

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga

ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI
(OUTSOURCING) SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA V
IZBRANEM PODJETJU

Mentor: doc. dr. Mirko Markič
Obravnavana organizacija: Niko Železniki, d. d.
Strokovni sodelavec iz organizacije: Franc Šmid

KOPER, 2006

JANA PRIMOŽIČ



POVZETEK

Namen diplomske naloge je obravnavanje pomanjkanja skladiščnih in izdelovalnih zmogljivosti v izbranem podjetju. Izhajamo iz strateške odločitve vršnega managementa o investiranju v povečanje izdelovalnih zmogljivosti, medtem ko naj bi pomanjkanje skladiščnih zmogljivosti še nadalje razreševali z »outsourcingom« – zunanjim izvajanjem skladiščnega poslovanja. Pravilnost te odločitve smo preverjali s primerjavo izidov obeh morebitnih investicij, za kar smo uporabili dinamične metode ocenjevanja, ki upoštevajo časovno vrednost denarja. Osrednji del empiričnega dela naloge vsebuje analizo raziskave med zaposlenimi o zunanjem izvajanju skladiščnega poslovanja. Z analizo izidov ugotavljamo, da stopnja zadovoljstva neposredno zaposlenih v logistični verigi ni na ravni, ki bi jo pričakovali. Da bi zunanje izvajanje skladiščnega poslovanja potekalo učinkoviteje in bolj ekonomično, naj bi vršni management podjetja proučil ustreznost zunanjih izvajalcev, obenem pa izboljšal informacijsko-komunikacijski sistem skladiščnega poslovanja npr. z uvedbo črtne kode ali z elektronsko izmenjavo podatkov.

Ključne besede: investicije, konkurenčnost, podjetje, skladiščenje, zunanje izvajanje dejavnosti

ABSTRACT

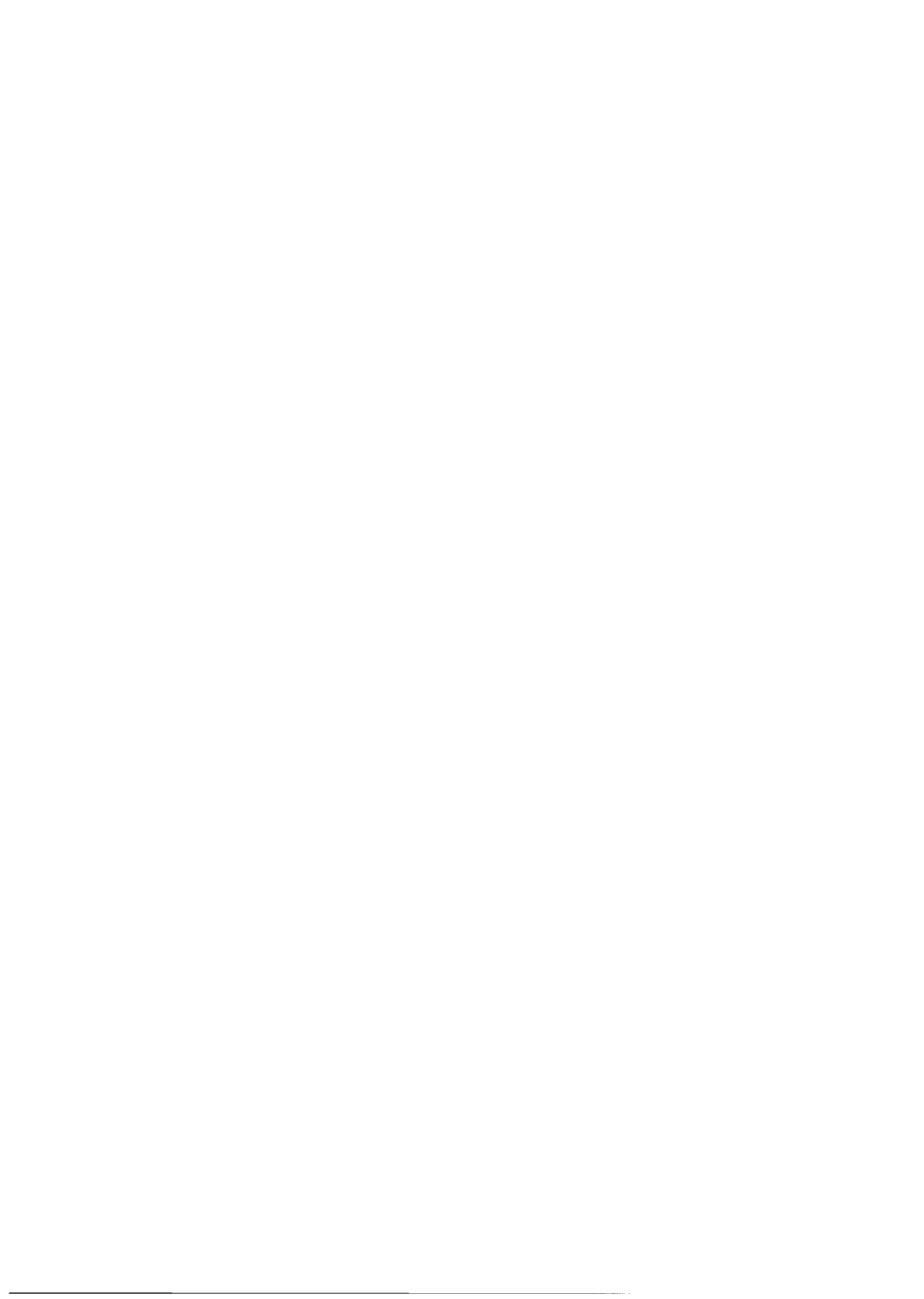
In the diploma thesis problems of storage deficiency and of production capacity in the given enterprise are dealt with. We start with the strategic decision of the management to invest into more extensive production capacity, while the storage deficiency should continue to be regulated by outsourcing. The accuracy of this decision has been confirmed by the study of the results of the both eventual investments, using the dynamic method of evaluation in which the time value of money has been considered. In the empirical part of the diploma thesis the central position has been given to the analysis of the research regarding the storage outsourcing that has been carried out among the employees. The analysis showed that the satisfaction of the employees in the logistics chain is not what has been expected. To perform more efficient and more economic storage outsourcing the management should examine the adequacy of the contractors, and at the same time they should improve the storage information – communication systems, e.g. by implementation of the bar code or by computerised data exchange.

Key words: investments, competitiveness, enterprise, storage, outsourcing

UDK 658.78.004(043.2)



Za študij managementa sem se odločila zaradi želje in potreb po novem znanju. Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Mirku Markiču, ki mi je s strokovno pomočjo, z nasveti in informacijami pri izdelavi diplomske naloge pomagal, da sem ta cilj dosegla.



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Osnovne trditve diplomskega dela	1
1.2	Raziskovalni problem in raziskovalna vprašanja	1
1.3	Metode obravnavanja	2
1.4	Omejitve obravnavanja	2
2	Preučevanje strateških implikacij	3
2.1	Vizija in poslanstvo organizacij	3
2.2	Temeljne zasnove sredstev	3
2.3	Določanje ključnih konkurenčnih prednosti	6
2.4	Opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti	7
2.5	Značilnost zunanjega izvajanja dejavnosti	8
3	»Outsourcing« logistične dejavnosti	11
3.1	Logistika v izdelovalnem podjetju	11
3.2	Izhodišča za načrtovanje zunanje oskrbe skladiščnega poslovanja	11
3.3	Lastne ali tuje logistične storitve	13
4	Odločitev o oddajanju dela poslovnega procesa (skladiščenja) zunanjim izvajalcem	15
4.1	Predstavitev podjetja	15
4.1.1	Osnovna dejavnost družbe	15
4.1.2	Posebnosti v poslovanju	17
4.2	Investiranje v osnovna sredstva kot vplivni dejavnik pri razvoju podjetja	19
4.2.1	Investiranje v širitev proizvodnega prostora in novo strojno opremo	19
4.2.2	Investiranje v skladiščne prostore	25
4.3	Raziskava o zunanjem izvajanju skladiščnega poslovanja	31
4.3.1	Anketa med sodelavci o zunanjem izvajanju skladiščnega poslovanja	31
4.3.2	Ugotovitve in predlogi zunanjega izvajanja skladiščnega poslovanja	35
5	Sklep	39
	Literatura in viri	41
	Priloga	43

SLIKE

Slika 2.1	Sredstva, zmožnosti in strategija organizacije	4
Slika 4.1	Lastniška struktura na dan 31. 12. 2005	15
Slika 4.2	Struktura prodaje po programih za leto 2005	16
Slika 4.3	Izdelane količine mehanizmov v letih 1964–2005 in plan za leto 2006	17
Slika 4.4	Ocena različnih elementov skladiščnega poslovanja in primerjava med lokacijami	32
Slika 4.5	Vpliv različnih meril na izbiro ponudnika skladiščnega poslovanja	33

TABELE

Tabela 3.1	Elementi analize odločitev »narediti ali kupiti«	13
Tabela 3.2	Lastne ali tuje logistične storitve.....	14
Tabela 4.1	Ključni notranji in zunanji strateški dejavniki (SPIN)	18
Tabela 4.2	Plan investicij za povečanje zmogljivosti iz 100 na 130 mio kosov mehanizmov in zaslonov.....	20
Tabela 4.3	Gibanje števila zaposlenih zaradi investicije v letih 2006–2009.....	21
Tabela 4.4	Projekcija čistega poslovnega izida za obdobje 2007–2016.....	22
Tabela 4.5	Podatki za izračun dinamične amortizacije investicije (v 1000 sit)	23
Tabela 4.6	Planiranje in realizacija mehanizmov v letu 2005 in zaloge konec meseca.....	26
Tabela 4.7	Stroški skladiščenja v dislociranih (najetih) skladiščih v letu 2005	27
Tabela 4.8	Ocenjeni dodatni stroški.....	27
Tabela 4.9	Primerjava letnih stroškov lastnega in najetega skladišča.....	28
Tabela 4.10	Podatki za izračun dinamične amortizacije investicije (v 1000 SIT).....	29
Tabela 4.11	Primerjava dobljenih izidov obeh naložb.....	31
Tabela 4.12	Primer delitve aktivnosti med podjetjem in zunanjim izvajalcem.....	36

KRAJŠAVE

mio	milijon
NSV	neto sedanja vrednost
IRR	Internal Rate of Return (notranja stopnja donosnosti)
mgt.	management
SPIN	Slabosti, Prednosti, Izzivi, Nevarnosti
WACC	weighted Average cost of capital (povprečni stroški finančne strukture)
JIT	just in time (v pravem času; ravno pravočasno)
EAN	European Article Numbering (enotno označevanje proizvodov s črtno kodo)
EDI	Elektronic Data Interchange (elektronska izmenjava podatkov)

1 UVOD

1.1 Osnovne trditve diplomskega dela

V podjetjih in drugih organizacijah naj bi bili zaradi hitrih sprememb in nepredvidljivosti poslovnega okolja izredno dinamični in hitro prilagodljivi. Njihova strategija naj bi temeljila na močni viziji. V organizacijah si zagotavljajo obstoj in rast z razvijanjem konkurenčnih prednosti.

Konkurenčne prednosti so inovativna kombinacija znanja, posebnih veščin, tehnologije in unikatnih poslovnih metod, ki omogočajo preskrbo z izdelki in storitvami, ki jih kupci cenijo in želijo kupovati (Greaver 1999, 87).

V podjetjih in drugih organizacijah povečujejo svoje ključne konkurenčne prednosti z investicijami ter iščejo možnosti, kako bi jih kar najbolje vključili v poslovne procese. Posledice investicijskih odločitev so dolgoročne, saj so učinki teh naložb vidni v prihodnosti. Investicijske odločitve naj bi bile skrbno pripravljene. V podjetju ali drugih organizacijah morajo proučiti notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na pravilne investicijske odločitve. Management mora odgovoriti na vprašanja, v kaj investirati, koliko investirati, kako ovrednotiti investicijo in kje dobiti sredstva za investicijo.

V podjetju pa se lahko odločijo tudi za možnost, da del poslovnega procesa prepustijo zunanjim izvajalcem. Z odločitvijo o zunanjem izvajanju dejavnosti podjetje postane bolj fleksibilno, dinamično. S pomočjo zunanjega izvajanja se lahko v podjetju oblikuje taka organiziranost, ki omogoča bolj učinkovito osredinjenje na zadovoljevanje potreb kupcev. S tem lahko v podjetju pospešijo svojo rast in uspeh zaradi razširjenih investicij na področjih, ki jim ponujajo največjo konkurenčno prednost. Zunanje izvajanje dejavnosti ni nadomestilo za pridobitev ali razvoj ključnih konkurenčnih prednosti, pač pa pripomore k boljšemu poslovanju v organizaciji.

Pred odločitvijo o zunanji oskrbi naj bi vršni managerji temeljito ocenili prednosti in slabosti, izzive in nevarnosti take oskrbe in določili ustrezne postopke za izračunavanje stroškov.

1.2 Raziskovalni problem in raziskovalna vprašanja

V diplomski nalogi bomo obravnavali problem pomanjkanja proizvodnih in skladiščnih prostorov v obravnavani organizaciji. V podjetju pripravljajo podlage za odločitve o investiranju v osnovna sredstva, ki so ključnega pomena za rast in razvoj podjetja. Trenutne finančne zmožnosti v podjetju ne dopuščajo, da bi investirali v nove in potrebne zmogljivosti. Managerji se v procesih urejanja zadev odločajo o tem, katera funkcijska področja naj bi ostala v podjetju in katera je smiselno prenesti na zunanje izvajalce.

Namen diplomske naloge je odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Katere so ključne sposobnosti in temeljni procesi v podjetju?
- Kaj so cilji zunanjega izvajanja dejavnosti (outsourcinga)?
- Kakšne so prednosti in slabosti zunanje oskrbe (outsourcinga) v skladiščnem poslovanju?

1.3 Metode obravnavanja

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu bomo uporabili metodo opisovanja, v raziskovalnem delu pa uporabno (aplikativno, praktično) raziskavo in metodo primerjave, kjer smo primerjali možne aplikativne rešitve. Uporabili smo pozitivističen pristop in fleksibilen načrt.

Iz dokumentov podjetja smo zbrali sekundarne podatke, primarne pa z opazovanjem pri delu. Tip podatkov je kvalitativni in kvantitativni.

Pri praktičnih izračunih je uporabljen analitični pristop, ki pomaga posamezne podatke in skupine podatkov ter informacije lažje razumeti, razvrščati.

Izdelali smo analizo SPIN, s katero smo pridobili podatke in informacije o prednostih in slabostih v podjetju ter pokazali priložnosti in nevarnosti v poslovnem okolju.

