



6. OUTSOURCING



Poglavje obravnava temeljna vprašanja v zvezi z zunanjim izvajanjem ter analizo 'narediti ali kupiti', ki predstavlja orodje za podporo odločanju v tem procesu. Vsebuje:

- osnovne opredelitve,
- vrste zunanjega izvajanja,
- prednosti in slabosti zunanjega izvajanja,
- opis analize "naredi ali kupi",
- zunanje izvajanje logistike.

6.1. Uvod

V današnjih tržnih razmerah logistični procesi, ki vključujejo pretok izdelkov, materialov in informacij znotraj podjetja in med organizacijami, v veliki meri vplivajo na izpolnjevanje pričakovanj in zahtev potrošnikov. Logistika določa ustvarjanje in ohranjanje konkurenčne prevlade sedanjih gospodarskih subjektov. Logistični procesi se izvajajo v okviru logističnega sistema, ki ga ima vsako podjetje vzpostavljenega na drugačen način. Da bi izpolnila spreminjajoča se in vse večja pričakovanja in želje kupcev, podjetja trenutno gradijo zelo zapletene logistične sisteme, ki temeljijo na sodelovanju številnih podjetij iz različnih držav. Logistični procesi postajajo vse bolj zapleteni, obremenjeni z negotovostjo in zahtevajo velike finančne vloške. Podjetja si morajo prizadevati ne le za zagotavljanje ustreznih storitev za stranke in zmanjševanje stroškov, temveč tudi za zmanjševanje vpliva motenj v logističnih procesih. (König & Spinler, 2016). Logistični sistem podjetja mora biti prilagojen zunanjim in notranjim razmeram določene organizacije ter mora zagotavljati učinkovito in uspešno izvajanje njenih ciljev. Neustrezna ureditev logističnih procesov lahko povzroči večje finančne izdatke logističnih dejavnosti in zmanjšanje kakovosti storitev za potrošnike, zaradi česar se zmanjša konkurenčni položaj organizacije (Brzezinski, 2015.).



Sodobna podjetja vse pogostejše uvajajo spremembe v svoji organizaciji, zlasti na področju upravljanja, saj si prizadevajo za visoko učinkovitost dejavnosti ter doseganje ciljev in tržnega uspeha, ker je učinkovitost orodje za ustvarjanje njihove konkurenčne prednosti. Zaradi nenehno naraščajočega pritiska trga skupaj s konkurenčnostjo drugih podjetij poslovni subjekti ne morejo povezati vseh virov na vseh ravneh svojega delovanja. Zato se postavlja vprašanje, ali je treba za določeno organizacijo vse dejavnosti opravljati znotraj podjetja in razmisliti o uporabi zunanjega izvajanja, tj. storitev zunanjega podjetja, specializiranega za določeno panogo, da bi se lahko osredotočila na svoje temeljne dejavnosti

Henry Ford je dejal: "Če nečesa ne moremo narediti učinkoviteje, ceneje in bolje kot naši konkurenti, nima smisla, da to počnemo, in bi morali za to delo najeti nekoga, ki ga lahko opravi bolje kot mi." (Ford, 1923).

6.2. Bistvo zunanjega izvajanja



Na splošno je zunanje izvajanje metoda (koncept) upravljanja, ki je sestavljena iz omejevanja obsega dejavnosti, ki jih neposredno izvaja določeno podjetje (imenovano matično podjetje), in njihovega trajnega izvajanja s strani zunanjih podjetij (storitvena podjetja) (Trocki, 2001).).

Koncept zunanjega izvajanja predvideva, da za skoraj vsak proces, področje ali funkcijo, ki bi se lahko izvajala v okviru tipične organizacijske strukture podjetja, obstaja alternativa v obliki storitev, ki jih ponujajo zunanji dobavitelji (partnerji), specializirani za določeno panogo. Zato je zunanje izvajanje opredeljeno kot metoda stalnih zunanjih storitev specializiranih podjetij, zunanjega izvajanja, zunanjega upravljanja ali celo decentralizacije delovanja organizacije.

Področja, ki jih je mogoče uspešno prenesti na zunanja podjetja, so predstavljena v preglednici 6.1.

**Tabela 6.1. Primeri področij, ki se lahko v okviru zunanjega izvajanja prenesejo na storitveno podjetje**

Območje	Primeri oddajanja nalog, funkcij ali procesov v zunanje izvajanje
Proizvodnja in dobava	proizvodnja sestavnih delov, polizdelkov in celo končnih izdelkov, sestavljanje izdelkov, pakiranje, oblikovanje,
Transport in logistika	transport in distribucija izdelkov, kurirske storitve, skladiščenje,
Raziskave in razvoj	raziskovalno in razvojno delo, znanstvene raziskave, izvedbeno delo,
Računalništvo in informacijske tehnologije	podpore računalniškim omrežjem, podpore podatkovnim centrom, storitve vzdrževanja infrastrukture IT, podpore aplikacijam IT, podpore končnim uporabnikom, varnostne storitve ali internetne storitve,
Finančne, računovodske, davčne in računovodske storitve.	Računovodstvo, upravljanje dolgov, kontroling, revizija, finančne in analitične storitve, razvoj poslovnih načrtov, davčno svetovanje, zastopanje davkoplačevalcev pred davčnimi organi,
Pravna podpora	pravno svetovanje na različnih področjih ali zastopanje v pravnih zadevah,
Storitve za stranke	telemarketing, vodenje recepcije, tajništva, vroče linije ali klicnega centra,
Trženje	spremljanje sprememb na trgu, raziskovanje pričakovanj kupcev, oblikovanje konceptov za nove izdelke, opredelitev promocijskih, oglaševalskih in distribucijskih strategij ter oblikovanje področja odnosov z javnostmi,
Človeški in kadrovski viri,	iskanje in izbira kandidatov, usposabljanje zaposlenih, oblikovanje motivacijskih sistemov, upravljanje s kadri, vodenje kadrovske dokumentacije, zaposlovanje za določen čas in obračun plač,
Upravljanje in vodenje	Vzdrževanje stavb in čistoče, vzdrževanje arhivov, varovanje ljudi in premoženja, storitve upravljanja.

