vedno opravljajo v lastni režiji (Morozov 2008). Med razlogi za to trditev bi lahko na prvo mesto postavili nezaupanje podjetij v delovanje logističnih operaterjev. Čeprav je v globalnem svetu predajanje logističnih storitev zunanjemu specialistu več kot pozitivno ocenjena dejavnost, med slovenskimi podjetji še vedno prevladuje izgovor, da je logistika strateškega pomena za podjetje in jo je zato treba obdržati v lastni režiji (Jakomin in Bajec 2006, 73). Drugi razlog je nedoseganje potrebne ekonomije obsega. Slovenska podjetja imajo precej težav pri večjem najemanju logističnih storitev, saj niti najemnik niti izvajalec zaradi majhnosti trga ne moreta doseči ekonomije obsega. Zunanja oskrba celotne logistike bi bila primerna le za peščico največjih slovenskih podjetij, kjer bi se to zaradi velikosti podjetja izplačalo (Vouk 2003a, 108). Kot tretji razlog bi lahko navedli nepoznavanje natančne višine lastnih logističnih stroškov v slovenskih podjetjih. Primerjava lastnih cen s cenami specializiranega logističnega podjetja je zato nemogoča.

Največ primerov zunanjega izvajanja v Sloveniji je povezanih z izločitvijo voznega parka in transporta iz lastnega poslovanja podjetja. Takšna oblika zunanje oskrbe v logistiki je najlažja, najpreprostejša in najlaže obvladljiva (Jakomin in Bajec 2006, 73). Prevoze, ki ustrezajo določenim standardom in pogojem, najema večina slovenskih podjetij pri več ponudnikih, da je odvisnost od enega izvajalca manjša. Slovenska podjetja v največji meri izločajo naslednje logistične dejavnosti: transport (55 %), razvoz blaga (45 %), vzdrževanje vozil (49 %), carinjenje (42 %) in vračilo embalaže (20 %). Izvajanje in upravljanje naročil, etiketiranje, paletizacijo in kontejnerizacijo blaga, pakiranje in prepakiranje, nadzor kakovosti ter testiranje izdelkov izvajajo podjetja v 90 % sama, skladiščenje pa kar 94 % v lastni režiji (Knez, Kramar in Rosi 2007, 147).

Oddajanje logističnih dejavnosti v izvedbo zunanjim specialistom postaja standardna poslovna praksa podjetij. Tudi v prihodnosti se po izsledkih različnih raziskav (Eyefortransport 2007a) pričakuje nadaljnji trend rasti zunanje oskrbe v logistiki. Dva osnovna trenda, ki bosta veljala v prihodnje, sta naraščanje števila naročnikov ter rastoč obseg rabe logističnih storitev. Slednji je mišljen z vidika števila logističnih dejavnosti, danih v zunanje izvajanje, geografske pokritosti ter dolžine pogodb. V omenjenih raziskavah zasledimo tudi napovedi o rastočem pomenu srednje- in vzhodnoevropskih držav, kar zadeva pogodbeno logistiko.

3 Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti v avtomobilski industriji

Avtomobilska industrija sodi po svoji pomembnosti v sam vrh svetovnega gospodarstva. Na račun selitev proizvodnih obratov v dežele s cenejšo delovno silo zaposluje na milijone ljudi po svetu. Krajšanje inovacijskih ciklov sili proizvajalce avtomobilske industrije, da se osredotočijo na osnovne dejavnosti, preostale pa prepustijo v izvedbo zunanjim specialistom. Razvoj naprednih tehnologij, ki je na trgu avtomobilske industrije pogoj za ohranitev konkurenčnih prednosti, vzame proizvajalcem toliko pozornosti in predvsem investicij, da v lastni režiji ohranjajo le še dejavnosti z dodano vrednostjo, kot so razvoj, oblikovanje in trženje. Celotno logistiko ali, bolje rečeno, celotno dobavno verigo vodijo podjetja 3PLP in 4PLP, ki proizvodnjo avtomobila prevzemajo v celoti. Tako velja avtomobilska industrija za največjega uporabnika ponudnikov logističnih storitev.

Od začetka osemdesetih let prejšnjega stoletja se v avtomobilski industriji dogajajo globalne strukturne spremembe. V okvirih vitkega upravljanja (lean management) so bili v preteklih letih izvedeni različni projekti reorganizacije, katerih posledice so bile zmanjšanje števila dobaviteljev, uvedba strategije Just-in-Time (JIT) ter zunanje izvajanje logističnih storitev. Globalizacija prodajnih in nabavnih trgov je povzročila globalno navzočnost avtomobilskih proizvajalcev in s tem decentralizacijo nabavnih, proizvodnih in prodajnih struktur. Nastala so obsežna svetovna logistična omrežja za nabavo in distribucijo. Tehnološke inovacije in nove zahteve kupcev so skrajšale cikle menjave modela s šest let leta 1990 na dve do tri leta v današnjem času. Pritisk na proizvodne in logistične stroške pa je spodbudil tesnejše sodelovanje in informacijsko povezovanje avtomobilskih proizvajalcev s svojimi dobavitelji, ki dandanes proizvedejo skoraj 70 % celotnega vozila (Trojan 2000, 77).