Opravili smo strukturirano anketo med dvanajstimi zaposlenimi sodelavci. Vprašalnik so izpolnili skladiščniki, vodja proizvodnje, prodajniki, planerji in kontrolorji. Vsi ti so neposredno udeleženi pri pripravi in odpremi pošiljk. Anketo smo opravili tudi pri vodji sektorja za materialno oskrbo, ki ni vsakodnevno vključen v sam proces, je pa odgovoren za skladiščno poslovanje in glavni akter pri sprejemanju strateških odločitev logističnega poslovanja.

Na osnovi dobljenih kvalitativnih in kvantitativnih podatkov ter informacij smo predlagali usmeritve za nadaljnji razvoj aktivnosti v skladiščnem poslovanju.

1.4 Omejitve obravnavanja

Pri izdelavi diplomske naloge smo uporabili konkretne podatke in informacije ter upoštevali trenutna dogajanja v obravnavani organizaciji in v bližnjem in daljnem poslovno-organizacijskem okolju, vsebinsko pa smo jih podprli s teoretičnimi metodami iz strokovne literature. Nekatere druge vidike zunanjega izvajanja dejavnosti (npr. kadrovskega, pravnega ipd.) smo zgolj omenili in niso predmet podrobnih proučevanj. Pri obdelavi teme organizacija ni postavljala omejitev. Delovno mesto, ki ga v družbi opravljamo nam omogoča, da razpolagamo s podatki in informacijami, ki smo jih uporabili v tabelah.

2 PREUČEVANJE STRATEŠKIH IMPLIKACIJ

2.1 Vizija in poslanstvo organizacij

Vizija organizacije je temeljno sredstvo za obvladovanje kompleksnosti organizacije. Opisuje želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev.

Vizija podjetja je »slika« podjetja, ki opisuje, kakšno organiziranost naj bi v podjetju imeli, katere izdelke in storitve naj bi nudili, na katerih trgih naj bi nastopali in kdo so njihovi kupci. Nakazuje prihodnjo organizacijsko strukturo, kulturo podjetja ter navaja prihodnje cilje glede uspešnosti poslovanja, ki jih želi podjetje doseči (npr. kakovost, poslovni cikel, produktivnost itd.) ter finančne pogoje (Greaver 1999, 75).

Vizija mora biti jasna, zanimiva in izzivalna, vendar uresničljiva. Brez osnovne vizije so razvojne usmeritve organizacije nejasne, neurejene in neusklađene ter zato neučinkovite.

Dobro izoblikovana vizija, ki vsebuje tudi alternativne zasnove, kot npr. osredinjenost na ključne dejavnosti in oddajo ostalih dejavnosti v zunanje izvajanje, pripomore k temu, da se cilji zunanjega izvajanja dejavnosti lažje povežejo s strategijo podjetja.

Podjetje ni opredeljeno z imenom ali statuti, temveč z njegovim poslanstvom (Drucker 1993 v Biloslavo in Tavčar 2004, 30).

V strokovni literaturi lahko dobimo različne opredelitve poslanstva. Rečemo lahko, da nam poslanstvo pove, zakaj organizacija obstaja (komu služi in kako). Zajema osnovni namen organizacije oz. razlog za njen obstoj. Biti mora dovolj edinstvena, da nam pove, kaj organizacija počne in česa ne počne.

Vizija in poslanstvo sta medsebojno povezana v dinamično zanko, v kateri se po potrebi spreminjata in medsebojno usklajujeta. Vizija opredeljuje, kam je organizacija namenjena znotraj splošnega okvira, ki ga nudi poslanstvo, poslanstvo pa daje potrebno usmeritev organizaciji tudi takrat, ko mora management na novo opredeliti vizijo (Biloslavo in Tavčar 2004, 31).

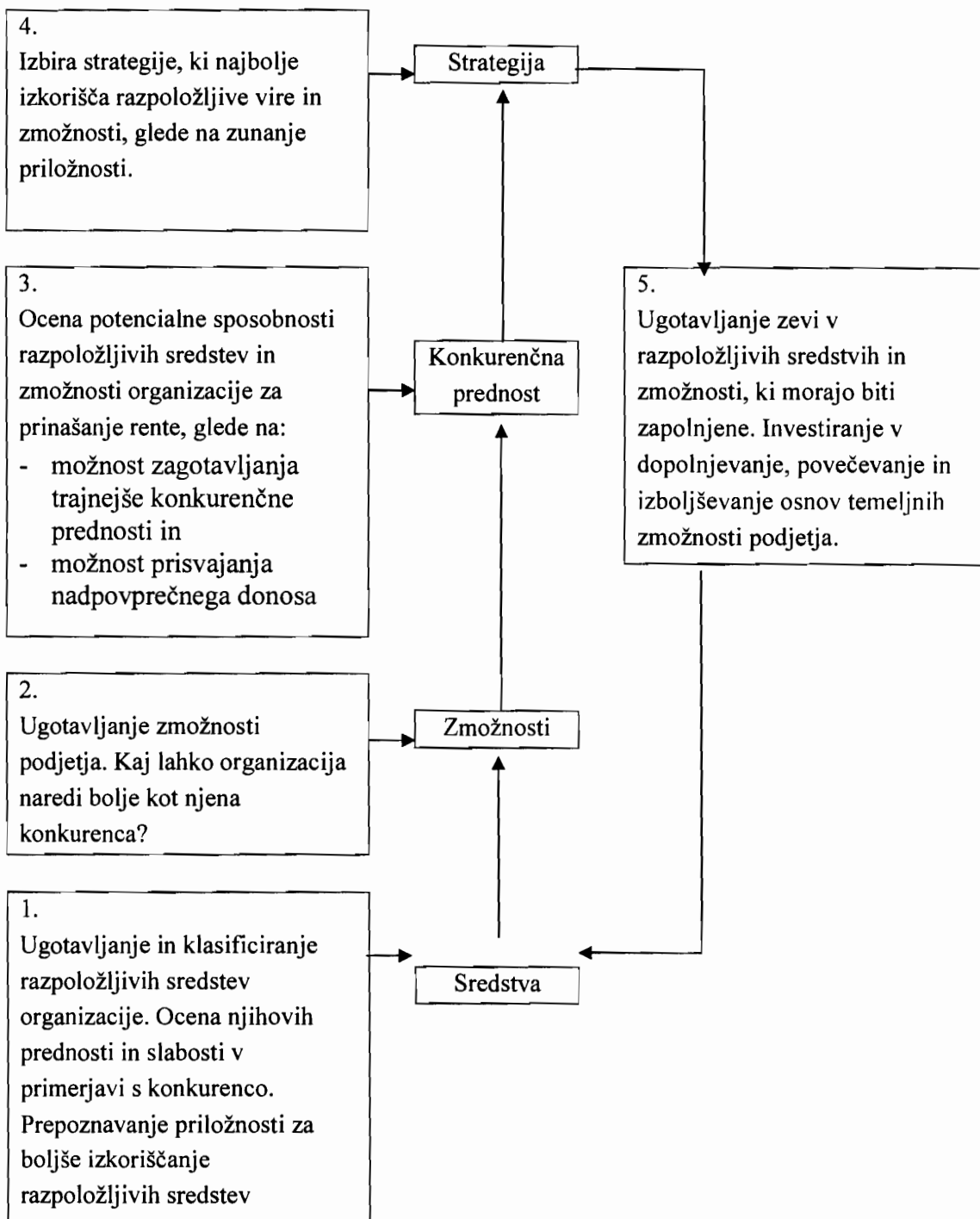
2.2 Temeljne zasnove sredstev

Organizacija potrebuje za delovanje materialna in nematerialna sredstva, ki predstavljajo osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti. Strategija uspešne organizacije je z vidika sredstev naravnana na (Biloslavo in Tavčar 2004, 32):

- povečanje produktivnosti sredstev – zlasti stavb in opreme, finančnih sredstev in ljudi,
- povečanje učinkovitosti in donosnosti sredstev.

Ker se s časom pogoji poslovanja spreminjajo, je treba opredeliti, kje in kolikšna je zvež med potrebnimi sredstvi in zmožnostmi za jutrišnjo uspešnost in tistimi, s katerimi si organizacija danes zagotavlja konkurenčno prednost (Biloslavo in Tavčar 2004, 33).

Slika 2.1 Sredstva, zmožnosti in strategija organizacije



Vir: Grant 1998 v Biloslavo in Tavčar 2004, 35.

Za premostitev prepoznane zevi mora organizacija del obstoječih sredstev investirati v aktivnosti za dopolnjevanje, povečevanje in izboljševanje osnov svojih temeljnih zmožnosti.

Pri snovanju strategije organizacije na podlagi njenih sredstev in zmožnosti se je treba zavedati, da vsak nadaljnji vložek organizacije v neko specifično sredstvo ali zmožnost povečuje njeno togost oziroma zmanjšuje sposobnost prilagajanja tistim okoliščinam, kjer ta oz. te zmožnosti ne predstavljajo osnove konkurenčne prednosti. Da bi laže presodili, katera sredstva in zmožnosti nudijo osnovo za doseganje trajnejše konkurenčne prednosti, je smiselno uporabiti naslednja sodila, ki jih navaja Barney (1997 v Biloslavo in Tavčar 2004, 40):

- Imeti morajo vrednost v smislu, da organizaciji omogočajo učinkovito izkoriščanje prednosti in premagovanje nevarnosti v zunanjem poslovnem okolju; vrednost pomeni, da ima organizacija nižje stroške in večje prihodke, kot bi jih imela v primeru, da teh zmožnosti in sredstev ne bi imela.
- Biti morajo redka med sedanjimi in potencialnimi konkurenti.
- Ni jih mogoče popolno posnemati oziroma ne sme obstajati drugo, enakovredno strateško nadomestilo (substitut) zanje.
- Organizacija mora biti sposobna te zmožnosti in sredstva izrabiti.

Pri gospodarjenju s finančnim kapitalom je treba upoštevati nekaj temeljnih ugotovitev, ki veljajo v poslovnih finančah (Keown et al. 1996 v Biloslavo in Tavčar 2004, 34).

- Donos in tveganje sta neločljivo povezana.
Ker so pričakovanja glede donosa naložbe vezana na prihodnost, se pri tem vedno srečajo z določeno stopnjo tveganja, da pričakovani donos ne bo uresničen. Ob raznovrstnih naložbenih možnostih je različno tudi tveganje, ki se pri posamezni obliki naložbe lahko pojavi. Upoštevati je treba pravilo, da med naložbami z enakimi stopnjami donosov izberejo tisto, kjer je tveganje za pričakovani donos najmanjše oz. da med naložbami z enakim tveganjem izberemo tisto, ki obljublja najvišjo stopnjo donosa.
- S časom se vrednost denarja spreminja.
Časovno vrednost denarja lahko opredelijo kot oportunitetni strošek vlaganja v naložbo, ki se povečuje s časom in tveganjem izbrane naložbe. Vrednost vloženega denarja se z daljšanjem trajanja naložbe in z večanjem tveganja naložbe zmanjšuje.

- Denarni tok je cilj, dobiček pa sredstvo.
Poslovanje z dobičkom je pogoj za rast in razvoj organizacije, vendar pa le denarna sredstva na transakcijskem računu zagotavljajo možnost izplačila plač, plačila dobaviteljem.
- Pri sprejemanju naložb je treba upoštevati prirastek denarnega toka.
Prirastek denarnega toka predstavlja razliko med celotnim denarnim tokom, ki bi ga ustvarili v primeru naložbe, in med denarnim tokom, ki bi nastal brez nje. Obstaja možnost, da bo denarni tok iz nove naložbe ustvarjen na račun že obstoječih dejavnosti organizacije.
- Del tveganja naložbe lahko razpršijo, drugi del pa morajo sprejeti.
Tveganje lahko razdelimo v sistematično (tržno) in nesistematično (specifično). Sistematičnemu tveganju se ni moč izogniti in velja za vse organizacije, ki poslujejo na nekem danem območju oziroma tržišču. Nesistematičnemu tveganju pa se je moč izogniti z ustrezno razpršitvijo naložb. S tem lahko zmanjšamo skupno tveganje.
Razpoložljiva sredstva managerji razporejajo med kratkoročne in dolgoročne, bolj ali manj tvegane, za uspešnost organizacije bolj ali manj koristne namene. Med sredstvi, razporejenimi za različne namene, so vzročne povezave, ki jih managerji lahko uporabljajo kot vzvodja za večjo uspešnost delovanja organizacije.

2.3 Določanje ključnih konkurenčnih prednosti

Konkurenčne prednosti so inovativna kombinacija znanja, posebnih veščin, tehnologije, informacij in unikatnih poslovnih metod, ki omogočajo preskrbo z izdelki in storitvami, ki jih kupci cenijo in želijo kupovati (Greaver 1999, 87). Podjetja imajo veliko zmožnosti in prednosti pred drugimi, vendar ne morejo vsega šteti kot ključne prednosti. Le tiste zmožnosti, ki omogočajo, da kupci vidijo izdelek ali storitev podjetja kot nekaj izjemnega in zelo drugačnega od drugih proizvodov, so lahko konkurenčne prednosti. Večina ostalih zmožnosti je pomembnih za preživetje poslovanja podjetja, vendar niso ključne za njihov uspeh.

Podjetje povečuje ključne konkurenčne prednosti z investicijami ter išče možnosti, kako bi jih najboljše vključilo v proces poslovanja.

Zunanje izvajanje dejavnosti ni nadomestilo za pridobitev ali razvoj ključnih konkurenčnih prednosti, pač pa pripomore k boljšemu poslovanju v organizaciji. Z oddajo podpornih dejavnosti v zunanje izvajanje (Greaver 1999, 93):

- imajo v organizaciji več časa za pozorno spremljanje ključnih konkurenčnih prednosti, ki naj bi jih nenehno razvijali;

- je izvedba zunanjega izvajalca boljša, s tem pa znižujejo stroške ter pridobijo dodatne zmožnosti za investiranje in izboljševanje ključnih konkurenčnih prednosti;
- je lahko visoka strokovnost zunanjega izvajalca na podpornih dejavnostih uporabna za razvoj ključnih konkurenčnih prednosti.

2.4 Opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti

Danes so podjetja postavljena pred velik izziv, kako kljub hitro spreminjajočemu se trgu, tehnologiji ter drugim spremembam v poslovnem okolju ustvarjati in dolgoročno ohranjati konkurenčnost izvajanja dejavnosti, ki je ključnega pomena za uspešno poslovanje in trajnostni razvoj. V preteklosti so se podjetja raje odločala za notranje izvajanje vseh dejavnosti, saj so bili transportni stroški in stroški usklajevanja previsoki za širšo mrežo zunanjih izvajalcev.