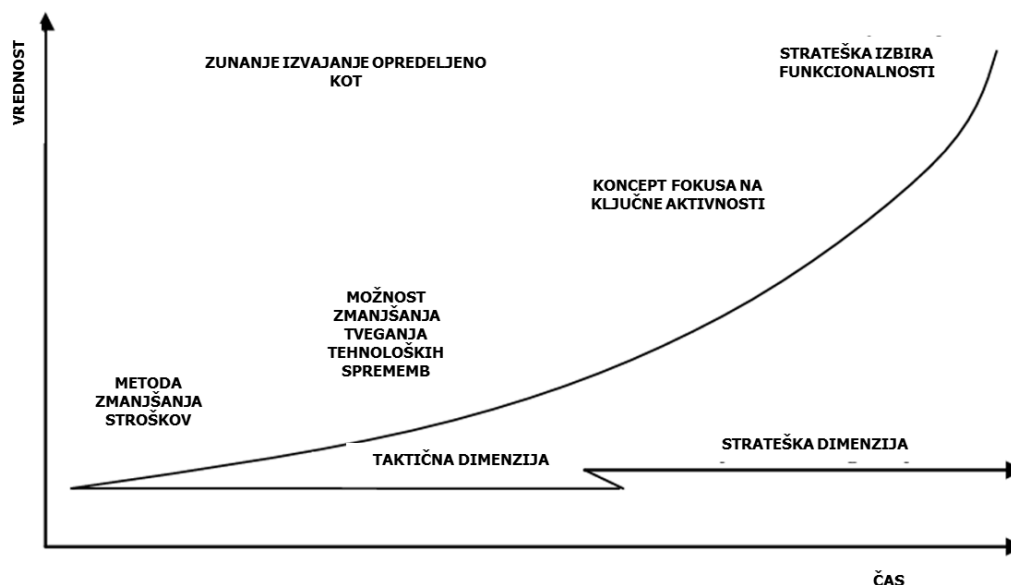
Vir: (Matejun, 2007)



Po drugi definiciji je "zunanje izvajanje" (outsourcing) metoda organiziranja in upravljanja, ki sestoji iz relativno trajnega, dolgoročnega, pogodbenega prenosa odgovornosti za izvajanje določenih področij poslovne dejavnosti (nalog, funkcij ali procesov) na specializiranega zunanjega partnerja, pri čemer se upošteva dinamična, interaktivna in partnerska narava sodelovanja s ciljem pridobiti ekonomske in kakovostne koristi ter hkrati možnost razvoja ključnih kompetenc matičnega podjetja, kar omogoča krepitev

njegovih ključnih dejavnosti, gradnjo konkurenčne prednosti in razvoj podjetja" (Matejun, 2015).).

Diagram razvoja in povečanje pomena zunanjega izvajanja za sodobna podjetja sta predstavljena na sliki 61.



Slika 6.1. Razvoj koncepta zunanjega izvajanja

Vir: (Matejun, 2015)

6.3. Osnovne vrste zunanjega izvajanja

Zunanje izvajanje v poslovni praksi lahko poteka v dveh glavnih oblikah: ločeno ali komisijsko. **Ločitev** se nanaša na stanje, ko se določeno področje dejavnosti (proces, naloga, funkcija) izvaja v organizacijski strukturi podjetja, vendar ne spada med glavne pristojnosti organizacije, analize, povezane s stroški njegovega vzdrževanja ter kakovostjo, usklajevanjem in pravočasnostjo dejavnosti, pa kažejo, da ne sodeluje v procesu ustvarjanja vrednosti storitev ali izdelkov. Takrat je mogoče določeno področje dejavnosti izločiti iz organizacijske strukture in njegovo izvajanje oddati v zunanje izvajanje storitvenemu podjetju (Matejun, 2015).

Komisija se pojavi, kadar se določeno področje dejavnosti v organizacijski strukturi podjetja še ne izvaja, analiza pa pokaže, da bi bilo to potrebno zaradi določenih strateških



koristi. To področje ne vključuje ključnih kompetenc podjetja, njegova neposredna vključitev v organizacijsko strukturo pa bi povzročila vključitev znatnih virov, ki bi jih lahko namenili za krepitev osnovnega področja delovanja. To bo omogočilo sodelovanje z zunanjim izvajalcem, ki zagotavlja želene storitve zunanjega izvajanja (Matejun, 2015).

Preglednica 6.2. Kapitalske spremenljivke in spremenljivke pogodbenega zunanjega izvajanja glede na obliko prenosa dejavnosti na storitveno podjetje

Oblika prenosa poslovne dejavnosti	Oddajanje v zunanje izvajanje	Oddajanje kapitala zunanjim izvajalcem	Pogodbeno zunanje izvajanje
		Stalno sodelovanje s kapitalsko in lastniško povezanim subjektom	Stalno sodelovanje s kapitalsko neodvisnim subjektom
Ločevanje območij		Kapitalska ločitev ustanovitev nove hčerinske družbe na podlagi virov, ki začne samostojno obstajati na trgu; opravlja storitve za matično družbo in zunanje subjekte.	Pogodbena ločitev ukinitvev predhodno opravljene funkcije v podjetju in vzpostavitev formalnega sodelovanja z zunanjim, neodvisnim dobaviteljem, ki zagotavlja izvajanje nalog; možnost delnega prenosa osebja in drugih virov na dobavitelja.
Naročanje območja		Kapitalska provizija Nakup delnic ali deležev v podjetju, ki zagotavlja zahtevane storitve ali opravlja posebne naloge; posledično se izvede kapitalski prevzem in ustanovi hčerinsko podjetje.	Pogodbena provizija Vzpostavitev sodelovanja z dobaviteljem, ki je kapitalsko in lastniško neodvisen in začne izvajati določeno funkcijo.

Vir: (Matejun, 2015)

Storitve je mogoče ločiti in naročiti tudi v pogodbeni ali kapitalski različici. Pri pogodbeni različici je zunanji izvajalec, tj. storitveno podjetje, kapitalsko neodvisno specializirano podjetje, ki je z matičnim podjetjem povezano le na podlagi pogodbe. Predpostavka kapitalske variante je sklenitev sodelovanja z lastniško in kapitalsko odvisnim podjetjem. To se lahko izvede z



ustanovitvijo nove organizacije (hčerinsko podjetje) ali z nakupom deležev v podjetju, ki že deluje na trgu in opravlja dejavnosti, ki jih potrebuje matično podjetje. Kot rezultat kombinacije kapitalskega in pogodbenega zunanjega izvajanja z dvema osnovnima metodama zunanjega izvajanja storitev pri zunanjem storitvenem podjetju lahko dobimo štiri osnovne različice te metode, ki so predstavljene v preglednici 6.2.