Konkurenčni boj na avtomobilskem trgu je v zadnjih desetletjih znatno preoblikoval logistiko in njen pomen v proizvodnji avtomobilov. Pod stroškovnimi in časovnimi pritiski globalizacije so proizvodna podjetja največ možnosti za izboljšave in uvedbo vitke proizvodnje (lean production) našla prav v logistiki. Za vitko proizvodnjo podjetja je bistvena vitka logistika (lean logistics), ki je danes v avtomobilski industriji tehnološko izjemno dobro podprta. Sodobno proizvodnjo avtomobilov si težko predstavljamo brez avtomatizacije, robotizacije ali informatizacije. Vitkost v logistiki med drugim pomeni še krčenje dejavnosti, ki niso ključne za logistiko, organizacijske spremembe, zniževanje administrativnih izdatkov, krčenje zaloga, optimizacijo transportnih sredstev, minimiranje transporta in dela ter stalne izboljšave (Vogel 1992, 31). S strategijo vitke proizvodnje so podjetja izboljšala kakovost, povečala fleksibilnost, zmanjšala skupne stroške in zaloge ter skrajšala razvojne čase (Ihme 2006, 340).

Za izboljšanje produktivnosti in učinkovitosti proizvodnje uporabljajo avtomobilski proizvajalci še druge metode, od katerih je že dlje časa v uporabi strategija JIT. Ključni

cilj te strategije je s skrajšanjem pretočnega časa znižati stroške in povečati stopnjo logističnega servisa v smislu skrajšanja dobavnih rokov, povečanja lojalnosti in sposobnosti dobavljanja, večje prožnosti v dobavljanju, večje kakovosti dobave ter pripravljenosti posredovanja informacij. V nadaljnjem razvoju realiziranega JIT-koncepta je pri oskrbi proizvodnih linij v zadnjih letih pomen pridobila dostava Just-in-Sequence (JIS). Osnovni princip JIS-koncepta je pravočasna oskrba proizvodne linije z deli in komponentami v pravilnem zaporedju (Ihme 2006, 284–294).

Proizvodi avtomobilske industrije so izjemno kompleksni, saj je osebni avtomobil srednjega razreda sestavljen iz približno 30.000 do 40.000 različnih delov. Združitev množice komponent v končni izdelek zahteva podporo informacijske in komunikacijske tehnologije. Tehnična oprema za zbiranje, obdelavo in prenos informacij v vseh fazah nastanka avtomobila je srce sodobne avtomobilske industrije, saj je v dobavni verigi posameznega proizvajalca na tisoče udeležencev, od dobaviteljev in trgovcev pa vse do kupcev. Informacijski sistem za podporo logistike služi komunikaciji pri planiranju, krmiljenju in nadzoru materialnega toka. Zaradi vedno večje delitve dela med podjetji ter močnejšega vključevanja dobaviteljev in ponudnikov storitev v proizvodni proces je hitra in transparentna komunikacija vedno pomembnejša (Ihme 2006, 167–206).

V zadnjih dvajsetih letih se je v avtomobilski industriji močno zmanjšala globina proizvodnje, ki danes znaša okoli 30 %. Razlogi za porast dokupa blaga in storitev so v tem, da imajo dobavitelji obsežno proizvodno znanje (know-how), ki so ga zavarovali s patenti. Poleg tega dobavitelji dosegajo nižje fiksne stroške zaradi stroškovno učinkovitejšega proizvodnega postopka (procesni know-how). Dobavitelji imajo tudi določene prednosti v nižjih stroških plač, saj gre za drugo panogo in ugodnejše tarifne pogodbe, v večji meri pa imajo svoje proizvodnje locirane v državah z nižjimi stroški dela. Z združitvijo naročil številnih povpraševalcev ima dobavitelj tudi stroškovne prednosti, saj je izkoriščanje njegovih naprav produktivnejše zaradi večjega števila izdelkov in daljšega obratovanja strojev. Ne nazadnje pa konkurenca sili dobavitelje k izboljševanju učinkovitosti in posledično k zniževanju stroškov. V avtomobilski industriji velja pravilo, da se pri enem dobavitelju krije največ 30 % potreb ter izkorišča le 40–50 % njegovih proizvodnih kapacitet. T. i. »multiple sourcing« naj bi spodbujal konkurenčnost med dobavitelji in posledično ustvarjal cenovne prednosti (Ihme 2006, 262, 275).