Poglavitne vsebinske spremembe v poslovanju podjetij so povzročili naslednji dejavniki (Šink 2002, 393):

- internacionalizacija proizvodnje in trgovine,
- globalizacija in koncentracija gospodarskih aktivnosti,
- razvoj in politika skupnega evropskega trga,
- stalen razvoj novih tehnologij,
- delovanje načela ekonomije obsega,
- specializacija za temeljne aktivnosti,
- razvoj informacijsko-komunikacijskih sistemov.

Vsi ti dejavniki so povzročili lažje in cenejše povezovanje podjetij, posledica tega pa je porast zunanjega izvajanja dejavnosti v zadnjih letih. Izkazalo se je, da podjetja, ki opravljajo preveč dejavnosti, preprosto ne morejo biti najboljša na vseh področjih svojega delovanja, saj ne dosegajo kakovosti in učinkovitosti izvedbe zunanjih izvajalcev, ki so specializirani za opravljanje določenih dejavnosti (Šink 2002, 393).

Posamezni avtorji zunanje izvajanje dejavnosti¹ pojmujejo različno. Gilley (2000, 7) zunanje izvajanje dejavnosti pojmuje kot zanašanje na vire izven podjetja, ki izvajajo ne le proizvodne, ampak tudi ostale dejavnosti, ki vplivajo na povečanje dodane vrednosti podjetja. Po definiciji Bonna in Kurtza (v Šink 1998, 12) zunanje izvajanje dejavnosti pomeni, da podjetje eno ali več svojih notranjih dejavnosti odda v zakup drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec in ki lahko te dejavnosti izvaja na visoki in kakovostni ravni. Gilley (2000, 7–8) poda obsežnejšo definicijo, saj pojma ne obravnava

¹ Izraz »zunanje izvajanje dejavnosti« je slovenski prevod angleškega izraza *outsourcing*. (<http://www.avena.si>).

le kot najemanje zunanjih izvajalcev, temveč kot strateško odločitev vodstva, ki potencialno vpliva na delovanje podjetja kot celote.

2.5 Značilnost zunanjega izvajanja dejavnosti

V podjetjih so prišli do spoznanj, da se morajo osrediniti na izvajanje dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljeni in za katere imajo ključne zmožnosti. Vse ostale dejavnosti lahko zanje bolj uspešno izvajajo zunanji izvajalci.

Vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje je v veliki meri odvisen od tega, kakšni so razlogi, zaradi katerih se v podjetju odločijo za ta korak.

Greaver (1999, 4) deli razloge za zunanje izvajanje dejavnosti v naslednje skupine:

- *Organizacijski razlogi*: osredinjenje na strateške dejavnosti podjetja, povečanje fleksibilnosti na spreminjajoče se pogoje poslovanja, povpraševanja; povečanje zadovoljstva kupcev.
- *Razvojni razlogi*: izboljšanje poslovanja in poslovne uspešnosti, pridobitev specialistov na določenih poslovnih področjih, boljši nadzor, pridobitev novih idej.
- *Finančni razlogi*: zmanjšanje investicij v sredstva podjetja in s tem sproščanje virov za druge namene; ustvarjanje denarja s prenosom sredstev na zunanjega izvajalca.
- *Razlogi glede povečanja prihodkov*: dostop do novih trgov in novih poslovnih priložnosti preko zunanjega izvajalca; pospešen razvoj z izkoriščanjem razvojnih možnosti in zmogljivosti zunanjega izvajalca; povečana proizvodnja in prodaja v tistih obdobjih, ki drugače ne bi mogla biti financirana.
- *Stroškovni razlogi*: zmanjšanje stroškov zaradi boljše izvedbe storitev zunanjega izvajalca, sprememba fiksnih stroškov v variabilne.

S pomočjo zunanjega izvajanja dejavnosti si lahko v podjetju oblikujejo tako organiziranost, ki omogoča bolj učinkovito osredinjenje na zadovoljevanje potreb kupcev. S tem lahko podjetje pospeši njegovo rast in uspeh zaradi razširjenih investicij na področjih, ki mu ponujajo največjo konkurenčno prednost. Zunanji izvajalci so njihove sposobnosti pridobili s pomočjo dolgotrajnega investiranja v tehnologijo in znanje. Investicije podjetja so povezane z velikim tveganjem. Z odločitvijo o zunanjem izvajanju dejavnosti pa podjetje postane bolj fleksibilno, dinamično. Sposobno se je hitro odzvati na spremembe v poslovnem okolju, na potrebe kupcev, nove tehnologije, konkurenco, vladne predpise, finančne pogoje itd. Tveganje se porazdeli med več podjetij, kajti zunanji izvajalci ne investirajo samo v imenu enega podjetja, temveč v imenu številnih strank. Zato se tveganje enega samega podjetja v teh številnih investicijah občutno zmanjša.

So tudi negativne posledice takega sodelovanja. Največjo nevarnost zunanjega izvajanja predstavlja napačna izbira zunanjega izvajalca. Podjetje lahko z dobro izbiro zunanjih partnerjev veliko pridobi, izpostavljeno pa je tudi številnim tveganjem.

Negativni učinki zunanjega izvajanja segajo tako na finančno kot tudi na druga področja. Prihranki, ki jih je podjetje pričakovalo po uvedbi zunanjega izvajanja, niso vedno tako visoki, kot je bilo sprva načrtovano. Do tega pride zlasti, če podjetje preceni lastne proizvodne stroške in fiksne stroške, ko jih je dejansko mogoče zmanjšati, po drugi strani pa podceni stroške uvedbe, usklajevanja, komuniciranja in nadzora (Uršič 2002, 16).

Zunanji izvajalec lahko podjetju škoduje tudi z neustreznim izvajanjem dejavnosti. Lahko se pojavijo težave s kakovostjo, z neustreznimi roki. Poleg tega zunanji izvajalec pridobi celotno znanje o izdelku oziroma storitvi. To znanje pa lahko izkoristi za lastno korist.

Že s procesom odločanja o zunanjem izvajanju se pojavi med zaposlenimi strah pred spremembami, občutkom izgube moči, zaposleni se počutijo ogrožene. Vse to lahko negativno vpliva na delovno vneto zaposlenih.

Negativen učinek zunanjega izvajanja lahko ugotavljamo tudi z vidika informacij. Zunanji izvajalec lahko prikriva informacije, ki nastanejo pri njem oziroma jih on pridobiva iz poslovnega okolja in so bistvenega pomena za nemoteno poslovanje. Tako lahko zunanji izvajalci pričakujejo težavo z delovno silo, z dobavo surovin itd., vendar podjetju naročniku tega ne povedo. Kasneje, ko težave že nastopijo, je prepozno, da bi podjetje poiskalo drugega zunanjega izvajalca (Uršič 2002, 18).

Podjetja, ki se odločijo za zunanje izvajanje, pogosto mislijo, da so s tem, ko so našli zunanje izvajalce, opravili svoj del naloge in da se jim s tem ni več treba ukvarjati. Vendar pa pozabljajo, da noben zunanji izvajalec ne bo poznal poslovanja podjetja tako dobro, kot ga poznajo zaposleni v podjetju samem. Podjetje mora zagotoviti sodelovanje takih sodelavcev, ki znajo pravočasno in pravilno svetovati.

Uvajanje zunanje oskrbe pri reševanju neučinkovitosti poslovnih funkcij ne pomeni, da se managerji rešijo odgovornosti. Je samo ena od možnih rešitev za podjetje. Podjetja morajo vedno raziskati vzroke za nastale probleme, saj zunanja oskrba morebiti ne bo uspešna, če ne ugotovimo pravega vzroka za težave.

Preden se podjetje odloči za uresničitev zunanjega izvajanja, mora odgovoriti na številna vprašanja s pomočjo analiz in razprav, kot so npr. (Greaver 1999, 59):

- Katere probleme naj bi v podjetju razrešili?
- Kako pomembni so ti problemi?
- Če bi se ti problemi nadaljevali, kako bi jih razreševali?
- Zakaj podjetje razmišlja o zunanjem izvajanju ter kateri so razlogi za odločitev?
- Ali obstajajo druge različice?

- Zakaj so se v podjetju odločili za zunanje izvajanje?
- Kdo je za projekt in kdo proti?
- Kakšna so pričakovanja glede zunanjega izvajanja?
- Katere ovire stojijo na poti do zelenih ciljev?
- Kakšne bi bile posledice, če projekt ne bi uspel?

Ko v podjetju opredelijo razloge, zakaj naj bi se odločili za zunanje izvajanje, in ko si postavijo cilje, ki naj bi jih dosegli s pomočjo zunanjega izvajanja, se morajo odločiti, na kakšen način bi pristopili k zunanjemu izvajanju dejavnosti.

Način, kako podjetje obravnava zunanje izvajanje, določa uspešnost celotnega procesa, ne glede na to, ali gre za kratkoročno ali dolgoročno razrešitev. Če se podjetje za zunanje izvajanje odloči zaradi napačnih razlogov, to ne bo imelo učinkov ali pa bodo ti negativni, če pa odločitev izvira iz pravih razlogov, lahko podjetje pričakuje dobre poslovne izide.

3 »OUTSOURCING« LOGISTIČNE DEJAVNOSTI

3.1 Logistika v izdelovalnem podjetju

Beseda logistika ima vojaške korenine. Zajema fizični tok materiala (surovine, polizdelki, izdelki, odpadki itd.) ter tok podatkov in informacij od dobavitelja surovin prek proizvajalca in trgovca do končnega potrošnika gotovih izdelkov, torej prostorske spremembe, poleg tega pa tudi skladiščenje, ki pomeni premagovanje časa. Logistika pomeni premagovanje prostora (kot transport) in časa. V zvezi s prostorskimi spremembami, to je s transportom, je potrebno tudi oblikovanje tovornih enot in pakiranje, nakladanje, prekladanje in razkladanje, določanje zalog za skladiščenje in s tem v zvezi vse potrebne komunikacije za izmenjavo in predelavo informacij. Vsa ta dejavnost spada pod dejavnost logistike. Logistika zajema vse elemente premagovanja prostora in časa: zunanji transport, notranji transport, manipulacije, skladiščenje in politiko zalog (Požar 1985, 11).

Logistika v izdelovalnem podjetju je veda, katere predmet je ugotavljanje, načrtovanje, krmiljenje in nadzor nad materialnimi in informacijskimi tokovi od dobavitelja, prek proizvodnje do končnega uporabnika in nazaj – z namenom zagotoviti ustrezno raven servisiranja kupcev ob sprejemljivih stroških (Logožar 2000, 17).

Glavni cilji dobrega vodenja logističnih procesov so (Logožar 2000, 21):

- *Znižanje stroškov logistike*, ki dosegajo včasih v podjetjih tudi do 30 % prodajne cene. To dosegajo s krajšanjem poti, s primernim znižanjem zalog, z naročanjem primernih količin blaga, s koncentracijo tovorov, s pravilnim pakiranjem, z uvedbo ustrezne mehanizacije, s sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.
- *Izboljševanje kakovosti oz. izboljševanje servisa logistike pri kupcih*, kar dosegajo z večjo hitrostjo in točnostjo dobav, z dostavo blaga ob pravem času in na pravem kraju, z veliko zanesljivostjo, z dostavo blaga v zahtevani obliki, nepoškodovano, po primerni ceni itd.
- *Varstvo naravnega okolja* – nanj najbolj vplivajo trije elementi logistike, in sicer so to pakiranje (embalaža), transport (onesnaževanje zraka in vode, hrup) in skladiščenje (izraba prostora). Zato se morajo »logistiki« nujno vključiti v prizadevanje za »zeleno logistiko«.
- *Humanizacija dela* – pri organiziranju in izvajanju logističnih dejavnosti morajo biti pozorni na ergonomijo dela in preprečevanje poklicnih bolezni.

3.2 Izhodišča za načrtovanje zunanje oskrbe skladiščnega poslovanja

Odločitve o zunanji oskrbi so v pristojnosti strateškega managementa. V procesu načrtovanja zunanje oskrbe (Ogorelc in Kovačič 2002, 117) moramo analizirati:

- opredelitev tržnega položaja podjetja,
- dolgoročno predvidevanje in prognoze,
- opredelitev logistične strategije,
- izdelavo strateškega načrta in njegovo implementacijo,
- nadzorovanje strategije.

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

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

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

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

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

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

3.3 Lastne ali tuje logistične storitve

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

V podjetju naj bi se najprej odločili, ali bodo oddali nekatere logistične dejavnosti v zunanjo oskrbo ali ne. Odločitev sprejmejo po natančni presoji na osnovi izida, ki jim ga da primerjava stroškov in učinkov. Ugotoviti morajo, ali jim bo z zunanjo oskrbo uspelo znižati stroške in ohraniti oz. predvsem izboljšati raven kakovosti logistike (glej tabelo 3.1).

Tabela 3.1 Elementi analize odločitev »narediti ali kupiti«

Prednosti zunanje oskrbe	<ul style="list-style-type: none">- Dvig učinkovitosti s specializacijo- Degresija stroškov z optimiranjem zmogljivosti- Izkoriščanje tehnoloških dosežkov zunanjih izvajalcev- Izkoriščanje sinergijskih učinkov
Strateška tveganja zunanje oskrbe	<ul style="list-style-type: none">- Izguba pomembnih znanj in veščin- Moteno sodelovanje med sodelavci z različnih funkcijskih področij- Pomanjkljiv nadzor nad izvajalci
Kriteriji za načrtovanje zunanje oskrbe	<ul style="list-style-type: none">- Zaščita strateških interesov podjetja- Zniževanje stroškov kapitala- Možnost zniževanja stroškov dela
Ocenjevanje prednosti in pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none">- Transakcijski stroški- Oportunitetni stroški

Vir: Ogorelc 2001, 457.

V podjetju naj bi opredelili temeljne logistične strategije, ki so: izključna uporaba lastnih, izključna uporaba tujih ali sočasna uporaba lastnih in tujih logističnih storitev. Kljub temu, da večina strokovnjakov zagovarja stroškovno korist zunanje oskrbe, je težko vnaprej oceniti, koliko (in če sploh) bo podjetje prihranilo.

V zadnjem obdobju je pomen zunanje oskrbe v logistike zelo narasel. Predaja logističnih storitev zunanjim izvajalcem pripomore, da se dosežejo skupni pozitivni učinki uporabljenega koncepta zunanje oskrbe (to je v proizvodjanju in logistiki). Zunanja oskrba je lahko tudi izid prenove poslovnih procesov. Pri tem gre za preišljeno izvedbo poslovnih procesov v podjetju, kjer so upoštevani stroški, kakovost in hitrost izvedbe.