Preglednica 6.2. Osnovne vrste zunanjega izvajanja

Merilo za razdelitev	Vrste zunanjega izvajanja
Vrsta ločenih funkcij	▪ zunanje izvajanje pomožnih funkcij, ▪ zunanje izvajanje upravljaljskih funkcij, ▪ zunanje izvajanje osnovnih funkcij
Vrsta ločene dejavnosti	▪ zunanje izvajanje stranskih dejavnosti, ▪ zunanje izvajanje pomožnih dejavnosti, ▪ oddajanje ključnih dejavnosti v zunanje izvajanje.
Vrsta zunanjega izvajanja glede na funkcijo	▪ oddajanje storitev IT v zunanje izvajanje, ▪ zunanje izvajanje finančnih storitev, ▪ zunanje izvajanje logistike, ▪ zunanje izvajanje človeških virov in drugo.
Kompleksnost ločenih funkcij	▪ oddajanje posameznih funkcij v zunanje izvajanje, ▪ zunanje izvajanje procesov (BPO), ▪ zunanje izvajanje funkcionalnih področij.
Namen ločitve	▪ zunanje izvajanje popravil, ▪ zunanje izvajanje prilagajanja, ▪ zunanje izvajanje razvoja
Vztrajnost ločitve	▪ strateško zunanje izvajanje, ▪ taktično zunanje izvajanje.
Kraj izvajanja storitev zunanjega izvajanja	▪ storitve, ki se zagotavljajo centralno, ▪ lokalne storitve.
Obseg ločevanja	▪ skupno zunanje izvajanje, ▪ delno (selektivno) zunanje izvajanje.

Vir: (Matejun, 2006)

Poleg zgoraj predstavljenih vrst zunanjega izvajanja obstajajo v poslovni praksi še številne druge vrste zunanjega izvajanja, odvisno od sprejetega merila, ki so predstavljene v preglednici 6.3.

6.4. Prednosti in tveganja uporabe zunanjega izvajanja v sodobnih podjetjih

Čeprav so koristi, pridobljene kot rezultat sodelovanja z zunanjimi izvajalci, pogosto odvisne od dejavnikov, povezanih z velikostjo podjetja, njegovo panogo, vrsto dejavnosti,



oddane v zunanje izvajanje, ali obsegom poslovanja, je treba pozornost nameniti številnim pozitivnim vidikom za matično podjetje, ki jih je mogoče opaziti po izvajanju zunanjega izvajanja, ne glede na zgoraj omenjene dejavnike. Najpogostejše so predstavljene naslednje prednosti zunanjega izvajanja, ki so obravnavane na več ravneh (Trocki, 2001; Lachiewicz in Matejun, 2012).

I. Neposredne koristi

1. Pravne

- občutek varnosti zaradi stalnega sodelovanja z zunanjim podjetjem,
- delitev tveganja med storitveno družbo in matično družbo,
- prenos odgovornosti za opravljanje storitev na ponudnika.

2. Motivacijske prednosti

- večja tržna usmerjenost vodstva in zaposlenih,
- večje zadovoljstvo in psihološko udobje pri vodenju organizacije,
- povečanje motivacije vodstva in zaposlenih.

3. Tehnične in tehnološke prednosti

- vzpostavitev sodelovanja s partnerskimi podjetji z ustreznimi kvalifikacijami, potrjenimi s certifikati,
- povečanje ravni uporabe virov podjetja,
- razpoložljivost zunanjih tehnoloških virov (know-how),
- izboljšanje parametrov uspešnosti področij delovanja, ki so bila oddana v zunanje izvajanje (njihovo izvajanje, stroški, vložek virov, kakovost, čas itd.).

4. Koristi za organizacijo in človeške vire

- poenostavitev organizacijske strukture in organizacijskih postopkov, ki se uporabljajo v podjetju,
- hitrejši pretok informacij in boljša komunikacija v organizaciji,
- sprostitvev notranjih virov in prihranek časa vodstva, ki ga lahko porabi za razvoj ključnih dejavnosti,
- zmanjšanje potrebe po angažiranju lastnih zaposlenih za opravljanje določenih nalog.



5. Gospodarske in finančne

- večjo finančno disciplino ter večji nadzor nad stroški in prihodki,
- zmanjšanje finančnih izdatkov za izvajanje nalog (predvsem z zmanjšanjem števila zaposlenih in drugih virov, potrebnih za njihovo izvajanje),
- boljša struktura stroškov podjetja,
- preoblikovanje fiksnih stroškov v variabilne stroške zaradi plačila samo za storitev, ki jo opravi zunanje podjetje, ne da bi za njeno izvedbo nastali fiksni stroški.

6. Operativne

- izboljšanje kakovosti in učinkovitosti operativnih procesov v podjetju,
- zmanjšanje težav pri delovanju.

7. Strateške

- večja strateška prožnost poslovanja,
- razvoj določenih področij organizacije brez potrebe po vlaganju - ponudnik storitev sam vlaga v tehnologijo in vire, potrebne za izvajanje določenih funkcij,
- dostop do virov ali kvalifikacij, ki jih podjetje nima v svoji strukturi ali jih ne more financirati,
- osredotočenost gospodarskega subjekta na njegovo osnovno dejavnost in razvoj ključnih kompetenc (področij dejavnosti).

II. Posredne

- diverzifikacija ali obogatitev tržne ponudbe podjetja,
- povečanje tržnega deleža,
- pridobivanje novih potrošnikov,
- večje zadovoljstvo in zadovoljstvo obstoječih strank,
- boljši konkurenčni položaj.

Vendar zunanje izvajanje ni brez tveganj. Najpogostejša tveganja, povezana z izvajanjem zunanjega izvajanja, po (Clements et al., 2004; Click & Duening, 2005) vključujejo tveganja:



- upravljanje človeškega kapitala - se nanašajo tako na motivacijo zaposlenih, ki prehajajo v zunanja podjetja, in njihovo sposobnost hitrega prilagajanja novim razmeram kot tudi na izgubo njihovega znanja, kompetenc in potenciala;
- nadzor odnosov s strankami - zunanje izvajanje poslovnih procesov lahko povzroči začasne motnje v odnosih s strankami, zlasti kadar spremembe zadevajo ključna področja storitev;
- pri izbiri in ocenjevanju ponudnikov storitev - vključujejo težave pri izbiri ustreznih zunanjih podjetij, ocenjevanju njihove usposobljenosti in potrebi po prilagajanju njihovih virov potrebam organizacije;
- v zvezi s kakovostjo in pravočasnostjo storitev - lahko se pojavijo težave pri zagotavljanju, da dobavljeni izdelki in storitve ustrezajo zahtevanim standardom in da so izpolnjeni dogovorjeni roki;
- omejena prilagodljivost dobaviteljev - težave lahko nastanejo zaradi težav pri prilagajanju dejavnosti zunanjih strank spremembam v matični organizaciji;
- poslabšanje kakovosti storitev za stranke - kratkoročno lahko pride do zmanjšanja hitrosti in učinkovitosti zadovoljevanja potreb strank;
- povezane z razlikami v ciljih organizacije in dobavitelja - lahko pride do neusklajenosti med strategijo in ambicijami podjetja ter strategijami in ambicijami zunanjega izvajalca;
- povezana z reorganizacijo procesov - se nanaša na potrebo po ustrezni prilagoditvi organizacijskih struktur, da bi se izognili izgubi učinkovitosti in produktivnosti;
- izguba učinkovite izmenjave informacij - zunanje izvajanje lahko upočasni pretok informacij in ovira njihovo širše razširjanje;
- kratkoročno povečanje stroškov - čeprav je zunanje izvajanje pogosto namenjeno zmanjšanju stroškov, lahko na začetku povzroči dodatne stroške, povezane z izvajanjem sprememb;
- pravne - ki izhajajo iz morebitnih pogodbenih netočnosti, regulativnih težav in pravnih sporov.



6.5. Analiza "naredi ali kupi"

Eden od najpomembnejših konceptov, ki upravičuje uporabo zunanjega izvajanja, je koncept dileme **"make or buy"**, ki je povezan s temeljnimi problemi delovanja vsakega podjetja: narediti, narediti sam (make), ali kupiti, oddati delo zunanjemu podjetju (buy), pa tudi, ali določen projekt izvesti sam ali skupaj z drugimi organizacijami (Perechuda, 2000)?

Make (proizvodnja) - omogoča organizaciji, da nadzoruje svoje dejavnosti. Še posebej je priporočljiva, kadar ima podjetje lastniške izdelke ali postopke. Priporoča se, kadar (www_6.1):

- izdelek je dragocen in ga ni mogoče zlahka ponoviti
- trg dobaviteljev ni dobro razvit,
- okolje je stabilno.

Nakup (buy) - nakup storitev in izdelkov od zunanjih podjetij v dobavni verigi prispeva k večji prilagodljivosti podjetja in mu omogoča dostop do najsodobnejših izdelkov. Ta koncept je priporočljiv, kadar (www_6.1):

- okoljska nestabilnost povzroča veliko tveganje za notranje naložbe,
- imamo opravka s konkurenco na trgu dobaviteljev,
- izdelek se ne obravnava kot strateško pomemben.

"Make-or-buy" je ključna strategija podjetja, ki med drugim vključuje:

- uvajanje novega izdelka na trg,
- nadzor proizvodnje,
- sistemi kakovosti,
- človeški viri,
- proizvodni proces,
- velikost podjetja in njegova lokacija,
- merjenje učinkovitosti.

Izhodišče za "naredi ali kupi" so skupni proizvodni in nabavni stroški, izračunani za primerljive serije izdelkov. Osnovna ekonomska predpostavka je preprosta primerjava nabavne cene na enoto s spremenljivimi proizvodnimi stroški na enoto. Če se ugotovi, da spremenljivi



stroški proizvodnje na enoto presegajo ali so enaki ceni kupljenega izdelka, odločitev o proizvodnji ni ekonomsko upravičena (www_6.1).

V splošni analizi je treba poleg spremenljivih proizvodnih stroškov analizirati tudi, kakšen del stalnih stroškov podjetja je treba dodati k obračunu skupnih proizvodnih stroškov? V nadaljevanju je predstavljena primerjalna analiza, ki predstavlja izhodišče za sprejetje odločitve "proizvajati" ali "kupiti"? (www_6.1).

Izračuni proizvodnih stroškov kažejo, da:

$$K_p = K_s + X * k_v$$

kjer

K_p - skupni stroški proizvodnje x enot blaga,

K_s - fiksni stroški proizvodnje,

X - pričakovani obseg proizvodnje,

k_v - spremenljivi stroški na enoto.

Za nakupe:

$$K_z = c * x$$

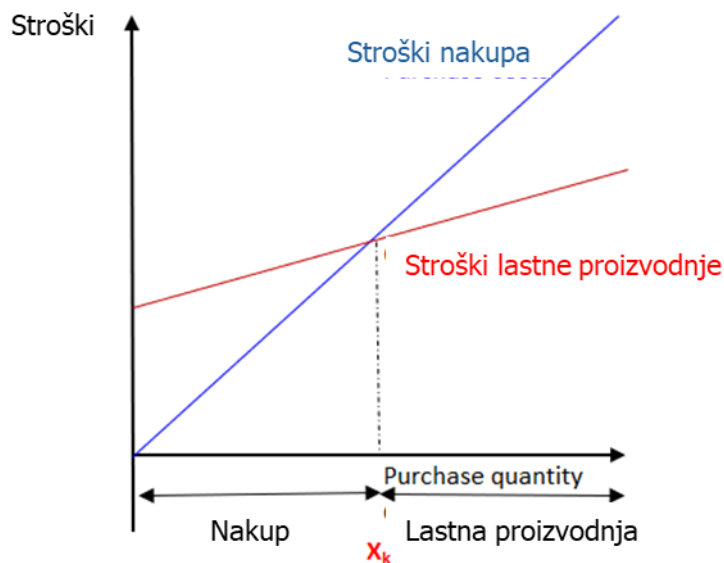
kjer:

K_z - stroški nakupa,

c - cena na enoto,

x - obseg nakupa (proizvodnje).

X_k je opredeljen kot kritični obseg proizvodnje, pri katerem so stroški nakupa enaki stroškom lastne proizvodnje. To je vrednost, pod katero se proizvodnja ne izplača. Šele ko je vrednost X_k presežena, je odločitev o začetku proizvodnje upravičena. Zgornji izračuni so temeljili na predpostavki, da je za nakupno možnost pomembna samo cena proizvoda. Če pa nakup spremljajo dodatni finančni izdatki (npr. stroški transporta), je treba vzorec spremeniti tako, da ga razširimo z ustreznimi sestavinami (slika 6.2).



Slika 6.2. Kritični obseg proizvodnje

Vir: (www_6.1)

Morda se soočate tudi z dilemo: ali je vredno vlagati v proizvodni proces s proizvodnimi zmogljivostmi? Pri tej zadevi je treba po upoštevanju vseh vsebinskih predpostavk, ki podpirajo naložbo in ne izključujejo smiselnosti nakupa, v analizo stroškov vključiti sestavine računa naložbe (www_6.1).

$$k_i = \frac{r * (1 + r)^m + k_d}{(1 + r)^m - 1}$$

kjer:

a_0 - obseg investicijskih izdatkov,

r - obrestna mera,

m - obdobje uporabe naložbe,

k_d - dodatni letni stroški, povezani z upravljanjem naložb,

k_i - investicijski stroški,

k_p - proizvodni stroški.