Proizvodnja avtomobilov je dlje časa, delno še danes, veljala za klasičen primer množične proizvodnje, kjer so veliko število proizvodov proizvajali v manjših variantah in po nižji ceni. V sedemdesetih letih preteklega stoletja pa se je potrošniško obnašanje spremenilo. Pojavila se je potreba po individualnem, kakovostnem in hkrati cenovno ugodnem blagu (Ihme 2006, 169–170). Zahtevnost potreb kupcev je povečala kompleksnost in raznolikost ponudbe avtomobilskih proizvajalcev. Kljub temu odločitev stranke za nakup vozila ni sprejeta le na podlagi tehničnih in gospodarskih

specifikacij. Pričakovanja kupcev ustvarjajo nove zahteve tudi na področju logistike, kot so možnost izbire različnih proizvodov, enostaven proces naročila, takojšnja in obvezujoča potrditev naročila, največja možna fleksibilnost v primeru želenih sprememb, zmožnost takojšnjega informiranja o stanju naročila ter hitra in točna dostava proizvoda (Renner 2000, 23–30). Odločilen dejavnik pri nakupu je čas dobave oz. upoštevanje potrjenega dobavnega roka; glede na zahteve strank naj bi se čas od naročila do dobave po željah kupca narejenega vozila skrajšal z današnjih šest do osem tednov na dva tedna.

Usmeritev na kupca in globalizacija sta v avtomobilski industriji pripeljala do nove strateške usmeritve. Gre za povsem tržno usmerjeno proizvodnjo v bližini kupcev ter s tem za krajšanje dobavnih rokov pri večji fleksibilnosti in absolutnem upoštevanju rokov. Z naselitvijo modularnih dobaviteljev v bližini tovarn se lahko logistični procesi občutno skrajšajo. Mogoče je omejiti obseg transporta in s tem tudi logistične stroške (Renner 2000, 23–30). V logistične stroške pa bodo v prihodnje posegali še bolj intenzivno, saj se pričakuje še večja koncentracija dobaviteljev na območju avtomobilskih tovarn.

Zasičenost avtomobilskega trga in spremembe zahtev potrošnikov so korenito spremenili podjetniške strategije. Globalizacija sektorja in novi dejavniki konkurenčnosti so zahtevali večjo fleksibilnost podjetij na vseh področjih, od proizvodnje do logistike, da bi lahko zadovoljili potrebe kupcev. Zunanje izvajanje dejavnosti je tako postalo osrednji element podjetniških strategij, s pomočjo katerih sta bili organizirani proizvodnja in logistika, na novo pa so bile definirane tudi ključne aktivnosti avtomobilskih proizvajalcev.

Stroški so bili primarni gonilni dejavnik za spremembo logistične strategije. V avtomobilski industriji se je v osemdesetih letih pojavila potreba po zniževanju stroškov dela in tehničnih sredstev, saj sta okrepljena avtomatizacija in nadomeščanje delovne sile s kapitalom pomenili, da delovno intenzivne dejavnosti niso več rentabilne. Z ocenitvijo lastnih distribucijskih stroškov so proizvajalci spoznali, da so ponudniki logističnih storitev zmožni iste naloge opraviti ceneje, saj je logistika njihova ključna dejavnost, zaradi velikoserijskih poslov pa pri stroških dosegajo dodatne prihranke. Medtem ko so proizvajalci proizvodnjo, logistiko in transport prenesli na zunanja podjetja, so se sami osredotočili na razvoj proizvoda in krepitev lastne znamke. Ker je takšna strategija zahtevala sodelovanje mnogih drugih podjetij, so avtomobilski proizvajalci operativni nadzor ohranjali s pomočjo napredne tehnologije. Z zunanjim izvajanjem logističnih dejavnosti je proizvajalcem avtomobilov uspelo zmanjšati operativne stroške za več kot 10 % in izboljšati kakovost svojih proizvodov (Zielinski 2007).

Spremembe pri proizvajalcih avtomobilov so povzročile prestrukturiranje tudi v sektorju proizvajalcev komponent. Ta podjetja so prevzela podobno strategijo kot proizvajalci. Definirajo namreč svoje ključne sposobnosti, preostale

pa prenašajo na tretje osebe. Ker se ta proces ponovi, je nastala hierarhična piramida razvojnih dobaviteljev glede na neposredno ali posredno sodelovanje s posameznim avtomobilskim proizvajalcem. V prvo raven dobaviteljev (tier 1) sodijo veliki sistemski dobavitelji, ki proizvajalcem vozil neposredno dobavljajo celotne nize konstrukcijskih delov, sklope ali sisteme in pomembne dele vozil. Odgovorni so za montažo sestavnih delov, kontrolo kakovosti in za upravljanje zalog. Pri proizvodnji vozila igrajo vedno pomembnejšo vlogo, s tem ko veliko investirajo v tehnične inovacije in razvoj komponent, sodelujejo v razvoju proizvodnega procesa končnega izdelka ter organizirajo drugo raven dobaviteljev (tier 2). To so dobavitelji, ki dobavitelje prve ravni oskrbujejo z deli in materiali za končne izdelke. Na tretji ravni (tier 3) so dobavitelji, ki prejšnje ravni dobaviteljev ali neposredno proizvajalce vozil oskrbujejo s surovinami (Caprile in Llorens 2000).