Najpogostejši primeri, ko podjetja prepustijo logistično dejavnost zunanjim izvajalcem, so (Logožar 2004, 210):

- hiter vstop podjetja na nove trge,
- večje spremembe v nabavni in/ali prodajni strukturi,

- spremembe v strukturi proizvodnje,
- zahtevana kakovost fizične oskrbe oziroma fizične distribucije (na primer zmanjševanje dobavnih časov, spremenjene dobavne/prodajne količine),
- prilagajanje hitri rasti prodaje.

Tabela 3.2 Lastne ali tuje logistične storitve

	Pogoji	Prednosti
Lastna skladišča	<ul style="list-style-type: none"> - močan pretok blaga - enakomeren pretok - posebna skrb za blago - geografsko koncentrirani in stabilni trgi 	<ul style="list-style-type: none"> - boljše možnosti za nadzor - možnosti za prilagajanje (specifične zahteve uskladiščenja)
Tuja skladišča	<ul style="list-style-type: none"> - močna nihanja v povpraševanju - manjši pretok blaga - neenakomerni blagovni tokovi 	<ul style="list-style-type: none"> - nobenih kadrovske težav - nobenih večjih investicij
Lastne storitve	<ul style="list-style-type: none"> - pretežno lokalni transport - kontinuirani pretok blaga 	<ul style="list-style-type: none"> - boljša oskrba prejemnikov - večja skrb za tovor
Tuje storitve	<ul style="list-style-type: none"> - pretežno transport na daljše razdalje - manjše količine - neenakomerni blagovni tokovi 	<ul style="list-style-type: none"> - tuji prevozi so načeloma bolj izrabljeni (manj praznih povratnih voženj)

Vir: Logožar 2004, 210.

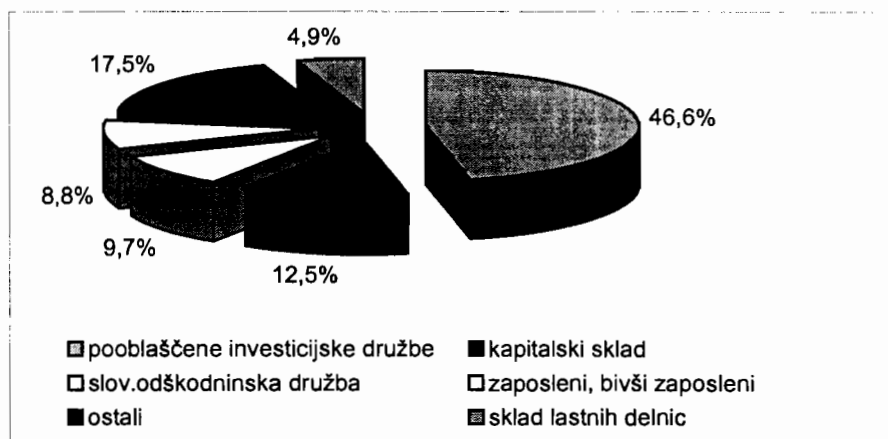
Odločitve v zvezi z dilemo »narediti ali kupiti« v podjetju ne opravijo zgolj na osnovi stroškovne presoje. Pomembna je celovita presoja z vidika vseh podjetniških področij, ki upoštevajo pomembne vplivne dejavnike in sekundarne učinke odločitev.

4 ODLOČITEV O ODDAJANJU DELA POSLOVNEGA PROCESA (SKLADIŠČENJA) ZUNANJIM IZVAJALCEM

4.1 Predstavitev podjetja

Tradicija podjetja Niko, d. d. sega v leto 1946, ko je peščica smelih ljudi ustanovila zadrugo kovinarjev v prepričanju, da bodo ohranili večstoletno tradicijo fužinarjev in žebjarjev ter obnovili in utrdili industrijsko dejavnost. Prvotni proizvodni program – pisarniški pribor, risalni žbljički, papirne sponke – se je razširil na izdelavo gospodinjstskih in laboratorijskih električnih naprav, tehtnic, šestil in malih motorjev. V kasnejših letih je bila zaradi specializacije iz programa izločena proizvodnja tehtnic in šestil, ki sta ju prevzeli novoustanovljeni podjetji Tehnica Železniki in Kladivar Žiri. Leta 1962 se je podjetje vključilo v združeno podjetje Iskra Kranj, ki se je usmerilo predvsem v proizvodnjo malih elektromotorjev. Za razvoj kovinsko-predelovalne dejavnosti ni imela interesa, zato se je že leta 1963 obrat Niko osamosvojil. Po osamosvojitvi so v obratu nadaljevali s prvotnim programom, ki so ga razširili z izdelavo paličnih sponk, mehanizmov za regulatorje, toplotno obdelavo trakov in zabijalne aparate. Leta 1989 se je v skladu z Zakonom o podjetjih organiziralo kot družbeno podjetje s polno odgovornostjo. V letu 1996 je sledilo preoblikovanje v delniško družbo s slovenskim lastništvom. Vpis v sodni register je bil opravljen pod št. 1/00218/00 SRG 96/00670 dne 30. avgusta 1996.

Slika 4.1 Lastniška struktura na dan 31. 12. 2005



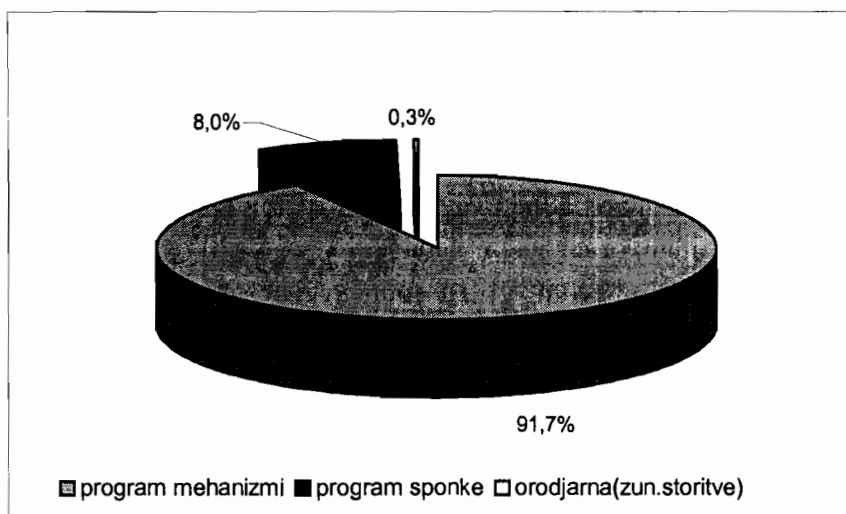
Vir: Niko, d. d. 2006c.

4.1.1 Osnovna dejavnost družbe

Niko, kovinarsko podjetje, d. d. ima šestdesetletno tradicijo. Osnovna dejavnost družbe je izdelava kovinskih izdelkov, ki je razdeljena na tri programe:

- Program »Mehanizmi«, ki obsega izdelavo mehanizmov za registratorje, hitrovezov za mape, rinčic, zakovic – skratka vsega, kar je kovinskega v registratorjih in mapah, ki služijo za arhiviranje dokumentov.
- Program »Sponke«, ki obsega izdelavo risalnih žebličkov, papirnih sponk, paličnih sponk (npr. industrijske, gradbene, pisarniške, hoby itd.), proizvodnjo in servis pnevmatskih zabijalnih aparatov. Program se širi z izdelki za gradbeništvo – jeklena vlakna za armiranje betona.
- Program »Orodjarna«, ki obsega izdelovanje orodij in naprav za potrebe družbe – izdelava orodij za rezanje in preoblikovanje pločevine in žice ter dela za zunanje naročnike.

Slika 4.2 Struktura prodaje po programih za leto 2005



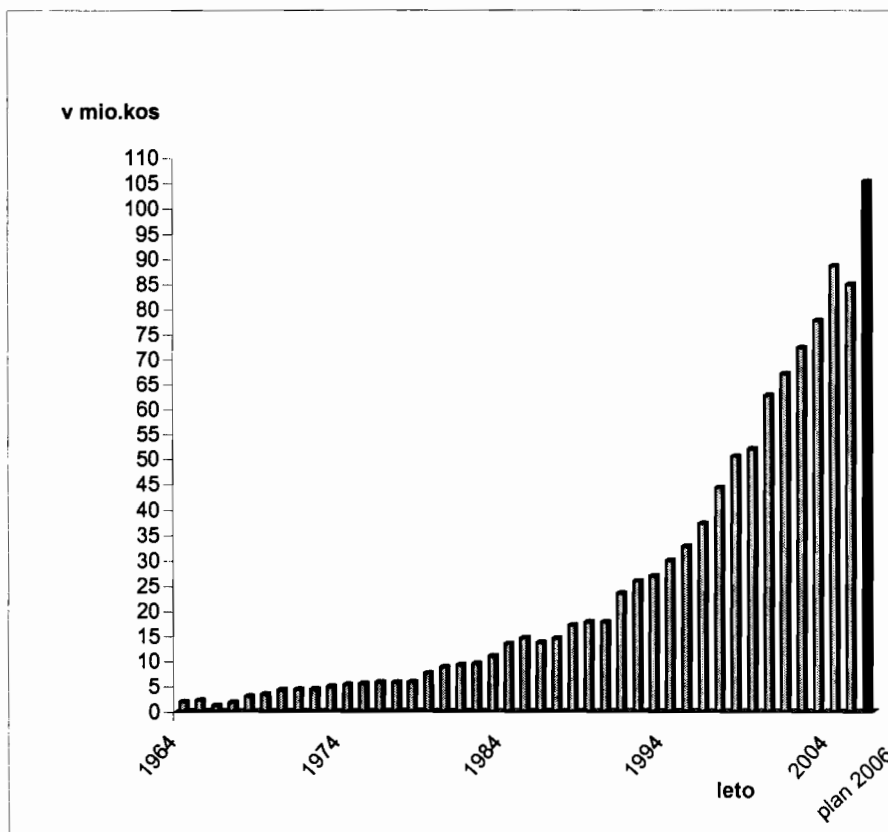
Vir: Niko, d. d. 2006c.

Iz slike 4.2. se vidi, da največji delež predstavlja program Mehanizmi, v njegovem okviru pa je izdelek mehanizem za registrator nosilni proizvod podjetja, saj predstavlja 70 % obsega izdelave družbe.

Ta izdelek je v podjetju prisoten od prvega dne obstoja podjetja. Zapisi omenjajo, da so prvi dan obratovanja podjetja izdelali šest kosov mehanizmov. S povečevanjem znanja, z razvojem so količine proizvedenih mehanizmov iz leta v leto povečevali. V šestdesetih letih se je letna izdelava mehanizmov gibala od enega do dveh milijonov kosov. To količino danes izdelajo v enem delovnem tednu. V sedemdesetih letih so letno izdelavo dvignili na štiri do pet milijonov kosov. Po naložbi v nove izdelavne prostore leta 1979, z neprestanimi tehnološkimi izboljšavami in avtomatizacijo proizvodnje v devetdesetih letih so leta 2000 z izdelano količino 62 milijonov kosov postali največji evropski proizvajalec mehanizmov. V letu 2006 nameravajo prodati 105

milijonov kos mehanizmov, od tega 98 % v tujino. S tem bodo pokrili 23 % delež potreb evropskih izdelovalcev regulatorjev.

Slika 4.3 Izdelane količine mehanizmov v letih 1964–2005 in plan za leto 2006



Vir: Niko, d. d. 2005.

4.1.2 Posebnosti v poslovanju

Za razpoznavno politiko podjetja smo izdelali analizo SPIN, ki daje celovito presojo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. V tabeli 4.1. so prikazane zaključne ugotovitve.

Tabela 4.1 Ključni notranji in zunanji strateški dejavniki (SPIN)

<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - tradicija in ugled organizacije, - visoka kakovost izdelkov, - prilagodljivo in produktivno proizvodnjanje, - tehnološka opremljenost, - znanje zaposlenih (zaposleni usposobljeni za dve delovni mesti), - dobra kadrovska struktura, - poznavanje razvojnih ciljev, - visoka pripadnost zaposlenih, - majhna fluktuacija zaposlenih, - programsko ločena proizvodnja, - varni pogoji dela. 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje novih izdelkov, - prevelika odvisnost od enega izdelka – molzna krava (90 % vseh izdelanih količin), - najdražji evropski dobavitelj mehanizmov (175 EUR/1000 kos), - visok delež materialnih stroškov v lastni ceni izdelka (56 %), - pomanjkanje proizvodnih prostorov, - pomanjkanje skladiščnih prostorov, - ozka grla v proizvodnjanju, - veliko tveganje naložb, - slab pretok informacij, - neurejeno motiviranje, - socialne vezi znotraj organizacije.
<p>IZZIVI, PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - potrebe po novih izdelkih, - strateško povezovanje, - ukrepi in zaščita EU pred vzhodnimi pritiski, - nova znanja in metode izvajanja dela, - specializirana znanja za posamezne dejavnosti, - ugled med kupci in poslovnimi partnerji. 	<p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - neustrezna EUR/USD valutna razmerja, - višanje cen materiala, - omejenost surovin, - vstop novih konkurentov, - skrajševanje časa učinkovitega trženja izdelka, - velika sezonskost povpraševanja, - shranjevanje dokumentacije na elektronskih medijih in s tem manjšanje potreb po regulatorjih z mehanizmi – novi substituti.

V nadaljevanju se bomo osredinili na glavni izdelek »mehanizem z zaslonom«, ki je za družbo »paradni konj«.

V zadnjih šestih letih so se v podjetju srečevali z velikimi težavami. Konkurenca z npr. vzhoda je s svojimi izdelki prodirala na evropsko tržišče. To je povzročilo zmanjševanje tržnega deleža in neprestan pritisk na nižanje prodajnih cen. Da se je družba obdržala na svetovnem trgu, gre gotovo pripisati vztrajnosti, delavnosti, hitremu prilagajanju razmeram, predvsem pa neprestani težnji po zniževanju stroškov na izdelani mehanizem. Stroške na enoto izdelka so zmanjševali z boljšo tehnologijo, z združevanjem delovnih mest, z boljšim izkoristkom strojev, s hitrejšim odpravljanjem zastojev, z maksimalno izkoriščenim delovnim časom in z zniževanjem neposrednih materialnih stroškov (npr. zmanjševanje debelin materialov).