Zato se proizvodni stroški izračunajo v skladu s formulo:

$$K_p = k_i + x + k_{lv}$$



in nabavna vrednost

$$K_z = c * x$$

Če je izpolnjena neenakost $K_z < K(p)$, obstajajo razlogi za odločitev o nakupu določenega izdelka.

Zaradi možnosti spreminjanja obsega povpraševanja x in tržne cene je priporočljivo določiti **kritično ceno** c_k in **kritični obseg proizvodnje** X_k kot vrednosti, pri katerih so stroški lastne proizvodnje in stroški nakupa enaki.

$$c_k = \frac{k_i + x * k_v}{x}$$

V primeru, ko so začetni izračuni pokazali, da je nakup priporočljiv, je vrednost kritične cene kazalnik, do katere ravni se lahko tržna cena poveča, ne da bi to ogrozilo odločitev o nakupu.

$$X_k = \frac{k_i}{c - k_v}$$

Analizo "naredi ali kupi" lahko razdelimo na štiri stopnje, ki so prikazane na sliki 6.3.



Slika 6.3. Faze zunanjega izvajanja

Vir: (www_6.2)

Korak 1: Priprava (www_6.2)

Najprej je treba opredeliti logistične procese, področja podjetja, ki bodo predmet opazovanja v analizi "naredi ali kupi", in vidike, na katere se je treba pri tej analizi posebej osredotočiti. Obstajajo standardni logistični procesi, kot so transport, skladiščenje, pošiljanje,



uvoz, izvoz in carinjenje, ter podporni logistični procesi, ki vključujejo na primer pripravo, zagon, pakiranje, vračila in zaloge. Ta delitev je potrebna za odločitev o obsegu zunanjega izvajanja in modelu delovanja.

Pri izbiri projektne skupine morate poleg vodstvenega osebja upoštevati tudi strokovnjake s področja operativne logistike, pa tudi vprašanja, povezana z vrednotenjem, zaposlene iz sosednjih oddelkov, na primer iz proizvodnje ali kadrovske službe, in celo svet delavcev, saj bo odločitev o zunanjem izvajanju ključno vplivala na delovanje podjetja. Nato bodo na uvodnem sestanku obravnavani cilji in koristi ter pripravljena zasnova projekta.

Korak 2: Zbiranje podatkov (www_6.2)

Kakovost nadaljnjih rezultatov analize je odvisna le od natančnosti podatkov. Zato je treba v podjetju zbrati ali shraniti vse potrebne podatke o zaposlenih in tistih, ki odgovarjajo na vprašanje, ali je treba logistične sisteme, npr. industrijske tovarnjake ali upravljanje skladišč, prenesti ali opraviti z zunanjimi subjekti. Katalog vprašanj, ki jih je mogoče razdeliti na pomembna, je vsekakor lahko v pomoč pri odločanju o zunanjem izvajanju in pojasnjevanju logističnega stanja določene organizacije, npr. koliko znašajo bruto stroški zaposlovanja in kaj natančno jih sestavlja? Kolikšen je tedenski delovni čas? itd. in za informativna vprašanja, npr. ali obstaja sistem, po katerem lahko zaposleni predložijo predloge za izboljšave?

Korak 3: Analiza (www_6.2)

V naslednji fazi se podatki ocenijo in analizirajo. Rezultati analize nakupa ali prodaje se najpogosteje izvedejo z uporabo nabora vrednosti kazalnikov iz primerjalne analize (benchmark), ki se zbirajo med operativnim izvajanjem naročil za stranke.

Korak 4: Primerjava skupnih stroškov (www_6.2)

Nazadnje je narejena jasna primerjava med logističnimi stroški v podjetju in logističnimi stroški zunanjega ponudnika storitev. V zvezi z zaposlenimi se na primer skupni stroški osebja organizacije primerjajo s skupnimi stroški osebja zunanjega subjekta. Običajno so stroški ponudnika storitev nižji zaradi prožnejših predpisov o delovnem času. Zunanje podjetje lahko



opravi enako nalogo z manjšim številom zaposlenih. Njeno strokovno znanje prispeva tudi k optimizaciji procesov, kar zmanjšuje stroške osebja. Vendar pa zunanje izvajanje ne sme temeljiti na zasledovanju prihrankov pri zaposlenih. V času pomanjkanja usposobljenega osebja je pomembneje učinkovito dodeliti ustrezna delovna mesta zaposlenim ali povečati produktivnost ob ohranjanju enakega števila zaposlenih.

Pri izračunu skupnih stroškov je treba upoštevati, da odločitev za zunanje izvajanje običajno vključuje prenos dela organizacije. To pomeni, da bo izbrano osebje matičnega podjetja v določenem časovnem obdobju prešlo v ekipo zunanjega subjekta. To je lahko povezano z odpravninami ali drugimi stroški preoblikovanja. Tudi to dejstvo je treba upoštevati pri primerjavi skupnih stroškov. Po pridobitvi celotnega izračuna in analize se lahko odločite za ali proti zunanjemu izvajanju.