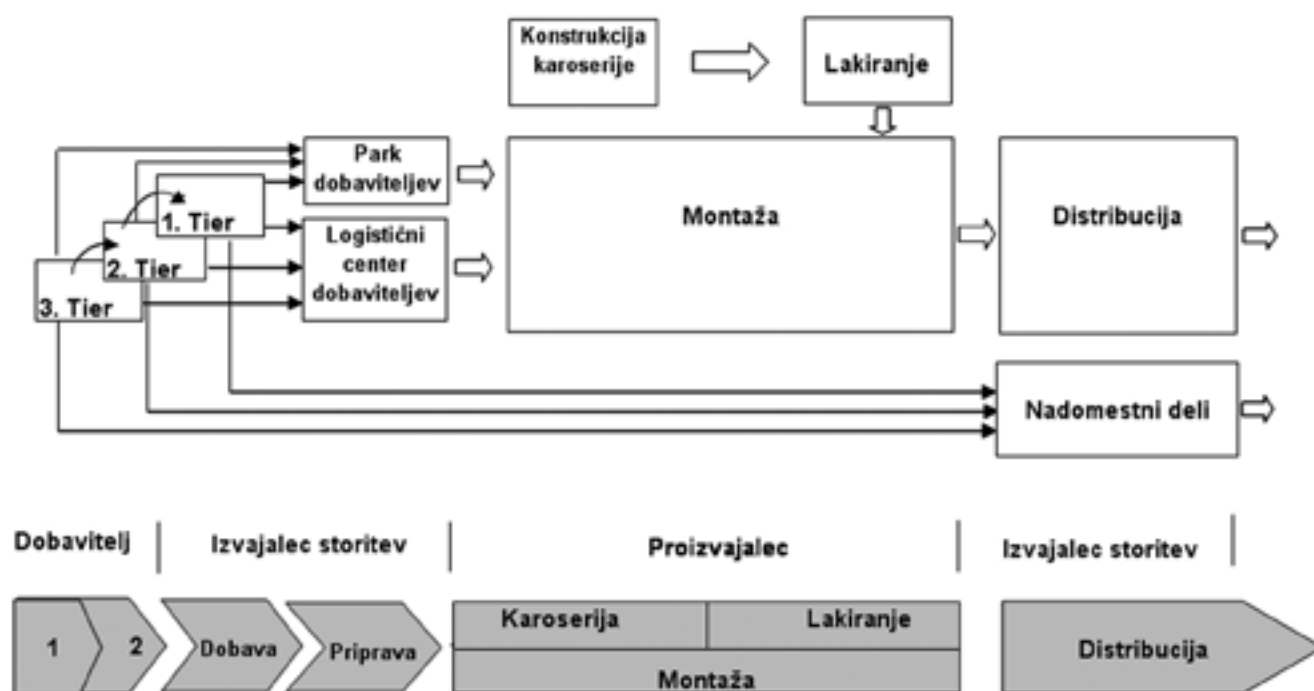
Večina avtomobilskih proizvajalcev ima v bližini svojih tovarn nameščene parke in logistične centre dobaviteljev. Namen takšne strategije oskrbovanja je pomagati proizvajalcem zmanjšati lastno ustvarjanje vrednosti in koncentracija na ključne kompetence. Odgovornosti vzdolž dobavne verige se na novo definirajo, velik delež procesne verige pa se prenese na izvajalca logističnih storitev. V parku delujejo dobavitelji modulov, sistemski dobavitelji in izvajalci logističnih storitev, osnovne naloge parka pa so skladiščenje komponent in razvrščanje le-teh v montažno zaporedje, predmontaža kot razbremenitev glavne linije ter transportna sestava za oskrbo traku.

Procesna odgovornost je zelo različno dogovorjena, končni cilj pa je, da eden ali več logističnih ponudnikov organizira celotno oskrbo, od dobaviteljev do mesta montaže, in sicer po načelih JIT in JIS, ter nato še distribucijo končnih proizvodov in nadomestnih delov do kupcev (gl. sliko 4). Takšno povezano delovanje dobaviteljev in logističnih izvajalcev na isti lokaciji omogoča velike prihranke za proizvajalca avtomobilov (Agiplan 2002, 2–5).

Ponudniki logističnih storitev so danes hrbtenica številnih podjetij v avtomobilski industriji, ki stremijo k zniževanju operativnih stroškov in ustvarjanju vrednosti v dobavni verigi. Podjetja so spoznala, da obvladovanje logističnih dejavnosti, ki zanje sicer niso ključne, pomeni na trgu konkurenčno prednost oz. da je dobavna veriga predmet diferenciranja med proizvajalci. Te dejavnosti zato raje prepuščajo v izvedbo zunanjim specialistom, ki s pomočjo izpopolnjene tehnologije pomagajo avtomobilskemu proizvajalcu integrirati in optimirati vse procese, potrebne za izvedbo kupčevega naročila. Na ta način zagotavljajo transparentnost in povezanost med množico podjetij in drugimi udeleženci v dobavni verigi. Ponudnik pri opravljanju svojih nalog deluje po načelu »zelene dobavne verige«, katere primarni cilj je izboljšati učinkovitost transporta in s tem zmanjšati emisije izpušnih plinov.