Z vstopom Slovenije v EU je bila prvič pridobljena možnost uporabe sredstev protekcionistične zaščite trga EU pred škodljivim uvozom iz tretjih držav – LR Kitajske. Podjetje je kot pobudnik in v imenu združenih evropskih proizvajalcev mehanizmov za registratorje v Bruslju pri evropski komisiji za nelojalno trgovino vložilo zahtevo za protidampinški postopek.

V začetku letošnjega leta je bila sprejeta uredba o uvedbi začasne protidampinške dajatve na uvoz mehanizmov iz Ljudske republike Kitajske. V juliju je bila potrjena petletna zaščita evropskega tržišča z možnostjo podaljšanja še za pet let.

Kratkoročno to za podjetje pomeni bistveno povečanje obsega naročil, srednjeročno pa obstoj podjetja in lepo možnost za pospešen in generiran razvoj v več smereh.

V teh letih mora podjetje pripeljati izdelavo do take stopnje avtomatizacije s tako velikimi izdelavnimi količinami, da bo po desetih letih konkurenčno neevropskim izdelovalcem.

Nadaljnega razvoja družbe Niko, d. d. pa brez prostorske širitve ni mogoče izpeljati.

4.2 Investiranje v osnovna sredstva kot vplivni dejavnik pri razvoju podjetja

V strategiji razvoja podjetja poudarjajo dolgoročno stabilnost poslovanja in stalno rast. Pričakujejo kontinuiteto poslovanja, to pa pomeni širitev in rast obstoječega programa, kot tudi uvajanje novih izdelkov.

Iz izidov analize SPIN je razvidno, da je velika slabost podjetja pomanjkanje prostorov – tako izdelovalnih kot skladiščnih.

V izdelovalne prostore ni več mogoče postavljati novih strojev in naprav.

Delovno okolje in oprema sta pomemben potencial za izboljšanje produktivnosti in potreben pogoj za rast in učinkovito delo. Ta strateški vir se ustvarja postopoma s stalnim investiranjem, dobrim vzdrževanjem, zagotovitvijo optimalnih pogojev delovanja, dobrim načrtovanjem zasedenosti zmogljivosti in s stalno modernizacijo. Vsega tega je bilo v podjetju veliko, saj je bila glavna skrb namenjena zniževanju stroškov na enoto mehanizma. Prišli pa so v situacijo, ko nadaljnega razvoja, rasti ni več mogoče nadaljevati brez prostorske širitve.

Problem pomanjkanja skladiščnih prostorov pa v podjetju že nekaj let razrešujejo z najemanjem skladiščnih prostorov v drugih krajih po Sloveniji, eno lokacijo pa imajo tudi v Nemčiji – 20 km oddaljeno od njihovega največjega kupca.

4.2.1 Investiranje v širitev proizvodnega prostora in novo strojno opremo

Zaradi uvedbe carinske zaščite pri mehanizmih, uvoženih s področja LR Kitajske, se je potreba po količinah evropskih mehanizmov precej povečala. Teoretične zmogljivosti s 96 % izkoristkom obstoječih montažnih avtomatov omogočajo obseg proizvodnje 100 milijonov kosov izdelkov. Plan za leto 2006 je 105 milijonov kosov, kar bodo dosegli z

delom v treh izmenah šest dni v tednu, določene sestavne dele pa bodo ob morebitnih zastojih in okvarah strojev med tednom izdelovali celo ob nedeljah.

Ob sedanjih predvidevanjih prodaje bi lahko prodali 130 milijonov kosov tega izdelka na leto in taka predvidevanja so do konca leta 2016 – do tega leta naj bi bili zaščiteni pred uvozom iz LR Kitajske.

Podjetje se je odločilo, da bo investiralo v širitev prostorskih zmogljivosti. Le tako bodo lahko nadaljevali z investiranjem v novo opremo in stroje za povečanje zmogljivosti za izdelavo mehanizmov ter odprli tudi možnosti za izdelavo novih izdelkov.

Predpostavke in omejitve raziskave

Pri pisanju diplomske naloge smo predpostavljali, da bomo z razpoložljivimi in dostopnimi podatki in informacijami lahko opravili vse potrebne izračune. Dinamične metode so se pokazale kot učinkovit pripomoček za presojo upravičenosti naložbe, saj upoštevajo časovno preferenco denarja. Najbolj uporabna dinamična metoda je neto sedanja vrednost in notranja stopnja donosa. Podjetje bo naložbo financiralo deloma z lastnim in deloma z dolžniškim kapitalom. Upoštevali smo razmerje 50 : 50. Podjetje za uporabo lastniškega in dolžniškega kapitala zahteva stopnjo donosnosti 13 %, ki smo jo izračunali kot tehtano povprečje stroškov kapitala WACC².

Tabela 4.2 Plan investicij za povečanje zmogljivosti iz 100 na 130 mio kosov mehanizmov in zaslonov

Investicije	kos	Vrednost v SIT	Vrednost v EUR
Prostor		345.000.000,00	1.439.659,49
Stroji in naprave:			
Montažni avtomat	2	338.880.000,00	1.414.121,18
Struženje natikačev	1	32.400.000,00	135.202,80
Izdelava reber	2	137.280.000,00	572.859,29
Kovanje koleščka na ročico	2	23.040.000,00	96.144,22
Avtomat za zaslon	1	111.120.000,00	463.695,54
Dodatna oprema (npr. transporterji, kamere itd)		20.000.000,00	83.458,52
Skupaj		1.007.720.000,00	4.205.141,04

Vir: Niko, d. d. 2006b.

Vlaganja so preračunana po stalnih cenah. Projektna dokumentacija in okvirna ocena stroškov investicije je bila narejena decembra 2005.

² Wacc je angl. okrajšava za Weighted Average Cost of Capital – povprečna cena uporabljenega lastniškega in dolžniškega kapitala (Repovž in Peterlin 1998, 91).

Tabela 4.3 Gibanje števila zaposlenih zaradi investicije v letih 2006–2009

Leto	2005	2006	2007	2008	2009
Število zaposlenih	274	290	300	306	306

Vir: Niko, d. d. 2006b.

V tabeli 4.4. prikazujemo poenostavljeno projekcijo izkaza, doseženega na račun novih investicij.

Prihodke iz poslovanja smo izračunali iz predvidene količinske rasti in prodajnih cen v letu 2006. Načrtujemo, da bomo take prodajne cene dosegali tudi v prihodnjih letih.

Pri načrtovanju odhodkov smo upoštevali podatke iz preteklih let. Predvideli smo, da se stroški povečujejo skladno z obsegom poslovanja.

Osnovo za izračun stroškov amortizacije predstavlja nabavna cena investicijske opreme in se bo amortizirala po linearni časovni amortizacijski stopnji.

Tabela 4.4 Projekcija čistega poslovnega izida za obdobje 2007–2016

Postavka	Leto									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	...	2016		
Količine	14.000.000	25.000.000	28.000.000	30.000.000	32.000.000	34.000.000		34.000.000		
Prodajna cena	41,64	41,64	41,64	41,64	41,64	41,64		41,64		41,64
Poslovni prihodek	582.960.000	1.041.000.000	1.165.920.000	1.249.200.000	1.332.480.000	1.415.760.000		1.415.760.000		1.415.760.000
Stroški materiala (52 %)	303.139.200	541.320.000	606.278.400	649.584.000	692.889.600	736.195.200		736.195.200		736.195.200
Stroški energije	10.493.280	18.738.000	20.986.560	22.485.600	23.984.640	25.483.680		25.483.680		25.483.680
Stroški nadomestnih delov	8.744.400	15.615.000	17.488.800	18.738.000	19.987.200	21.236.400		21.236.400		21.236.400
Stroški storitev	50.134.560	89.526.000	100.269.120	107.431.200	114.593.280	121.755.360		121.755.360		121.755.360
Stroški dela	41.000.000	66.000.000	66.000.000	66.000.000	66.000.000	66.000.000		66.000.000		66.000.000
Amortizacija	100.772.000	100.772.000	100.772.000	100.772.000	100.772.000	100.772.000		100.772.000		100.772.000
Poslovni odhodek	514.283.440	831.971.000	911.794.880	965.010.800	1.018.226.720	1.071.442.640		1.071.442.640		1.071.442.640
Poslovni izid	68.676.560	209.029.000	254.125.120	284.189.200	314.253.280	344.317.360		344.317.360		344.317.360
25 % davek na dobiček	17.169.140	52.257.250	63.531.280	71.047.300	78.563.320	86.079.340		86.079.340		86.079.340
Čisti poslovni izid	51.507.420	156.771.750	190.593.840	213.141.900	235.689.960	258.238.020		258.238.020		258.238.020

Dinamične metode amortizacije

Značilnost dinamičnih metod je, da upoštevajo časovno preferenco denarja.

Dinamična metoda amortizacije nam poda čas, ko se investicija poplača iz prispelih denarnih tokov ob upoštevanju časovne vrednosti denarja oziroma denarne tokove diskontiramo z obrestno stopnjo vrednosti kapitala (Repovž, Peterlin 1998, 91).

Tabela 4.5 Podatki za izračun dinamične amortizacije investicije (v 1000 sit)

Leto Postavka	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dobiček po obdavčitvi		51.507	156.771	190.593	213.141	235.689	258.238	258.238	258.238	258.238	258.238
Amortizacija		100.772	100.772	100.772	100.772	100.772	100.772	100.772	100.772	100.772	100.772
Denarni tok		152.279	257.543	291.365	313.913	336.461	359.010	359.010	359.010	359.010	359.010
Diskontni faktor 13 %		0,885	0,7836	0,6931	0,6133	0,5428	0,4803	0,4252	0,3763	0,333	0,2947
Diskontirani denarni tok		134.767	201.811	201.945	192.523	182.631	172.433	152.651	135.095	119.550	105.800
Investicija	-1.007.720										
Denarni tok – kumulativa	-1.007.720	-872.953	-671.142	-469.197	-276.674	-94.043	78.389	231.040	366.136	485.686	591.486

Iz podatkov v tabeli 4.5 je razvidno, da preide kumulativa denarnega toka iz negativne v pozitivno vrednost v sedmem letu trajanja investicije.

Neto sedanja vrednost

Temeljno merilo (kot podlaga za oblikovanje in sprejemanje investicijskih odločitev) pri ocenjevanju razmerja med prihodnjim donosom in sedanjim vložkom sredstev v določeno investicijo je načelo neto sedanje vrednosti prihodnjih donosov. Pri tem lahko nastopijo tri možnosti:

$$NSV = 0$$

$$NSV < 0$$

$$NSV > 0$$

Če je neto sedanja vrednost večja kot 0, pomeni, da sedanja vrednost celotnega pozitivnega toka koristi presega sedanjo vrednost celotnega negativnega toka stroškov. Naložbo je smiselno sprejeti, če je $NSV > 0$, če je $NSV = 0$, o naložbi odločimo s pomočjo drugih, tudi ne kvantitativnih meril, če pa je $NSV < 0$, naložbe ne sprejmemo (Repovž, Peterlin 1998, 91).

V našem primeru, ko je obrestna mera 13 % in trajanje investicije 10 let, je izračun naslednji:

$$\begin{aligned} NSV = & -1.007.720.000 + \frac{152.279.420}{(1+0,13)^1} + \frac{257.543.750}{(1+0,13)^2} + \frac{291.365.840}{(1+0,13)^3} \\ & + \frac{313.913.900}{(1+0,13)^4} + \frac{336.461.960}{(1+0,13)^5} + \frac{359.010.020}{(1+0,13)^6} + \frac{359.010.020}{(1+0,13)^7} \\ & + \frac{359.010.020}{(1+0,13)^8} + \frac{359.010.020}{(1+0,13)^9} + \frac{359.010.020}{(1+0,13)^{10}} = \underline{\underline{591.488.813}} \end{aligned}$$

Ker je NSV pozitivna in znaša 591.488.813,00 SIT investicijo sprejmemo. Z investicijo pridobimo veliko več koristi pri danih predpostavkah kot pa vanjo investiramo, kar je cilj vsake podjetniške dejavnosti oziroma racionalnega obnašanja.

Notranja stopnja donosnosti (IRR)

Notranjo stopnjo donosa predstavlja diskontna stopnja, ki izenači sedanjo vrednost donosov investicije s sedanjo vrednostjo investicijskih stroškov. Rešitev enačbe je diskontna stopnja, z uporabo katere je neto sedanja vrednost naložbe enaka 0 (Baloh 1976, 189).

Notranja stopnja donosa je za naš primer naslednja:

$$\begin{aligned}
IRR = & -1.007.720.000 + \frac{152.279.420}{(1+i)^1} + \frac{257.543.750}{(1+i)^2} + \frac{291.365.840}{(1+i)^3} \\
& + \frac{313.913.900}{(1+i)^4} + \frac{336.461.960}{(1+i)^5} + \frac{359.010.020}{(1+i)^6} + \frac{359.010.020}{(1+i)^7} \\
& + \frac{359.010.020}{(1+i)^8} + \frac{359.010.020}{(1+i)^9} + \frac{359.010.020}{(1+i)^{10}} = \underline{\underline{23,9\%}}
\end{aligned}$$

Podatke smo izračunali v Excelu s finančno funkcijo IRR.

Notranja stopnja donosnosti za predvideno investicijo je 23,9 % oziroma tako velika bi bila lahko diskontna stopnja oziroma strošek kapitala, pa bi se še vedno lahko odločili zanj, saj bi bila v tem primeru NSV vsaj nič oziroma večja od nič. Z notranjo stopnjo donosnosti lahko analiziramo občutljivost naložbe na spremembo obrestne mere. Za našo naložbo smo upoštevali strošek kapitala v višini 13 %. Obrestna mera bi se lahko povzpela do višine 23,9 %, da bi se naložba še vedno splačala.

Oba kazalnika dinamičnih metod ocenjevanja uspešnosti investicije kažeta na ekonomsko upravičenost naložbe.

Notranja stopnja donosnosti znaša 23,9 %, kar je precej več, kot je zahtevana stopnja donosnosti, ki je 13 %. Neto sedanja vrednost znaša 591.000.000,00 SIT, doba vračanja naložbe ob 13 % zahtevani stopnji donosnosti pa je 7 let.

Poleg ekonomske upravičenosti investicija prinaša tudi celo vrsto pozitivnih poslovnih učinkov, kot npr. ponudbo kakovostnega izdelka svetovnemu trgu, nadaljnji razvoj družbe, stabilnejši tehnološki proces, nižje stroške slabe kakovosti, osvojitve novih znanj s področja orodjarstva in avtomatizacije procesov. Znani pa so tudi splošni učinki investicije na gospodarstvo in poslovno okolje – dodatno zaposlovanje, regijski razvoj ipd.