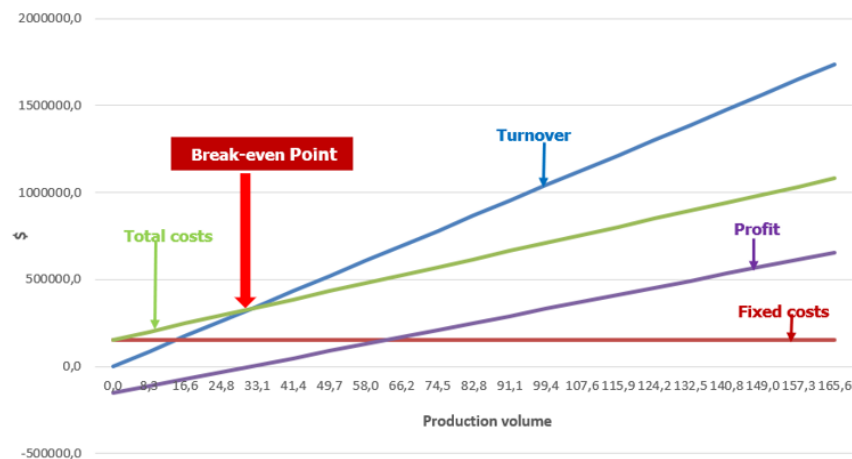
	A	B	C	D	E	F	G
1	Production (Sales)	92	pcs				
2	Unit price:	10480	\$		Break-even point:	31,5	Mg
3	Variable costs:	5600	\$			$(0+B4)/(B2-B3)$	
4	Fixed costs:	153600	\$				
5							
6		$=B2*A8$	$=B2*B2$	$=B2*B3$	$=B2*B4$	$=D8+E8$	$=C8-F8$
7	Coefficient	Production / Sales	Turnover	Variable costs	Fixed costs	Total costs	Profit
8	0,00	0,0	0,0	0,0	153600,0	153600,0	-153600,0
9	0,09	8,3	86774,4	46368,0	153600,0	199968,0	-113193,6
10	0,18	16,6	173548,8	92736,0	153600,0	246336,0	-72787,2
11	0,27	24,8	260323,2	139104,0	153600,0	292704,0	-32380,8
12	0,36	33,1	347097,6	185472,0	153600,0	339072,0	8025,6
13	0,45	41,4	433872,0	231840,0	153600,0	385440,0	48432,0
14	0,54	49,7	520646,4	278208,0	153600,0	431808,0	88838,4
15	0,63	58,0	607420,8	324576,0	153600,0	478176,0	129244,8
16	0,72	66,2	694195,2	370944,0	153600,0	524544,0	169651,2
17	0,81	74,5	780969,6	417312,0	153600,0	570912,0	210057,6
18	0,90	82,8	867744,0	463680,0	153600,0	617280,0	250464,0
19	0,99	91,1	954518,4	510048,0	153600,0	663648,0	290870,4
20	1,08	99,4	1041292,8	556416,0	153600,0	710016,0	331276,8
21	1,17	107,6	1128067,2	602784,0	153600,0	756384,0	371683,2
22	1,26	115,9	1214841,6	649152,0	153600,0	802752,0	412089,6
23	1,35	124,2	1301616,0	695520,0	153600,0	849120,0	452496,0
24	1,44	132,5	1388390,4	741888,0	153600,0	895488,0	492902,4
25	1,53	140,8	1475164,8	788256,0	153600,0	941856,0	533308,8
26	1,62	149,0	1561939,2	834624,0	153600,0	988224,0	573715,2
27	1,71	157,3	1648713,6	880992,0	153600,0	1034592,0	614121,6
28	1,80	165,6	1735488,0	927360,0	153600,0	1080960,0	654528,0
29							

Slika 6.4. Izračun podatkov za grafično določitev točke preloma

Vir: lastna študija



Preglednica MS Excel je orodje za podporo odločitvam o zunanjem izvajanju pri analizi "Make-or-Buy". V študiji primera podjetja za naravno kozmetiko sta predstavljena dva pristopa. Prvi se nanaša na določitev točke preloma z uporabo grafičnih in analitičnih metod. Ta točka označuje najnižjo raven proizvodnje za kritje stroškov (slika 6.4).



Slika 6.5. Graf točke preloma

Vir: lastna študija

Na podlagi podatkov je treba izdelati graf odvisnosti stalnih stroškov, skupnih stroškov, prometa in dobička od obsega proizvodnje. Analiza linije dobička razkrije presečišče, analitična določitev točke rentabilnosti pa je sestavljena iz določitve presečišča linij prometa in skupnih stroškov (slika 6.5), ki opredeljuje točko rentabilnosti.

Na podlagi rezultatov je mogoče oceniti, ali je poslovanje ob trenutni ravni proizvodnje ekonomsko upravičeno? Spremembe parametrov, kot so obseg prodaje (x), cena (c), stalni stroški (K_s) in spremenljivi stroški na enoto (k_v), se lahko določijo za doseganje praga rentabilnosti ali načrtovanega dobička z uporabo formule:

$$z = x(c - k_v) - K_s,$$

kjer:

x - raven proizvodnje,

c - cena,

k_v - spremenljivi stroški na enoto,



K_s - fiksni stroški.

Drugi način analize se nanaša na odločitev o nakupu. Vodstvo je menilo, da je proizvodnja naravnih eteričnih olj predraga, kar vpliva na ceno kozmetike. Da bi se odločilo, ali naj nadaljuje z lastno proizvodnjo ali naj jo odda v zunanje izvajanje, je bila opravljena dodatna analiza ob upoštevanju kvantitativnih in kvalitativnih meril.

Opredeljena so bila ključna merila (slika 6.6, stolpec A), ki so jim bile dodeljene uteži (q_i , stolpec B). Vrednostne ocene (s_i) so bile izdelane za obe možnosti (izdelati in kupiti) z uporabo šeststopenjske lestvice (stolpca C in D). Izračunani so bili indeksi relativne pomembnosti: za lastno proizvodnjo ($R_M = 4,24$) in za zunanji nakup ($R_B = 5,0$). Negativna končna razlika $-0,76$ je potrdila prednost možnosti nakupa (nakup).

Zaradi jasnosti analize so bili uporabljeni logični pogoji.

- Če so stroški notranje proizvodnje nižji od stroškov nakupa zunanje storitve ($K_M < K_B$) in je hkrati indeks pomembnosti meril kakovosti nižji za notranjo proizvodnjo ($R_M < R_B$), je treba izbrati možnost *Nakup*,
- Če so stroški lastne proizvodnje višji od stroškov nakupa ($K_M > K_B$) in je indeks pomembnosti meril kakovosti višji za lastno proizvodnjo ($R_M > R_B$), je možnost proizvodnje (*Make*)
- V nasprotnem primeru je treba odločitev dodatno analizirati.