Vloga logističnih ponudnikov je v avtomobilski industriji toliko bolj pomembna že zaradi trenda selitve proizvodnje komponent v države z nižjimi stroški dela, velikega števila dobaviteljev ter izjemne globalne navzočnosti, tako v smislu proizvodnje vozil kot prodaje le-teh. Ker pa velja, da

Slika 4: Veriga vrednosti v avtomobilski industriji



Vir: Prirejeno po Agiplan 2002, 3

morajo biti različne lokacije oskrbljene s pravimi sestavnimi deli, na pravem mestu, ob pravem času, prave kakovosti itd., je v operacije dobavne verige posledično vključenih več logističnih ponudnikov. Podjetja avtomobilske industrije se uvrščajo v sam vrh uporabe tovrstnih storitev. V dobavni verigi proizvajalca General Motors sodeluje kar 43 ponudnikov 3PLP, sledijo Ford s 36 logističnimi ponudniki, VW s 30, BMW z 21 in Toyota z 19. Vodilni ponudnik logističnih storitev v avtomobilski industriji je CEVA Logistics, ki deluje v šestindvajsetih državah. Sklenjenih ima 1200 pogodb in oskrbuje 800 strank. Drugi večji ponudniki so še Rudolph Logistik, Logwin AG, ARS Altmann AG, DHL Logistics, TRADISA, Egerland Automobillogistik, Kuehne + Nagel, Ryder, Schenker, idr. (SCB 2008).

Glede na raziskavo podjetja Capgemini (2008, 2) o uporabi tretjih strank v logistiki 92 % podjetij iz avtomobilske panoge uporablja storitve ponudnikov 3PLP. Ta podjetja za najem logističnih storitev namenijo znatni delež proračuna logistike, in sicer kar 61 %. Vzrok za to dejstvo je v transportiranju velikega števila vozil na dolge razdalje. Za 87 % teh podjetij predstavlja logistika strateško konkurenčno prednost, 73 % pa jih meni, da imajo ponudniki storitev 3PLP pozitiven vpliv na učinkovitost poslovanja podjetja. Z uporabo storitev 3PLP so se logistični stroški avtomobilskim podjetjem znižali za 13 %. Prevladujoča razloga za najem tovrstnih storitev sta cena in kakovost storitev, najpogostejše najeti storitvi pa sta transport in transportni menedžment. Avtomobil je velik proizvod, zato je transportiranje izjemno drago. Proizvajalci morajo zato poiskati najboljše in stroškovno najbolj učinkovit način prevoza od tovarne do kupca. Druge logistične aktivnosti, ki so pogostejše predmet zunanjega izvajanja v avtomobilski industriji, prikazuje tabela 1.

Tabela 1: *Najete logistične aktivnosti v avtomobilskem sektorju (deleži podjetij)*

Logistične aktivnosti	
Nacionalni transport	89 %
Mednarodni transport	86 %
Skladiščenje	77 %
Carinsko posredovanje	77 %
Razpošiljanje	56 %
Konsolidacija pošilk	56 %
Pretočno skladiščenje (cross-docking)	55 %
Transportni menedžment (planiranje pošilk in izvedba)	44 %
Označevanje, pakiranje, sestava in opremljanje proizvoda	43 %
Razbremenilna logistika	32 %
Revizija in plačilo tovarnega lista	28 %
Svetovanje podjetij 3PLP na področju dobavne verige	19 %
Storitve 4PLP	18 %
Servisiranje kupcev	16 %
Sprejem, obdelava, izvršitev naročila	11 %
Upravljanje voznega parka	6 %

Vir: Prirejeno po Capgemini 2008, 2

Izvajalci logističnih storitev za avtomobilsko industrijo so v zadnjih letih močno izpopolnili ponudbo proizvodov in storitev v smeri vedno tesnejše prepletenosti proizvodnje in logistike. Kljub temu je prostora za izboljšave in iskanje novih priložnosti še dovolj, predvsem na področju transporta, distribucije in konsolidacije ter v storitvah dodane vrednosti (npr. montaža modulov).

4 Sklep

Zunanje izvajanje dejavnosti je spodbudila potreba podjetij po hitrem prilagajanju razmeram oz. spremembam na trgu. Ker so spremembe stalnica sodobnega poslovanja, jim lahko podjetja brez pomoči tretjih oseb le s težavo sledijo. Vključitev zunanjega izvajalca razbremeni podjetje strateško manj pomembnih funkcij in mu omogoči popolno usmeritev vseh virov v ključne sposobnosti. Takšen način delovanja poveča dodano vrednost strateških in podpornih funkcij podjetja, saj sta samo podjetje in zunanji izvajalec specialista na svojem področju delovanja. Koristi od sodelovanja je mnogo, vendar pa obstajajo tudi tveganja. Podjetja se jim lahko izognejo s skrbnim predhodnim načrtovanjem procesa izločanja dejavnosti ter predvsem z izbiro pravih dobaviteljev, kajti od tega je odvisna uspešnost strategije zunanjega izvajanja dejavnosti.