4.2.2 Investiranje v skladiščne prostore

Podjetje se s problemom premajhnega skladiščnega prostora srečuje že nekaj let. V prizadevanju za gospodarski napredek so mnogo investirali v modernizacijo proizvodnje. Za organizacijo logističnega poslovanja in njegovo racionalizacijo pa je bilo le malo storjenega. Značilno je, da pri razporejanju investicij vedno zmanjka sredstev za ureditev skladiščne dejavnosti, češ da so sredstva potrebna za nabavo strojev, s katerimi je mogoče povečati proizvodnjo.

Tako je tudi v obravnavanem primeru. Investiranje v proizvodne prostore in opremo je ključnega pomena za rast in razvoj podjetja. Skladiščenje pa za družbo ni ključna konkurenčna prednost, zato bodo v naslednjih letih izkoristili možnost zunanjega izvajanja skladiščnega poslovanja.

V podjetju imajo v najemu skladiščne prostore v dveh krajih v Sloveniji, v lanskem letu pa so najeli tudi skladiščne prostore v Nemčiji, ki je od njihovega glavnega kupca oddaljeno 20 km.

Posebnost v poslovanju podjetja je neuskklajenost med proizvodnjo in prodajo, na kar vpliva sezonskost. Podjetje se delno prilagaja na spremenljivo povpraševanje z daljšimi kolektivnimi dopusti v poletnem času. Drugače pa izdelujejo stalne količine, kjer so zmogljivosti proizvodnih procesov konstantno izkoriščene, tudi ob spremenjenem povpraševanju odjemalcev. Ker so zmogljivosti proizvodnih procesov konstantno izkoriščene in ker je povpraševanje odjemalcev različno, se ta položaj razrešuje z oblikovanjem ali rabo zalog. Tudi pogodba z njihovim največjim kupcem vsebuje klavzulo o količinah izdelkov, ki jih morajo imeti zanj stalno na zalogi. V teh primerih imajo vedno opraviti s stroški zalog.

Zaradi sezonskosti povpraševanja pa je tudi potreba po skladiščnih zmogljivosti skozi leto različna, kar prikazujemo v spodnji tabeli 4.6.

Tabela 4.6 Planiranje in realizacija mehanizmov v letu 2005 in zaloge konec meseca

	Plan- letni	Plan- mesečni	Doseženo Proizvodnja	Doseženo Prodaja	Zaloga konec meseca v kos	Zaloga konec meseca v paletah
Januar	8.486.200	8.486.200	8.414.100	9.111.400	4.347.660	604
Februar	6.946.000	7.308.400	7.482.840	8.224.260	3.747.240	520
Marec	8.516.400	8.516.400	8.738.740	6.394.180	5.878.280	816
April	6.160.800	6.160.800	5.987.230	5.894.730	6.132.780	852
Maj	8.123.800	7.648.150	7.165.640	5.088.780	8.209.640	1.140
Junij	8.516.400	6.266.500	6.561.260	5.427.920	9.342.980	1.298
Julij	6.160.800	4.197.800	4.407.740	2.356.440	11.207.080	1.557
Avgust	4.650.800	4.107.800	4.290.560	5.650.180	9.642.220	1.339
September	8.790.500	7.838.500	8.408.400	7.473.344	10.866.916	1.509
Oktober	8.058.000	7.869.000	7.630.120	8.336.380	9.678.520	1.344
November	8.792.500	7.243.750	7.758.220	10.264.220	7.724.000	1.073
December	8.397.800	7.774.000	7.956.300	11.981.720	3.764.000	523
Skupaj	91.600.000	83.417.300	84.801.150	86.203.554		

Vir: Niko, d. d. 2005.

Samo za glavni izdelek – »mehanizem« se je količina paletnih mest med letom gibala od 520 do 1557. Za ostale izdelke potrebujejo še cca. 800 paletnih mest, tako da bi v primeru izgradnje novega skladišča načrtovali 2.300 paletnih mest. Problem bi nastal v času velikega odjema, ko bi imeli zasedenega samo tretjino skladišča. V času viška razpoložljivih zmogljivosti bi proste kapacitete lahko oddali, če bi imeli skladišče blizu večjih središč ali prometnih žil. Ker pa je kraj, v katerem podjetje posluje, oddaljen, bi proste zmogljivosti težko zapolnili.

Tabela 4.7 Stroški skladiščenja v dislociranih (najetih) skladiščih v letu 2005

Lokacija	Paletna mesta	Izredni nalogi	Komisioniranje	Prevoz	Skupaj
Ljubljana	4.626.661,00	29.102,00		1.550.000,00	6.205.763,00
Planika Kranj	8.239.258,00	194.078,00	18.530,00	2.836.000,00	11.287.866,00
Alpetour	6.452.200,00			1.879.389,00	8.331.589,00
Cottbus	2.459.905,00				2.459.905,00
Nemčija					
Skupaj	21.778.024,00	223.180,00	18.530,00	6.265.389,00	28.285.123,00

Vir: Niko, d. d. 2006a.

V vseh teh krajih so imeli skladiščne prostore v najemu, kar pomeni, da se niso povečali stroški financiranja, saj ni bilo dodatnih investicij v osnovna sredstva.

Poleg stroškov, prikazanih v gornji tabeli, bomo upoštevali tudi stroške, ki nastajajo zaradi dodatnih komunikacij (npr. telefon, telefaks, e-pošta itd.) med matičnim skladiščem in skladišči v najemu, kakor tudi med posameznimi organizacijskimi enotami v podjetju, stroške usklajevanja, nadzora, ročnega spremljanja podatkov v Excelu, dodatnih materialnih stroškov. Vsi ti stroški so ocenjeni, saj jih je dejansko nemogoče izmeriti, treba pa jih je upoštevati, če hočemo dobiti realno stanje.

Tabela 4.8 Ocenjeni dodatni stroški

Dodatni stroški	v SIT
Telefon, telefaks	200.000,00
Papir, kopiranje	50.000,00
Lastni prevozi	2.000.000,00
Reklamacije	500.000,00
Popravilo in pregled poškodovanih palet	500.000,00
Skupaj	3.250.000,00

V tabelah 4.7 in 4.8 so prikazani skupni stroški skladiščenja v dislociranih najetih skladiščih.

V tabeli 4.9 smo primerjali ekonomičnost (letne stroške) skladišč v najemu in lastnega skladišča v primeru novogradnje.

Tabela 4.9 Primerjava letnih stroškov lastnega in najetega skladišča

	Lastno skladišče		Najeta skladišča	
	v EUR	v SIT	v EUR	v SIT
Amortizacija zgradbe, regalov	57.730	13.834.417	0	0
Vzdrževanje zgradbe, regalov	6.583	1.577.535	0	0
Ogrevanje prostora	1.996	478.224	0	0
Razsvetljava prostora	622	149.040	0	0
Stroški najema skladišč	0	0	118.032	28.285.123
Dodatni stroški	0	0	13.562	3.250.000
Skupaj	66.930	16.039.216	131.594	31.535.123

Predpostavili smo, da so letni stroški vzdrževanja viličarjev in BOD zaposlenih enaki v obeh primerih. Vsako paletu je treba naložiti na kamion, ne glede na to, ali se naloži in pelje paleta h kupcu ali v drugo skladišče.

Razlika v stroških med najetimi skladišči in lastnim skladiščem je 15.495.907 SIT na leto.

Stroški predvidene investicije so ocenjeni oz. smo podatke preuredili po priročniku Danila Požarja, 2002: Konkurenčne prednosti racionalne podjetniške logistike, kjer je prikaz različnih primerljivih parametrov za različne skladiščne sisteme. Upoštevan je klasičen skladiščni sistem za 2.300 paletnih mest, kjer je predvidena investicija za paletno mesto 502 EUR. V tej ceni so upoštevane investicije za zgradbo, regale in viličarja. Upoštevana ni vrednost nakupa zemljišča, ker želimo tako pri investiciji v skladišče kot pri investiciji v proizvodne prostore izhajati iz iste osnove. Kupljeno pa imajo zemljišče, ki zadošča le za eno investicijo.

Stroški financiranja predstavljajo obresti odobrenega kredita. Predpostavljamo, da bi se 50 % nove investicije financiralo s tujimi viri. Upoštevana je 13 % obrestna mera.

Tabela 4.10 Podatki za izračun dinamične amortizacije investicije (v 1000 SIT)

Leto Postavka	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Prihranek		15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496
Amortizacija		13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834
Denarni tok		29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330
Diskontni faktor 13 %		0,885	0,7836	0,6931	0,6133	0,5428	0,4803	0,4252	0,3763	0,333	0,2947
Diskontirani denarni tok		25.957	22.983	20.329	17.988	15.920	14.087	12.471	11.037	9.767	8.652
Investicija	-276.688										
Denarni tok – kumulativa		-250.731	-227.748	-207.419	-189.431	-173.511	-159.424	-146.953	-135.916	-126.149	-117.496
Leto Postavka	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Prihranek	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	15.496	
Amortizacija	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	13.834	
Denarni tok	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	29.330	
Diskontni faktor 13 %	0,261	0,231	0,204	0,181	0,16	0,141	0,125	0,111	0,098	0,087	
Diskontirani denarni tok	7.655	6.775	5.983	5.309	4.693	4.136	3.666	3.256	2.874	2.552	
Denarni tok – kumulativa	-100.841	-103.066	-97.082	-91.774	-87.081	-82.945	-79.279	-76.123	-73.149	-70.597	

Neto sedanja vrednost (NSV)

$$\begin{aligned}
 NSV = & -276.688.000 + \frac{29.9330.000}{(1+0,13)^1} + \frac{29.9330.000}{(1+0,13)^2} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^3} + \\
 & + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^4} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^5} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^6} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^7} + \\
 & + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^8} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^9} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{10}} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{11}} + \\
 & + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{12}} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{13}} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{14}} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{15}} + \\
 & + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{16}} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{17}} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{18}} + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{19}} + \\
 & + \frac{29.330.000}{(1+0,13)^{20}} = \underline{\underline{-70.597.000}}
 \end{aligned}$$

V našem primeru je NSV manjša od 0, zato naložbe ne sprejmemo.

Notranja stopnja donosnosti (IRR)

$$\begin{aligned}
 IRR = & -276.688.000 + \frac{29.330.000}{(1+i)^1} + \frac{29.330.000}{(1+i)^2} + \frac{29.330.000}{(1+i)^3} + \\
 & + \frac{29.330.000}{(1+i)^4} + \frac{29.330.000}{(1+i)^5} + \frac{29.330.000}{(1+i)^6} + \frac{29.330.000}{(1+i)^7} + \\
 & + \frac{29.330.000}{(1+i)^8} + \frac{29.330.000}{(1+i)^9} + \frac{29.330.000}{(1+i)^{10}} + \frac{29.330.000}{(1+i)^{11}} + \\
 & + \frac{29.330.000}{(1+i)^{12}} + \frac{29.330.000}{(1+i)^{13}} + \frac{29.330.000}{(1+i)^{14}} + \frac{29.330.000}{(1+i)^{15}} + \\
 & + \frac{29.330.000}{(1+i)^{16}} + \frac{29.330.000}{(1+i)^{17}} + \frac{29.330.000}{(1+i)^{18}} + \frac{29.330.000}{(1+i)^{19}} + \\
 & + \frac{29.330.000}{(1+i)^{20}} = 6,5\%
 \end{aligned}$$

Rezultat smo izračunali v Excelu s finančno funkcijo IRR.

Notranja stopnja donosnosti za predvideno investicijo je 6,5 % oziroma tako velika bi bila lahko diskontna stopnja oziroma strošek kapitala, da bi se lahko odločili zanjo, saj bi bila v tem primeru NSV vsaj nič oziroma večja od nič. To pomeni, da bi bila investicija ekonomsko upravičena v primeru, da bi celotno investicijo financirali s kapitalom, katerega strošek bi bil nižji od 6,5 %.

Tabela 4.11 Primerjava dobljenih izidov obeh naložb

Postavka	Naložba v povečanje izdelovalnih zmogljivosti	skladišče
notranja stopnja donosa – IRR	23,9 %	6,5 %
neto sedanja vrednost (diskontna stopnja = 13 %)	591 mio	-70 mio
doba vračanja naložbe	7 let	

Dobljeni izidi obeh naložb in njuna primerjava jasno pokaže, da je investiranje v povečanje izdelovalnih zmogljivosti veliko bolj ekonomično kot investiranje v skladiščne prostore. Poleg tega – če podjetje želi rasti, napredovati, se razvijati, je investiranje v proizvodnjo ključnega pomena, medtem ko novi skladiščni prostori ne bi bistveno vplivali na nadaljnji razvoj. Novi proizvodni prostori, stroji in oprema bodo omogočali, da se bo podjetje v teh desetih letih, ko lahko računa na zaščito EU pred konkurenti iz LR Kitajske, lahko dobro pripravilo. Šele ko bo podjetje doseglo želeno količinsko in razvojno rast ter če bodo izidi poslovanja tako ugodni, da bi lahko investicijo novega skladišča financirali z lasnim kapitalom, naj bi začeli razmišljati tudi o povečanju skladiščnih zmogljivosti.

4.3 Raziskava o zunanjem izvajanju skladiščnega poslovanja

Podjetje uporablja možnosti delnega zunanjega izvajanja skladiščnega poslovanja že nekaj let.

Mnenja o uspešnosti oz. neuspešnosti zunanjega izvajanja skladiščnega poslovanja so med zaposlenimi zelo različna. Ocenjevanje uspešnosti ni enostavno, saj je mnoge različne prednosti in slabosti treba med seboj primerjati in ugotoviti, katere imajo večji vpliv.

To primerjavo otežuje številnost različnih vplivnih dejavnikov in dejstvo, da za vse med njimi nimamo pravih podatkov in informacij.

Da bi zbrali vse prednosti in slabosti, ki jih zaposleni zaznajo, je bila izvedena anketa med zaposlenimi.

4.3.1 Anketa med sodelavci o zunanjem izvajanju skladiščnega poslovanja

Analiza pilotske raziskave, ki smo jo z anketnim vprašalnikom izvedli med zaposlenimi, nam daje zbir vseh prednosti in slabosti zunanjega izvajanja skladiščnega poslovanja in sliko trenutnega stanja na področju skladiščenja. Namen raziskave je bil zbrati informacije o potrebnih spremembah pri organiziranju skladiščnega poslovanja, da bi delo v bodočnosti potekalo bolj ekonomično, uspešneje in ob večjem zadovoljstvu zaposlenih.