	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Make-or-buy decision criteria	Significance of q	Score		Indicator or cost		Decision or make-buy differences	
2			Own production (make)	Purchase (buy)	Own production (make)	Purchase (buy)		
3	Quantitative				K _v Cost	K _s Cost		
4	Costs [\$]	1			80000	72000	Buy	
5	Jakościowe		Score s _i		Indicator r _i		=IF(E4<=F4;"Make";"Buy")	
6	Time, s _i =1 to max.	20,0%	4	5	0,8	1	-0,2	
7	Jakość, s _i =1 to min.	19,0%	5	4	=B6*C6	=B6*D6	=E6-F6	0,19
8	Production capacity, s _i =1 to min.	15,0%	3	6	0,45	0,9	-0,45	
9	Flexibility, s _i =1 to min.	8,0%	4	6	0,32	0,48	-0,16	
10	Financial capacity, s _i =1 to min.	12,0%	4	6	0,48	0,72	-0,24	
11	Maintaining jobs, s _i =1 to min.	7,0%	6	4	0,42	0,28	0,14	
12	Work organisation, s _i =1 to min.	5,0%	5	5	0,25	0,25	0	
13	Risk, s _i =1 to max.	5,0%	6	5	0,3	0,25	0,05	
14	Environmental protection, s _i =1 to min.	9,0%	3	4	0,27	0,36	-0,09	
15	TOTAL, R	100,0%			4,24	5	-0,76	
16	Conclusion: use the BUY option				R _v	R _s	Buy	
17					=SUM(E6:E14)		=SUM(F6:F14)	
18	"Conclusion: "&IF(AND(G3="Buy";G16="Buy"),"use the BUY option";IF(AND,G3="Make";G16="Make"),"Own production must be carried out";"A difficult decision")				=SUM(E6:E14)		=IF(G15<0;"Buy";"Make")	
19								
20								

Slika 6.6. Ocena problema "Naredi ali kupi" ob upoštevanju kvantitativnih in kvalitativnih dejavnikov

Vir: lastna študija

Kot je razvidno iz zgornje analize, se lahko odločitve "naredi ali kupi" izkažejo za strateške odločitve, povezane s poslovanjem in celo prihodnjo usodo podjetja. Danes, v času velike konkurence, ko se podjetja borijo za stranke, si prizadevajo proizvajati zelo kakovostne izdelke čim ceneje. To pomeni, da velike korporacije pogosto prenehajo izdelovati polizdelke za mala podjetja (www_6.1).

Pristop k vprašanju nakupa ali prodaje temelji na kvalitativnih ter ekonomskih in finančnih dejavnikih ter je povezan z odgovorom na vprašanje, ali lahko drug poslovni subjekt opravi določeno nalogo z nižjimi stroški in/ali bolje kot matično podjetje. Nepravilno sprejeta odločitev v tej zadevi lahko prispeva k povečanju stroškov poslovanja in proizvodnje, izgubi učinkovitosti poslovanja in neučinkoviti uporabi virov (Platts, Probert in Canez, 2002).

6.6. Zunanje izvajanje v logistiki

V okviru zunanjega izvajanja so najpogostejše oddana področja, ki niso ključne kompetence podjetja, temveč ga le podpirajo. Če logistika ni temeljna dejavnost podjetja, se



lahko s prenosom organizacije in/ali izvedbe vseh ali dela logističnih procesov na pristojne dobavitelje, specializirane za izvajanje logističnih storitev, bistveno poveča učinkovitost logističnih procesov, kar se odraža v povečanju učinkovitosti organizacije. Zamisel logističnega zunanjega izvajanja je ločiti vire in uporabljati logistične storitve, ki jih zagotavljajo usposobljena zunanja podjetja, ki na lastno odgovornost in običajno z lastnimi sredstvi prevzamejo vodstvene in izvršilne funkcije. Logistično zunanje izvajanje vključuje tudi nakup različnih logističnih storitev od zunanjih dobaviteljev, ne da bi bila izpolnjena zahteva po prenosu virov (Witkowski, 2008).

Prva in najpomembnejša naloga podjetja, preden se odloči za zunanje izvajanje logistike, je opredelitev glavnih ciljev, ki jih namerava doseči s prenosom logistike zunaj podjetja. Najpogosteje je prvi in ključni želeni cilj zmanjšanje stroškov (www_6.3). Odločitev o obsegu zunanjega izvajanja logistike je v veliki meri odvisna od cen logističnih storitev, ki posledično določajo logistične stroške gospodarskega subjekta in cene proizvedenih in/ali prodanih izdelkov. Kot rezultat sodelovanja med organizacijo in logističnim izvajalcem je mogoče doseči naslednje cilje (Gąsowska, 2016):

- izboljšanje kakovosti storitev za stranke,
- krajši čas izvedbe cikla naročila,
- boljša kakovost in garancija za dobavo,
- hitrejši pretok in večja preglednost informacij,
- učinkovitejša uporaba sredstev.

Zunanje izvajanje logističnih procesov je povezano tudi s področji ključnih logističnih dejavnosti podjetja. Podjetja naročijo ponudnikom logističnih storitev, da oblikujejo logistični sistem, modelirajo logistične procese ter oblikujejo in izvajajo logistično strategijo. Navajanje logističnega subjekta kot strateškega partnerja lahko prispeva k pridobivanju in stabilizaciji konkurenčne prednosti (Jeszka, 2013).

Strategija matičnega podjetja vpliva na modeliranje logističnih procesov ponudnika logističnih storitev. Zagotovilo za učinkovito sodelovanje med organizacijo in zunanjim podjetjem, specializiranim za logistične storitve, je komunikacija med sodelujočima podjetjema. Sistemi IT se vse pogosteje uporabljajo za podporo odločitvam, povezanim s



tokovi v logističnem sistemu podjetja in oskrbovalnih verigah. To vodi do hitrih ukrepov, ki vodijo k optimizaciji ali preoblikovanju logističnih procesov in posledično k odpravi s tem povezanih tveganj, zmanjšanju stroškov, krajšemu času izvajanja logističnih procesov, večji prilagodljivosti in učinkovitosti podjetja (Gąsowska, 2016; Liu, Huo, Liu in Zhao, 2015).).

Zunanje izvajanje logističnih storitev izboljša učinkovitost podjetja, če logistične storitve ustvarijo pričakovano razmerje med stroški in rezultati logističnih storitev. Ključni dejavnik v procesu odločanja o logističnem zunanjem izvajanju mora biti natančna ocena tega zunanjega izvajanja z vidika finančnih prihrankov, neproračunskih koristi in ocene tveganja (Gąsowska, 2016).

Za ocenjevanje učinkovitosti zunanjega izvajanja logistike se uporabljajo štiri kategorije kazalnikov (Szukalski, 2016).

- spremembe stroškov - primerjava njihovih sprememb omogoča oceno prihrankov na področju stroškov poslovanja, ki so posledica zunanjega izvajanja logistike,
- spremembe dobičkonosnosti - njihova analiza omogoča oceno vpliva zunanjega izvajanja logistike na dobiček, ki ga ustvari poslovni subjekt,
- spremembe v prometu - omogočajo oceno učinkovitosti zunanjega izvajanja logistike, če ločitev logističnih procesov povzroči spremembo vrednosti sredstev,
- spremembe točke preloma - analiza pred in po oddaji logistike v zunanje izvajanje omogoča oceno donosnosti zunanjega izvajanja. Dobičkonosna sprememba je zmanjšanje točke preloma.