S kompleksnostjo poslovanja podjetij je postalo kompleksnejše tudi upravljanje dobavne verige in znotraj nje potrebnih logističnih nalog. Logistika je sicer podporna funkcija nelogičnih podjetij, ki pa je lahko pomembna konkurenčna prednost, če je zagotovljena optimalna izvedba njenih procesov ob sodobni tehnološki podpori. Logistične naloge se zato predajo v izvedbo zunanjemu logističnemu operaterju, ki ima potrebno znanje in tehnologijo. Logistični ponudnik ima vse pogostejše vlogo koordinatorja dobavne verige in izvajalca celovitih logističnih rešitev. V samem vrhu najemanja celovitih logističnih rešitev so proizvajalci avtomobilov, katerih dobavne verige so razvejane po vsem svetu, vanje pa je vključenih na tisoče podjetij in drugih udeležencev. S pomočjo inovativnih logističnih rešitev so avtomobilski proizvajalci povečali produktivnost ter občutno znižali operativne stroške poslovanja.

Avtomobilska podjetja so pomembni svetovni zaposlovalci in inovatorji, zato so hrbtenica številnih gospodarstev, tudi evropskega. V zadnjih letih jih je zajel val konsolidacije, zato se je število ponudnikov v sektorju močno skrčilo. Glede na trenutne neugodne razmere, ki so med drugim odraz zasičenosti razvitih trgov in rasti cen nafte, se v prihodnje pričakuje nadaljevanje procesa konsolidacije. Zaradi slabega finančnega položaja bodo proizvajalci morali posegati po ukrepih racionalizacije in se dogovarjati o skupnih vlaganjih v raziskave in razvoj alternativnih virov energije. Da bi lahko prihranili stroške, bo medsebojno sodelovanje proizvajalcev neizogibno.

Dobavitelji avtomobilske industrije so bolj kot kdaj doslej vpeti v proizvodni proces avtomobila. Zahteve potrošnikov so spodbudile tehnološko izpopolnjevanje vozil.

To je pospešilo sodelovanje proizvajalcev z dobavitelji in vključevanje le-teh v proizvodne in razvojne aktivnosti proizvajalcev avtomobilov. Da bi takšno sodelovanje realizirali s čim nižjimi logističnimi stroški, se dobavitelji locirajo v neposredni bližini avtomobilskih tovarn ali pa kar na njihovem območju. Razmerje med proizvajalcem avtomobilov in dobaviteljem pogosto preraste v partnerski odnos, od katerega imata obe strani določene prednosti. Ker se v medsebojnem razmerju vsak partner osredotoči na lastne ključne sposobnosti, ki jih opravlja maksimalno dobro, lahko govorimo o medsebojnem dopolnjevanju oz. sinergiji.

Slovenska podjetja se po obsegu in stopnji izločanja dejavnosti ne morejo primerjati s podjetji iz najbolj razvitih svetovnih gospodarstev. Kljub uveljavljenosti metode zunanjega izvajanja v praksi večjih svetovnih podjetij se slovenska podjetja še vedno odločajo za najemanje enostavnejših dejavnosti, kjer so tveganja manjša. Vzroke gre iskati v majhnosti slovenskega trga, saj podjetja ne morejo dosegati potrebne ekonomije obsega. Prav tako pa je zaupanje podjetij v kakovost delovanja zunanjih izvajalcev še vedno na zelo nizki stopnji. Na področju zunanje oskrbe v logistiki so se razmere v zadnjih letih izboljšale, kljub temu pa je najemanje celovitih logističnih storitev v slovenskih podjetjih velika redkost.

Literatura in viri:

1. Agiplan (2002). *Rolle der Logistik-Dienstleister*. [online]. Dosegljivo: http://www.agiplan-gmbh.de/pdf/lieferantenparks_im_umfeld_d_automobilindustrie_neu.pdf [1. 3. 2009].
2. Augustine, Jaison (2008). *Supply Chain Flexibility – Are you ready to dance?* [online]. Outsourced Logistics. Dosegljivo: http://outsourced-logistics.com/global_markets/supply_chain_flexibility_1108/ [28. 11. 2008].
3. Bešter, Miha (2004). »Outsourcing« logistične dejavnosti: nujnost, izziv ali boleča izkušnja? V: *Poslovna logistika 2004. Integracija poslovnih elementov poslovne logistike*. Zbornik 27. posvetovanja Inštituta za transport in logistiko. GV izobraževanje, str. 67–77.
4. Capgemini (2008). *The state of logistics outsourcing. 2008 Third-party Logistics. Automotive Industry Findings*. [online]. Dosegljivo: http://www.us.capgemini.com/DownloadLibrary/files/factsheets/Capgemini_3PL_study_Automotive_FS0209.pdf [27. 2. 2009].
5. Caprile, María, Llorens, Clara (2000). *Outsourcing und Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie*. [online]. Eironline. Dosegljivo: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2000/08/study/tn0008203s.htm#contentpage> [9. 8. 2008].
6. Dubrovski, Drago (2004). *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
7. Ernst, Young. 2008. *Outsourcing: the rise of fragmentation. Ernst&Young's 2008 European outsourcing survey*. [online]. Dosegljivo: [http://www.ey.com/Global/assets.nsf/International/AABS_Advisory_European_outsourcing_survey_2008/\\$file/AABS_Advisory_European_outsourcing_survey_2008.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/International/AABS_Advisory_European_outsourcing_survey_2008/$file/AABS_Advisory_European_outsourcing_survey_2008.pdf) [14. 11. 2008].
8. Eyefortransport (2006a). *Outsourcing Logistics Europe 2006: Network with Fortune 500 top execs & learn how to successfully work with LSPs*. [online]. Dosegljivo: <http://events.eyefortransport.com/outsourceuro/news.shtml> [19. 11. 2008].
9. Eyefortransport (2006b). *Outsourcing Logistics USA 2006: Network with Fortune 500 top execs & learn how to successfully work with LSPs*. [online]. Dosegljivo: <http://events.eyefortransport.com/outsourceusa/news.shtml> [19. 11. 2008].
10. Eyefortransport (2007a). *Outsourcing Logistics USA 2007, Best practices for managing 3PLs*. [online]. Dosegljivo: <http://www.beiglobal.com/documents/best%20practices%20fro%20managing%203PL.pdf> [23. 11. 2008].
11. Eyefortransport (2007b). *The North American 3PL Market – A brief analysis of eyefortransport's recent survey. April 2007*. [online]. Dosegljivo: <http://www.supplytoday.com.au/info/3pl%20report%2007.pdf> [20. 11. 2008].
12. Foster, Thomas A., Armstrong, Richard (2008). *Top 25 Third-Party Logistics Providers: Bigger and Broader*. [online]. China Trade in Services. Dosegljivo: <http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/en/i/2008-05-12/35491.shtml> [9. 12. 2008].
13. Frost & Sullivan (2004). *Fourth-Party Logistics: Turning A Cost Into A Value Proposition*. [online]. ebizQ. Dosegljivo: <http://www.ebizq.net/topics/scm/features/3881.html> [20. 11. 2008].
14. Fügemann, Florian (2008). *Outsourcing nicht Job-Killer Nummer eins* [online]. Innovations Report. Dosegljivo: <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-111340.html> [21. 11. 2008].
15. Gartner (2008). *Gartner says worldwide outsourcing market to grow 8.1 percent in 2008*. [online]. Dosegljivo: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=578307> [12. 11. 2008].
16. Government Technology (2008). *Top five outsourcing trends for 2009*. [online]. Dosegljivo: <http://www.govtech.com/gt/577131> [6. 1. 2009].
17. Horowitz, Paul, Gordon, David, Kuruganti, Swarna (2008). *From providers to partners. How outsourcing relationships are changing for the better*. [online]. PriceWaterhouseCoopers. Dosegljivo: <http://www.pwc.com/images/us/eng/about/view/pwc-view-summer08-outsourcing.pdf> [7. 11. 2008].