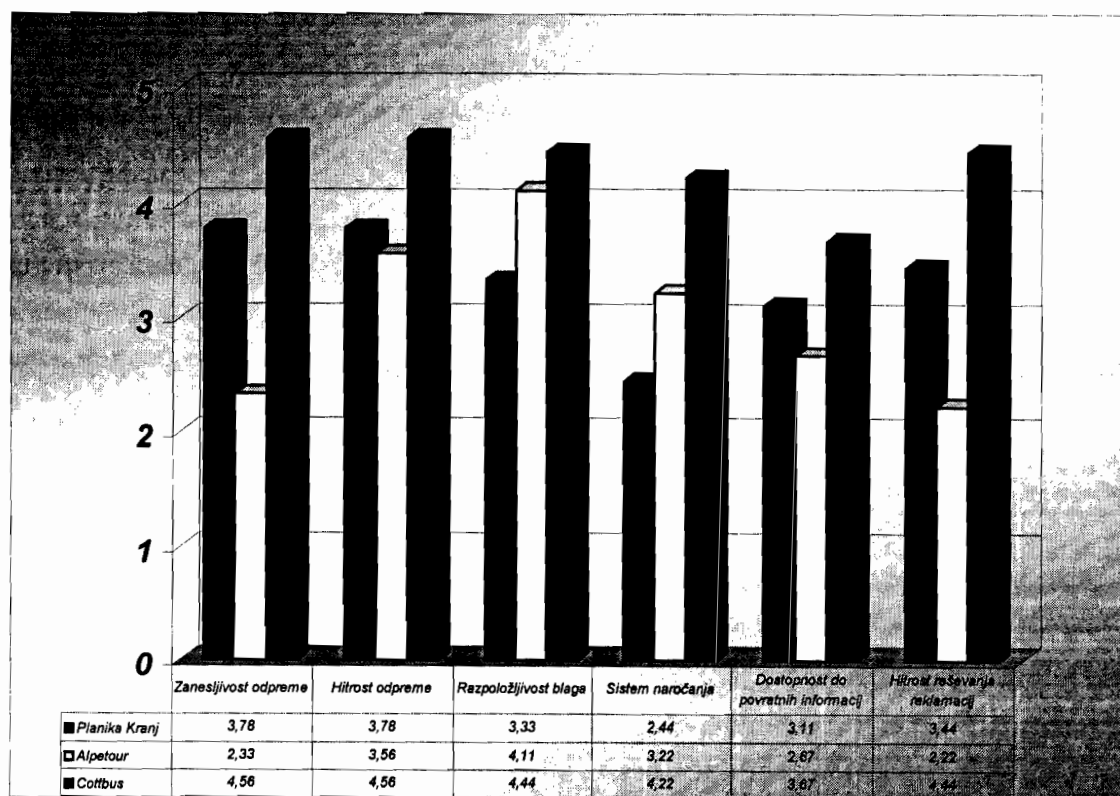
Vprašalnik kot raziskovalni element je bil sestavljen iz petih vprašanj.

- Eno vprašanje je bilo zaprtega tipa, kjer so imeli intervjuvanci na voljo že vnaprej znane odgovore in so se morali odločiti za enega izmed možnih odgovorov.
- V dveh kombiniranih vprašanjih so intervjuvanci lahko ob možnih odgovorih izbrali rubriko drugo in pod njo vpisali odgovor, ki prvotno ni bil naveden.
- Dve vprašanji sta bili sestavljeni iz več podvprašanj in opremljeni z lestvico, s pomočjo katere smo poskušali ugotoviti, v kolikšni meri se posameznik strinja z navedenimi trditvami oziroma kolikšen pomen jim pripisuje.

Prvo vprašanje v anketi se je glasilo: »Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo, glede skladiščnega servisa, ki vam ga nudijo tri dislocirana skladišča?« Zaposleni so označevali navedene elemente v oštevilčenih kolonah od 1 do 5, kjer je kolona 1 pomenila nezadovoljen, kolona 5 pa zelo zadovoljen.

Na sliki 4.4 je prikazano, kako zaposleni ocenjujejo navedene elemente skladiščnega servisa, vidna pa je tudi primerjava ocen za različna skladišča.

Slika 4.4 Ocena različnih elementov skladiščnega poslovanja in primerjava med lokacijami



Iz odgovorov lahko ugotovimo, da najboljše ocene dobiva skladišče Cottbus, kar je povsem razumljivo. V to skladišče gre blago za samo enega kupca in vsa nadaljnja

dogovarjanja potekajo med končnim kupcem in skladiščem Cottbus. Družba Niko je samo plačnik najema prostora.

Skladišče Alpetour in skladišče Nikotransport pa dosejata različne ocene pri različnih elementih ocenjevanja skladiščnega poslovanja.

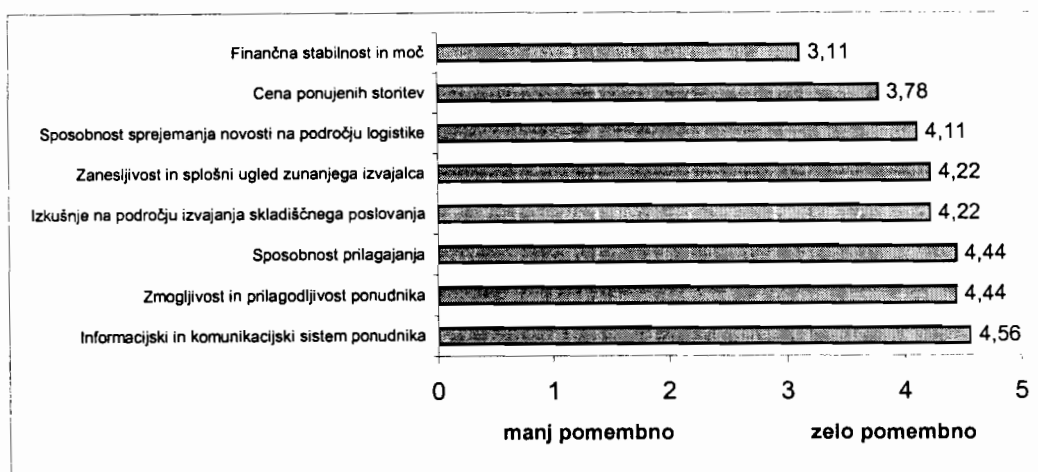
Skladišče Alpetour dosega najslabšo oceno pri zanesljivosti odpreme in pri hitrosti razreševanja reklamacij, najboljšo pa pri sistemu naročanja odprem. Imeli smo že več napačnih odprem iz tega skladišča in poškodb tovora, reklamacije pa so razreševali zelo počasi.

Skladišče Nikotransport pa najslabše ocene dosega pri naročanju. Vse dokumente pošiljajo na matični sedež firme, ki je v drugem kraju kot imajo skladišče. Opažajo, da skladiščniki nimajo pravočasnih informacij oz. te dobivajo po telefonu in ne na papirju (opis pošiljke), poleg tega je treba vse najave oddati do 14. ure za odpreme naslednjega dne. Če se zgodi, da želijo palete dvigniti še isti dan, kot dajo najavo, zaračunajo dodatne stroške. Boljše ocene pa dosegajo pri zanesljivosti in hitrosti odpreme. S tem skladiščem ni bilo večjih težav glede napačnih odprem. Je pa vse odvisno od zaposlenih. Ob vsaki menjavi ali odsotnosti določenih ljudi, s katerimi delajo, pride do povečanih težav.

Vsa tri skladišča pa najslabše ocene dosegajo pri dostopnosti do povratnih informacij. Največji problem nastane, ko je treba npr. kaj preveriti, poiskati, prešteti.

V drugem vprašanju so anketirani izbirali *merila, po katerih bi izbirali novega ponudnika skladiščnega poslovanja*.

Slika 4.5 Vpliv različnih meril na izbiro ponudnika skladiščnega poslovanja



Vprašani bi izbrali ponudnika, ki bi imel razvit informacijski in komunikacijski sistem, dovolj velike zmogljivosti in bi bil dovolj prilagodljiv. Najmanjši pomen pa bi dali ceni ponujenih storitev, finančni stabilnosti in moči ponudnika.

Vprašani so se v tretjem vprašanju opredeljevali o *prednostih zunanjega izvajanja skladiščnega poslovanja*.

Največjo prednost vprašani vidijo v povečani fleksibilnosti na spreminjajoče se pogoje poslovanja in zmanjšanje investicij v sredstva podjetja ter s tem sproščanje virov za druge namene.

V vprašalniku so bili navedeni še naslednji možni odgovori:

- podjetje ima tako več časa za pozorno posvečanje pomembnim ključnim konkurenčnim prednostim,
- boljša izvedba s strani zunanjega izvajalca in znižanje stroškov,
- pridobitev novih idej,
- zmanjšanje stroškov zaradi boljše izvedbe storitev zunanjega izvajalca, sprememba fiksnih stroškov v variabilne.

Nobeden od anketiranih se ni odločil za katerega izmed zgoraj naštetih odgovorov. Predpostavljamo, da anketirani menijo, da bi sami stvari opravili bolje in ceneje oziroma da se od zunanjih izvajalcev nimajo kaj naučiti.

Pod drugo bi anketirani lahko vpisali prednosti, ki jih vidijo sami, a dobili smo samo dva odgovora, in sicer, da prednosti v zunanjem izvajanju skladiščnega poslovanja ni in da je treba imeti skladiščno poslovanje v matični firmi.

Razloge, zakaj anketirani vidijo tako malo prednosti v zunanjem izvajanju skladiščnega poslovanja, pa nam ponudijo odgovori na vprašanje *»Kateri so največji problemi, ki se pojavljajo zaradi zunanjega izvajanja skladiščnega poslovanja?«*

Največkrat so se pojavili naslednji odgovori:

- zmanjšan nadzor nad blagom in odpremami pošiljk,
- velika količina internih papirnih dokumentov,
- povečanje števila reklamacij zaradi napačnih in nepopolnih dobav,
- poškodbe embalaže zaradi večkratnega prestavljanja palet,
- neažurna stanja, ki so posledica ročnih knjiženj z zamikom,
- težave ob spreminjanju naročil kupcev, zaradi komisioniranja in označevanja blaga z etiketami za končnega uporabnika že v procesu proizvodnje.

Zadnje vprašanje pa se je glasilo: *»Kaj predlagate, da bi spremenili, da bi poslovanje med matično firmo in firmami, ki nam skladiščijo, potekalo učinkoviteje, bolj ekonomično in ob večjem zadovoljstvu vseh zaposlenih v procesu?«*

Nekateri na to vprašanje sploh niso odgovorili, saj vidijo edino razrešitev v skladiščenju v matični firmi. Dobili pa smo tudi naslednje smernice oz. priporočila:

- uvedba sistema črtnih kode in s tem avtomatske identifikacije in računalniške izmenjave podatkov,

- jasno vzpostavljen model dela – določeno mora biti, kaj kdo dela, za kaj je kdo odgovoren;
- izboljšati je treba notranjo komunikacijo, komunikacijo med podjetji, boljši pretok dokumentov in informacij med sodelujočimi podjetji,
- povečati neposreden nadzor nad skladišči,
- preveriti možnost skladiščenja na lokacijah, ki so bliže podjetju.

4.3.2 Ugotovitve in predlogi zunanjega izvajanja skladiščnega poslovanja

Ugotovitve

Management in ostali zaposleni zelo različno sprejemajo in ocenjujejo zunanje izvajanje skladiščnega poslovanja.

Management zelo dobro pozna svetovne trende, ko vse več podjetij prepušča skladiščno poslovanje zunanjim izvajalcem, zato ocenjuje, da je tudi za obravnavano organizacijo to najboljša razrešitev. Pozna strategijo in vizijo organizacije ter njeno finančno stanje. Večje investicije naj bi usmerjali v osnovno dejavnost podjetja, v logistiko pa naj bi investirali specialisti za to področje.

Neposredni udeleženci v logistični verigi in še posebej zaposleni v skladišču pa se vsakodnevno spopadajo z različnimi težavami. Ugotovimo lahko, da najem skladiščnih prostorov in delno zunanje izvajanje skladiščnega poslovanja ni v zeleni obliki in kakovosti in da zaposleni edino razrešitev prepoznajo v povečanju svojih skladiščnih zmogljivost.

Dilema je – ali težave nastajajo samo zaradi zunanjega izvajanja dejavnosti ali pa je mogoče vzrok težav iskati tudi kje drugje. Dejstvo je, da v preteklosti podjetje ni ničesar naredilo na področju informatizacije logističnih procesov. Informacijska in komunikacijska tehnologija naj bi imeli pri ustvarjanju prihrankov ter uspešnem delu s čim manj napakami eno najpomembnejših vlog. Mogoče bo takrat, ko se bodo izvedle aktivnosti, ki so naštetje med predlogi, zunanje izvajanje skladiščnega poslovanja potekalo uspešneje in z nižjimi stroški.

Predlogi

Uspeh logističnega outsourcinga je odvisen od jasne opredelitve obsega dela zunanjega izvajalca. Vse naloge načrtovanja in kontrolinga morajo ostati v podjetju.

Tabela 4.12 Primer delitve aktivnosti med podjetjem in zunanjim izvajalcem

Aktivnosti v podjetju	Aktivnosti zunanjega izvajalca
Management zalog	Skladiščenje
Kontrola zalog	Odprema
Najava prevozniku:	Povratne informacije:
- termini pošiljanja	- skladiščenje
- destinacije	- odprema
- takojšnje dobave iz proizvodnje	Odprava transportnih škod
Dobave iz skladišča	Priprava blaga
Fakturiranje	

Pri ugotavljanju ustreznosti profila zunanjega izvajalca bi morali upoštevati naslednja merila: pokrivanje prostora, ponudba celovitega servisa, ponudba individualnih razrešitev, zmogljivost elektronske obdelave podatkov, know-how, kakovost storitev (zanesljivost, dobavni čas) in stroški.

Ugotovimo lahko, da zunanja oskrba zahteva visoko stopnjo komunikacije in sodelovanja med različnimi stopnjami logistične oskrbe zunanjih izvajalcev in podjetjem. Upoštevati moramo, da povzroči vključevanje zunanjih izvajalcev večje spremembe informacijskih tokov. Zato je nujno, da podjetje izboljša svoj informacijski-komunikacijski sistem.

Prva stvar, ki jo mora podjetje vpeljati, je tehnologija črtne kode, ki omogoča avtomatski zajem vseh podatkov. Standard EAN predpisuje tako strukturo oznak proizvodov in transportnih enot, da je zagotovljena enoumna sledljivost proizvajalca in vsebine transportnih enot.