Analizo tveganja za zunanje izvajanje logistike je treba opraviti na naslednjih področjih (Gąsowska, 2016)

- operativno tveganje, ki je posledica strahu pred izgubo nadzora nad logističnimi procesi ali dostopom zunanjega podjetja do zaupnih informacij,
- tveganja, povezana z izbiro ponudnika logističnih storitev,
- tveganje glede kakovosti logističnih storitev in posledic nepravilnosti v ločenih logističnih procesih,



- tveganja, povezana z varovanjem zaupnih podatkov podjetja,
- tveganje, povezano z uvedbo organizacijskih sprememb v podjetju

Postopek zunanjega izvajanja lahko na splošno razdelimo na tri faze (www_6.3)

1. **Notranje priprave podjetja** - namen te faze je začeti pogovore s ponudniki logističnih storitev. Odvisna je predvsem od tega, ali je podjetje, ki načrtuje prenos skladiščnih funkcij na storitveno podjetje, sposobno zbrati vse informacije o svojih skladiščnih zalogah za obdobje vsaj nekaj mesecev in ali so opredeljeni postopki odločanja, ki se uporabljajo v organizaciji, ter pogoji za izbiro ponudnika logističnih storitev. Glede na stopnjo zapletenosti logističnih procesov in velikost podjetja je treba predpostaviti, da je čas, ki je potreben za začetek notranjih priprav na začetek pogajanj s strokovnjaki za logistiko, lahko od enega do šest mesecev. Ta faza se mora končati z razpisom za logistične storitve skupaj z vsemi potrebnimi podatki, ki se zaupa določeni skupini logističnih ponudnikov.
2. **Povabilo zunanjim podjetjem, da** predložijo svoje predloge za logistične storitve, trgovinska pogajanja in izbira organizacije, ki bo dokončno prevzela logistične storitve. Drugi del postopka, ki vključuje pogovore in pogajanja z izbranimi ponudniki logističnih storitev, lahko traja od tri do eno leto. To je obdobje, potrebno za pripravo ponudb in vse druge dejavnosti, ki spremljajo to nalogo: trgovinski pogovori, postopno ožene skupine ponudnikov storitev v naslednjih fazah razpisa, dokler ni izbran zmagovalec.
3. **Izvajanje**, tj. sodelovanje z izbranim poslovnim subjektom pri izvajanju projekta in fizičnem prenosu zalog v skladišče, ki ga upravlja izvajalec. Tretja faza običajno traja od štiri do šest mesecev. Seveda je obdobje izvajanja operacije posledica številnih dejavnikov in pri večaspektnih projektih lahko izvajanje traja veliko dlje. Vedno je vredno upoštevati nekaj časa za primer nepredvidenih okoliščin.

Preglednica 6.3. Osnovne vrste zunanjega izvajanja

Prednosti zunanjega izvajanja logističnih storitev	Slabosti zunanjega izvajanja logistike
Optimizacija stroškov in zmanjšanje naložbenega tveganja	Strah zaposlenih pred odpovedjo in demotivacijo



Sposobnost osredotočanja na prave posle	Delna izguba nadzora nad izvedbo naročila.
Izboljšanje pretoka procesov in delitve odgovornosti	Izbira partnerja s pomanjkljivimi kompetencami
Izboljšanje kakovosti storitev za potrošnike	Odvisnost od ponudnika storitev
Povečanje konkurenčnosti	Možne težave z usklajevanjem in notranjo komunikacijo

Vir: (www_6.4)

Povečanje učinkovitosti logističnih procesov zaradi zunanjega izvajanja logističnih storitev vpliva na učinkovitost upravljanja v podjetju in oskrbovalni verigi (Kowalska, 2011). Sodelovanje podjetja s podjetji, ki opravljajo logistične storitve, lahko prispeva k zmanjšanju stroškov, izboljšanju finančne likvidnosti, povečanju dobičkonosnosti prodaje, donosnosti sredstev, donosnosti kapitala, izboljšanju kazalnikov (Gąsowska, 2016)

Vprašanja

1. Katera so morebitna tveganja, povezana z zunanjim izvajanjem procesov v podjetju?
2. Kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na odločitev o izbiri strategije "make" ali "buy" v okviru delovanja podjetja?
3. Kateri so ključni podatki, ki jih je treba zbrati za pravilno oceno potrebe po zunanjem izvajanju logističnih sistemov?

VIRI

Brzeziński, M. (2015) Inżynieria systemów logistycznych. WAT, Warszawa.

Gąsowska, M. (2016). Outsourcing logistyczny jako narzędzie doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z.97.

Jeszka, A.M.(2013). Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce, Difin, Warszawa.

König A. & Spinler S. (2016). The effect of logistics outsourcing on the supply chain vulnerability of shippers in The International Journal of Logistics Management, no. 1.



Kowalska, K. (2011). Efektywność procesów logistycznych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, [in:] Witkowski J., Baraniecka A. (ed.): Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Lachiewicz, S. & Matejun, M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu, [in:] Zakrzewska-Bielawska A. (ed.), Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Liu, Ch., Huo, B. & Liu S., Zhao X. (2015). Effect of information sharing and process coordination on logistics outsourcing. Industrial Management & Data Systems, no. 1.

Matejun M. (2015). Outsourcing, [in:] Szymańska K. (ed.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Matejun, M. (2006). Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, 42.

Matejun, M. (2007). Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP, [in:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (ed.), Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Perechuda, K. (ed.) (2000). Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Platts, K.W., Probert, D.R. & Canez, L. (2002). Make vs. Buy Decisions: A Process Incorporating Multi-attribute Decision-making, International Journal of Production Economics, 77(3).

Szukalski, S.M. (2016). Metody oceny efektywności rozwiązań outsourcingowych. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 2.

Trocki, M. (2001). Outsourcing, PWE, Warszawa.

Witkowski, J. (2008). Uwarunkowania i perspektywy rozwoju outsourcingu logistycznego w Europie, [in:] Gołębska E., Schuster M. (ed.): Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

(www_6.1) https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_make-or-buy, (access 2024.01.07)



(www_6.2) <https://www.lila-logistik.com/pl/make-or-buy>, (access 2024.01.07)

(www_6.3) <https://log24.pl/news/proces-zarzadzania-outsourcingiem-logistycznym>, (access 2024.01.07)

(www_6.4) <https://wareteka.pl/blog/outsourcing-logistyczny-co-to-jest-jakie-ma-wady-i-zalety/>, (access 2024.01.07)