18. IAOP – International Association of Outsourcing Professionals (2008). *Outsourcing Facts and IAOP Quotes*. [online]. Dosegljivo: <http://outsourcingprofessional.org/content/23/196/1683/> [12. 11. 2008].
19. IBM (2007). *Building value in logistics outsourcing. The future of the logistics provider industry*. [online]. Institute for Business Value Study. Dosegljivo: http://www-03.ibm.com/industries/global/files/Building_Value_in_Logistics-Outsourcing_FINAL_060207.pdf?re=travel&sa_message=title=building_value_in_logistics_outsourcing [21. 11. 2008].
20. Ihme, Joachim (2006). *Logistik im Automobilbau. Logistikkomponenten und Logistiksysteme im Fahrzeugbau*. München: Carl Hanser Verlag.
21. Jakomin, Igor, Bajec, Patricija (2006). »Outsourcing« v logistiki z vidika ponudbe slovenskih podjetij. V: *Trendi v slovenski in evropski logistiki ter vpliv njene razvitosti na konkurenčnost podjetij*. Poslovna logistika 2006. Inštitut za transport in logistiko. Ljubljana: Planet GV.
22. Jelenc, Milan (2001). Teorija in praksa logističnega »outsourcinga«. V: *Bližanje slovenske podjetniške logistike razvitemu svetu*. XXIV. Posvetovanje Inštituta za transport in logistiko, str. 29–40.
23. Kavčič, Klemen (2007b). Ali so managerji odgovorni za outsourcing, ki ni strateško izveden? V: *Ustvarjalna organizacija: Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti* [elektronski vir], str. 723–740.
24. Kendrick, Carol (2007). *Top Outsourcing Countries*. [online]. The Outsourcing Weblog. Dosegljivo: http://www.outsourcing-weblog.com/50226711/top_outsourcing_countries.php [12. 11. 2008].
25. Knez, Matjaž, Kramar, Uroš, Rosi, Bojan (2007). Outsourcing logističnih storitev 3PL in 4PL ponudnikom logističnih aktivnosti. V: *Logistika 07: zbornik referatov* [elektronski vir], str. 142–149.
26. Korber, Robert (2002). *Zunanje izvajanje dejavnosti*. [online] InfoSrc.si, 65 odstavkov. Dosegljivo: http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/InfoSRC.SI%20-%202002-34.pdf [9. 8. 2008].
27. Košir, Robi (2007). Slovenija še vedno daleč od razvitega trga logističnega outsourcinga. [online]. *Prometni vestnik*, 17 odstavkov. Dosegljivo: http://www.btc.si/images/promocija/Prometni_vestnik_5-07.pdf [9. 8. 2008].
28. LBR – Logistics Business Review (2008). *Logistics in Central and Eastern Europe: the next logistics hot-spots*. [online]. Dosegljivo: http://www.logistics-business-review.com/article_feature.asp?guid=D01BCEE1-00EC-4AC1-9046-AEE700643F13 [14. 12. 2008].
29. Morozov, Sebastjan (2008). *Logistika v Sloveniji še ni optimizirana*. [online]. Poslovni dnevnik. Dosegljivo: http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/334834 [6. 1. 2009].
30. Ogorelc, Anton (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Parashkevova, Loretta (2007). *Logistics Outsourcing – A means of assuring the competitive advantage for an organization*. [online]. Vadyba/management. Dosegljivo: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/15/29-38.pdf> [10. 8. 2008].
32. Power, Mark John, Desouza, Kevin C., Bonifazi, Carlo (2006). *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. London: Kogan Page.
33. Rebitzer, Dieter (2007). *Logistics: Investors focus on logistics real estate*. [online]. Suisse Asset Management AG. Dosegljivo: http://suisseam.com/page_1191533961093.html [21. 11. 2008].
34. Renner, Peter (2000). Kundenorientierung in der Automobilindustrie. V: *Innovationen in Logistikstrukturen der Automobilindustrie*. VDI-Gesellschaft Fördertechnik, Materialfluß, Logistik. Düsseldorf: VDI Verlag.
35. SCB – Supply Chain Brain (2008). *Continuing to Add Even More to Their Offerings, 3PLs Are At Your Service*. [online]. Dosegljivo: <http://www.supplychainbrain.com/content/nc/logisticstransportation/value-added-services/single-article-page/article/continuing-to-add-ever-more-to-their-offerings-3pls-are-at-your-service> [3. 3. 2009].
36. SCE – Supply Chain Engineering (2008). *What is Fifth Party Logistics (5PL)?* [online]. Dosegljivo: <http://www.5pl-uk.com/what.html> [1. 12. 2008].
37. Schaffhauser, Dian (2006). *Outsourcing Survey 2006, Part 2: Why, Where and Who*. [online]. Enterprise Systems. Dosegljivo: <http://esj.com/Enterprise/article.aspx?EditorialsID=1731> [7. 11. 2008].
38. Schenker (2009). *Schenker Deutschland AG*. [online]. Dosegljivo: <http://www.schenker.de/deutsch/unternehmen/index.html> [3. 3. 2009].
39. Skukan, Katjuša (1998). Zunanje izvajanje: rešitev ali potop? *Uporabna informatika* 4: 24–30.
40. Sohn, Gunnar (2008). *Spritpreis-Horror: Druck auf Logistikbranche steigt*. [online]. Innovations Report. Dosegljivo: http://www.innovations-report.de/html/berichte/verkehr_logistik/spritpreis_horror_druck_logistikbranche_steigt_115498.html [26. 11. 2008].
41. Trojan, Achim (2000). *Zulieferer integriert in Netzwerke der Automobilindustrie. V Innovationen in Logistikstrukturen der Automobilindustrie*. VDI-Gesellschaft Fördertechnik, Materialfluß, Logistik. Düsseldorf: VDI Verlag GmbH.
42. Trunick, Perry (2008). *The Rise of Outsourcing*. [online]. Outsourced Logistics. Dosegljivo: http://outsourced-logistics.com/operations_strategy/rise-outsourcing-0601/ [28. 11. 2008].

43. Venture Outsource (2008). *€7.3 billion growth forecast for Central and Eastern European logistics*. [online]. Dosegljivo: <http://www.ventureoutsource.com/contract-manufacturing/trends-observations/2008/7-3-billion-growth-forecast-for-central-and-eastern-european-logistics> [14. 12. 2008].
44. Vogel, W. (1992). *Materialfluß und Logistik in beengten Werken am Beispiel Opel Bochum. V Materialfluß und Logistik in Automobilbau und Zulieferindustrie: Konzepte, Beispiele, Erfahrungen*. VDI-Gesellschaft Fördertechnik, Materialfluß, Logistik. Düsseldorf: VDI Verlag.
45. Vouk, Tomaž (2003b). Najemanje tujih storitev: Logistične storitve 3PL nasproti storitvam 4PL. *Logistika & transport* 43: 118.
46. Zielinski, Kerry (2007). *Evolving Third-Party Logistics in the Auto Industry*. [online]. Area Development. Dosegljivo: <http://www.areadevelopment.com/specialPub/aug07/autoEvolvingThirdParty.shtml> [27. 2. 2009].