Za podporo skladiščno-materialnemu poslovanju v podjetju je treba pridobiti programski paket, ki naj bi omogočal:

- delo z optičnimi čitalniki črtne kode,
- vodenje poljubnega števila skladišč s knjiženjem dokumentov: prevzemnica, izdajnica, dobavnica, prenosnica, povratnica in odpis,
- avtomatsko evidentiranje podatkov o prevzemu izdelkov iz proizvodnje,
- avtomatsko evidentiranje prevzemnice, dobavnice,
- vodenje porabe po stroškovnih nosilcih,
- popolno obdelavo inventur: prenosi stanj, inventurne pole, obdelava razlik,
- različne metode vrednotenja skladišč.

Tudi elektronska izmenjava podatkov je tista, ki bi pripomogla k izboljšanju poslovanja. Kupec bolj kot hitrost dostave ceni zanesljivost. Informacijska-komunikacijska tehnologija, predvsem EDI, lahko prispeva k temu. Obveščanje kupca in povratna informacija je bistvenega pomena za pridobivanje občutka zanesljivosti.

Poleg tega, da se izognemo napakam ob ročnem vnašanju podatkov, nam EDI nudi še druge ugodnosti, kot so (<http://www.golda.fr>):

- enotne postopke in obdelavo podatkov,
- zanesljivost in hitrost pri izmenjavi informacij,
- zmanjšanje števila napak pri odpremi.

Poleg tega je zelo pomembno tudi motiviranje in informiranje zaposlenih. Še tako dobrih zamisli ni mogoče uresničiti, če zaposleni niso motivirani za sodelovanje. Ti uporabljajo nove tehnologije in organizacijske sisteme. Če so preobremenjeni, če niso motivirani oz. jih nadrejeni ne upoštevajo, če niso informirani in če ne čutijo, da opravljajo pomembne naloge, potem delo opravljajo rutinsko, brez lastnih predlogov vpeljave morebitnih izboljšav.



5 SKLEP

V podjetjih naj bi bili zaradi hitrih sprememb v poslovnem in drugem okolju izredno dinamični in hitro prilagodljivi. Njihova strategija naj bi temeljila na čvrsti viziji. Naloga strateškega poslovanja je ohranjanje konkurenčnosti izvajanja dejavnosti s stalnim prilagajanjem podjetja dinamiki poslovnega okolja s spreminjanjem:

- proizvodnega programa,
- strukture in obsega zmogljivosti,
- programa nabave in prodaje ter
- s poslovnim povezovanjem in razdruževanjem.

V uspešnih podjetjih so ugotovili, da morajo izvajati dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so usposobljeni in imajo zanje ključne zmožnosti. Ostale dejavnosti pa lahko zanje kakovostneje in učinkoviteje izvedejo zunanji izvajalci. Zaradi specializacije lahko zunanji izvajalci ponudijo visoko kakovost izvedbe izdelka ali storitve. Odločitve o zunanji oskrbi so v pristojnosti vršnih managerjev. Najpogostejši razlogi za odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti so zmanjšanje stroškov, povečanje nadzora nad stroški ter želja po večji osredinjenosti na ključne sposobnosti podjetja. Ne glede na razloge pa je vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na podjetje tako pozitiven (npr. znižanje stroškov, povečanje fleksibilnosti, osredinjenje na ključne dejavnosti, zmanjšanje tveganja itd.) kot negativen (npr. zmanjšanje inovativnosti, prenos znanja na tuje vire, odpor zaposlenih ipd.). Učinkovitost procesa zunanjega izvajanja je lahko ključna za uspešnost poslovanja podjetja. Za uspešnost procesa je treba razumeti cilje podjetja ter vse aktivnosti v procesu podrediti viziji oziroma strateškemu načrtu. Ključno vlogo pri uspešnem outsourcingu igra tudi izbira pravega dobavitelja storitve, kakovost pogodbenega razmerja, ki temelji na kooperativnem odnosu med partnerjema in ki je dosežena s pomočjo dobre komunikacije med vsemi vpletenimi, ter pogodbeno razmerje na dolgoročni ravni. Za uspešnost procesa sta odločilni tudi vpletenost in podpora vršnega managementa.

Pomemben dejavnik, ki prispeva k obstoju, razvoju in uspehu podjetja, so investicijske odločitve. Za te se v podjetju ne odločajo le na podlagi intuicije odločevalcev v podjetju, ampak na podlagi izračunov, dobljenih z uporabo metod za odločanje. Ko se podjetje odloči za zunanje izvajanje dejavnosti – outsourcing skladiščnega poslovanja, se odloči za strategijo, ki je usmerjena k zmanjšanju stroškov kapitala. Investicije v skladiščno poslovanje so nižje ali pa jih celo ni. S tem v podjetju pridobijo možnost usmerjanja investicij na področje, kjer ohranja in pogloblja ključno konkurenčno prednost.

Ključna konkurenčna prednost obravnavanega podjetja je odlično znanje v krivljenju in oblikovanju žic in pločevin za izdelke pisarniškega programa. Prepričani

so, da so glede na izkušnje in pridobljeno znanje na osnovi stalnega usposabljanja in učenja na tem področju lahko najboljši in zato s tem delovanjem nadaljujejo.

Ovira nadaljnjemu razvoju in vsestranski odličnosti je pomanjkanje prostorov, zato so se v podjetju odločili za investiranja v osnovna sredstva. Investicije bodo usmerjene v izdelovalne prostore in nove montažne avtomate za izdelavo mehanizmov. Vsi izračuni kažejo, da so te investicije nujne in ekonomične.

Problem pomanjkanja skladiščnih prostorov pa podjetje že nekaj let razrešuje z najemanjem skladiščnih prostorov in z delnim zunanjim izvajanjem skladiščnega poslovanja, s čimer misli nadaljevati tudi v prihodnje.

Podjetje se je že pred leti odločilo za zunanjo oskrbo v logistiki – najem skladiščnih prostorov, in sicer predvsem zato, da bi se izognili visokim vlaganjem v opremo in skladiščne prostore. Drugi pomemben razlog za tako odločitev pa je narava poslovanja, ki je izrazito sezonskega značaja. Iz izvedene ankete povzemamo, da sta to tudi edini prednosti, ki jih zaposleni zaznajo v zunanjem izvajanju dejavnosti. Slabosti vidijo precej več: zmanjšan nadzor nad blagom in odpremani pošiljk, velika količina internih papirnih dokumentov, povečanje števila reklamacij, težave ob spreminjanju naročil kupcev, poškodbe embalaže zaradi večkratnega prestavljanja palet.

Storitev, ki jo opravljajo zunanji izvajalci, pa mora biti ne le bolj ekonomična, ampak tudi kakovostnejša, kakor če bi jo opravljali doma, v nasprotnem primeru je treba preučiti pravilno izbiro izvajalca.

Da bi management dobil potrdilo, da snuje, izvaja in kontrolira politiko skladiščnega poslovanja pravilno, naj bi izpeljal aktivnosti, ki so jih predlagali neposredno zaposleni v logistični verigi in smo jih pridobili z vprašalnikom:

- vpeljava tehnologije črtne kode,
- programski paket za podporo skladiščno-materialnemu poslovanju,
- elektronska izmenjava podatkov,
- jasno vzpostavljen sistem dela,
- motiviranje in informiranje zaposlenih.

Po izpeljavi vseh teh aktivnosti bi moralo delo med skladiščem v podjetju in najetimi skladišči potekati uspešneje in ob večjem zadovoljstvu vseh udeleženi. V kolikor do tega ne bi prišlo, pa bi morali vršni managerji proučiti in na novo zasnovati lastno logistično strategijo. Uspešno bo le z ustrežno usklajenostjo vseh materialnih in z njim povezanih informacijskih-komunikacijskih tokov, s pravilnim angažiranjem lastnih in tujih (najetih) zmogljivosti, s povečevanjem prilagodljivosti spremenjenim zahtevam, s preglednostjo celotne preskrbovalne verige ter z učinkovito izrabo vseh informacijskih komunikacijskih virov.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Avtenta. 2006. URL: <http://www.avtenta.si> (avgust 2006)
- Baloh, Peter. 1976. *Reševanje poslovnih problemov s pomočjo informacijskih orodij*. Velenje: samozaložba.
- Biloslavo, Roberto in Mitja I. Tavčar. 2004. *Strateški management*. Študijsko gradivo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Gilley, Matthew K. 2000. Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management* 26 (4): 763–790.
- Greaver II, Maurice F. 1999. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Logožar, Klavdij. 2000. *Povezanost logističnih procesov in koncepta računalniško integrirane proizvodnje (CIM) v proizvodnem podjetju*. Doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ogorelc, Anton in Pavel Kovačič. 2002. Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki. *Naše gospodarstvo* 48 (1/2): 117–130.
- Ogorelc, Anton. 2001. Outsourcing v podjetniški logistiki: izbira zunanjih izvajalcev. *Naše gospodarstvo* 47 (5/6): 454–466.
- Požar, Danilo. 1985. *Teorija in praksa (transporta in) logistike*. Maribor: Obzorja.
- Požar, Danilo. 2000. *Konkurenčne prednosti racionalne podjetniške logistike (kaj storiti)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 1998. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Šink, Darja. 1998. *Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Šink, Darja. 2002. Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. *Mrežne povezave v in med organizacijami*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uršič, Bernarda. 2002. *Zunanje izvajanje dejavnosti - priložnost za mala podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

EDI – Electronic exchange of business data. 2006. URL: <http://www.golda.fr>. (avgust 2006)

Viri

Niko, d. d. 2006. *Doseganje plana za leto 2005*. Interni dokument, Niko, d. d.

Niko, d. d. 2006a. *Fakture za najem skladišč*. Interni dokument, Niko, d. d.

Niko, d. d. 2006b. *Plan investicij za povečanje zmogljivosti*. Interni dokument, Niko, d. d.

Niko, d. d. 2006c. *Poslovno poročilo za leto 2005*. Interni dokument, Niko, d. d.

Niko, d. d. 2005. *Poslovni načrt za leto 2006*. Interni dokument, Niko, d. d.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik



VPRAŠALNIK

Za potrebe diplomske naloge »Zunanje izvajanje – outsourcing skladiščnega poslovanja« se obračam na vas v želji, da odgovorite na spodnja vprašanja. Anketa je anonimna, podatki in informacije pa bodo uporabljene le za raziskovalne namene.

Delovno mesto v

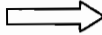
(Označite ustrezen odgovor!)

- Skladišču
- Proizvodnji
- Prodaji
- Kontroli
- Planu

Na vprašanja odgovorite tako, da označite številko (od 1 do 5), ki predstavlja vaš odgovor.

1. *Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo glede skladiščnega servisa, ki vam ga nudi*

a) Dislocirano skladišče 1 – Planika, Kranj

	Nezadovoljen (1)			Zelo zadovoljen (5)	
Zanesljivost dostave	1	2	3	4	5
Hitrost dostave	1	2	3	4	5
Razpoložljivost blaga	1	2	3	4	5
Sistem naročanja	1	2	3	4	5
Dostopnost do povratnih informacij	1	2	3	4	5
Hitrost reševanja reklamacij	1	2	3	4	5

b) Dislocirano skladišče 2 – Alpetour, Škofja Loka

	Nezadovoljen (1)		➡	Zelo zadovoljen (5)	
Zanesljivost dostave	1	2	3	4	5
Hitrost dostave	1	2	3	4	5
Razpoložljivost blaga	1	2	3	4	5
Sistem naročanja	1	2	3	4	5
Dostopnost do povratnih informacij	1	2	3	4	5
Hitrost reševanja reklamacij	1	2	3	4	5

c) Dislocirano skladišče 3 – Cottbus, Nemčija

	Nezadovoljen (1)		➡	Zelo zadovoljen (5)	
Zanesljivost dostave	1	2	3	4	5
Hitrost dostave	1	2	3	4	5
Razpoložljivost blaga	1	2	3	4	5
Sistem naročanja	1	2	3	4	5
Dostopnost do povratnih informacij	1	2	3	4	5
Hitrost reševanja reklamacij	1	2	3	4	5

2. **Katerim kriterijem bi dali prednost, če bi izbirali novega ponudnika skladiščnega poslovanja?**

	Nepomembno (1)		⇒	Zelo pomembno (5)		
Izkušnje na področju izvajanja skladiščnega poslovanja	1	2		3	4	5
Sposobnost prilagajanja	1	2		3	4	5
Informacijski in komunikacijski sistem ponudnika	1	2		3	4	5
Finančna stabilnost in moč	1	2		3	4	5
Sposobnost sprejemanja inovacij na področju logistike	1	2		3	4	5
Zanesljivost in splošni ugled zunanjega izvajalca	1	2		3	4	5
Zmogljivost in prilagodljivost ponudnika	1	2		3	4	5
Cena ponujenih storitev	1	2		3	4	5

3. V čem vidite prednost outsourcinga (zunanjega izvajanja) skladiščnega poslovanja?

(Izberete lahko več odgovorov!)

- Podjetje ima tako več časa za pozorno posvečanje pomembnim ključnim konkurenčnim prednostim
- Povečanje fleksibilnosti na spreminjajoče se pogoje poslovanja, povpraševanja
- Boljša izvedba s strani zunanjega izvajalca in znižanje stroškov
- Pridobitev novih idej
- Zmanjšanje investicij v sredstva podjetja in s tem sproščanje virov za ostale namene
- Pospešen razvoj z izkoriščanjem razvojnih možnosti in zmogljivosti zunanjega izvajalca g.) Povečana proizvodnja in prodaja v tistih obdobjih, ki drugače ne bi mogla biti financirana.
- Zmanjšanje stroškov zaradi boljše izvedbe storitev zunanjega izvajalca, sprememba fiksnih stroškov v variabilne.
- Drugo: _____

4. **Zaradi outsourcinga (zunanjega izvajanja) skladiščnega poslovanja so se pojavili različni problemi. Kakšen vpliv imajo ti zaznani problemi po vaši presoji na uspešnost poslovanja?**

	Nepomembno (1)		⇒	Zelo pomembno(5)		
Zmanjšan nadzor nad blagom in odpremani pošiljki	1	2		3	4	5
Velika količina internih papirnih dokumentov	1	2		3	4	5
Neažurna stanja, ki so posledica ročnih knjiženj z zamikom	1	2		3	4	5
Težave ob spreminjanju naročil kupcev, zaradi označevanja blaga z etiketami za končnega uporabnika že v proizvodnem procesu	1	2		3	4	5
Povečanje števila reklamacij zaradi napačnih in nepopolnih dobav	1	2		3	4	5
Drugo:						

5. **Kaj predlagate, da bi spremenili, da bi poslovanje med matično firmo in firmami, ki nam skladiščijo potekalo učinkoviteje, bolj ekonomično in z večjim zadovoljstvom vseh udeleženi v procesu?**

Zahvaljujem se vam za sodelovanje!

