

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**ZUNANJA OSKRBA NOTRANJEGA TRANSPORTA
ISKRA AVTOELEKTRIKA**

DIPLOMSKO DELO

Matej Frančeškin

Mentor: pred. Valter Rejec, univ. dipl. inž. stroj.

Nova Gorica, 2011

ZAHVALA

Za pomoč pri diplomski nalogi bi se rad zahvalil Valterju Rejcu, univ. dipl. inž. stroj., za strokovno svetovanje in usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge. Za posredovanje podatkov o operativnem lizingu bi se rad zahvalil Davidu Široku, zaposlenemu v direkciji tehnike Iskre Avtoelektrike.

Posebej se želim zahvaliti staršema, ki sta me pri študiju podpirala in mi stala ob strani. Za pomoč in spodbujanje pri izdelavi diplomske naloge pa sem še posebej hvaležen ženi Tamari in sinčku Timu.

NASLOV

Zunanja oskrba notranjega transporta Iskra Avtoelektrika

IZVLEČEK

Outsourcing ali zunanja oskrba pripada angleški besedni zvezi *outside resource using*. Zunanja oskrba je moderna metoda, ki se v sodobnih podjetjih uporablja vedno več. Podjetja se izogibajo vedno večjim lastnim stroškom za osnovna sredstva, zato sekundarni del dejavnosti predajo zunanjemu izvajalcu; osnovno dejavnost, v katero vlagajo večino svojih sredstev, pa obdržijo zase. Predstavil sem prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje z uvedbo zunanje oskrbe. Za eno od oblik zunanje oskrbe se je odločilo tudi podjetje Iskra Avtoelektrika. Notranji transport je bil organiziran tako, da so bili viličarji v lasti podjetja prav tako celotno vzdrževanje in investicije v njih. Po reorganizaciji procesa je operativni lizing notranjega transporta sestavljen tako, da zunanji oskrbovalec poskrbi za sredstva notranjega transporta, to so raznovrstni viličarji, ter njihovo vzdrževanje. Viličaristi, ki bodo z temi voznimi sredstvi upravljali, pa so zaposleni v podjetju Iskra Avtoelektrika. Pred uvedbo zunanje oskrbe sem podrobno opisal notranji transport v podjetju Iskra Avtoelektrika. V diplomski nalogi so predstavljeni stroški investicij, vzdrževanja in stroški dela. S primerjavo stroškov med lastnim voznim parkom in operativnim lizingom sem prikazal ekonomsko upravičenost zunanje oskrbe. Zunanja oskrba mora biti upravičena tako ekonomsko kot tudi logistično. Najemodajalec mora zagotavljati delovanje voznega parka nemoteno, v primeru okvar pa mora zagotoviti nadomestni viličar v 48 urah. Ekonomsko upravičenost zunanje oskrbe sem prikazal s primerom za visokoregalni viličar za novo skladišče v gradnji. V zadnjem delu sem podal nekaj predlogov za izboljšave pri nadzoru nad uporabo viličarjev.

KLJUČNE BESEDE

outsourcing, operativni lizing, notranji transport, stroški, ekonomska ocena upravičenosti, neto sedanja vrednost

ABSTRACT

The expression outsourcing includes three words: outside resource using. Outsourcing is a modern method that is increasingly used in modern companies. Companies are trying to avoid their increasing costs resulting for the fixed assets by outsourcing the secondary activities to external contractors. However, they keep the basic activities in which they invest the majority of their resources to themselves. In the thesis I have presented advantages and disadvantages held by the company with the introduction of the external supply. Iskra Avtoelektrika also practices one form of outsourcing supply. Operational leasing of internal transport consists of the lessor taking care of the assets of the internal transport like various fork-lift trucks and their maintenance. Fork-lift trucks drivers that will operate them are employees of the company Iskra Avtoelektrika. Before introduction of outsourcing, I have described internal transport in Iskra Avtoelektrika in details. Moreover, I have described the cost of investment, maintenance and labour. Cost comparison between the company's rolling pool and the operational leasing shows outsourcing to be economically more viable. Outsourcing has to be justified both economically and logistically. The lessor has to ensure smooth operation of the rolling pool; however, if failures occur, he is obliged to ensure an alternative fork-lift truck within 48 hours. Economical viability of outsourcing is shown in the example of a high-rack stacker for the new warehouse under construction. In the last part I have suggested some improvements for better control over the use of forklifts.

KEY WORDS

outsourcing, operative leasing, internal transport, costs, economic assessing of grounds, net present value

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen diplomske naloge.....	1
1.3	Cilji diplomske naloge	2
2	PREDSTAVITEV ISKRE AVTOELEKTRIKE.....	3
3	OPREDELITEV ZUNANJE OSKRBE	6
3.1	Prednosti zunanje oskrbe	8
3.1.1	Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na stroške	9
3.1.2	Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na delovno silo	9
3.1.3	Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na tveganje	10
3.1.4	Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na osredotočenost	10
3.1.5	Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na finančni položaj.....	10
3.1.6	Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na tehnologijo in tehnološko znanje ..	11
3.2	Slabosti zunanje oskrbe	11
3.2.1	Slabosti zunanje oskrbe z vidika stroškov.....	11
3.2.2	Slabosti zunanje oskrbe z vidika delovne sile	12
3.2.3	Slabosti zunanje oskrbe z vidika tehnologije in tehnološkega znanja..	13
3.2.4	Slabosti zunanje oskrbe z vidika informacij.....	13
3.2.5	Slabosti zunanje oskrbe z vidika odvisnosti od zunanjega izvajanja ...	14
3.2.6	Slabosti zunanje oskrbe z vidika notranjega odpora	14
3.3	Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja	15
4	NAČRTOVANJE ZUNANJE OSKRBE V PODJETNIŠKI LOGISTIKI	17

4.1	Opredelitev strategije logistike	18
4.2	Načrtovanje in izvedba projekta zunanje oskrbe	19
4.2.1	Opredelitev ciljev	19
4.2.2	Operacionalizacija ciljev	20
4.2.3	Ocena stroškov	21
4.2.4	Izvedba projekta	21
5	NOTRANJI TRANSPORT	24
5.1	Opis voznega parka v Iskri Avtoelektriki	25
6	ZUNANJA OSKRBA PRI NOTRANJEM TRANSPORTU	27
7	OPERATIVNI LIZING V ISKRI AVTOELEKTRIKI	29
7.1	Opis voznega parka viličarjev po uvedbi zunanje oskrbe.....	30
8	KROVNA POGODBA ZA OPERATIVNI LIZING	32
8.1	Osnovna določila	32
8.2	Cena storitve najema in plačilni pogoji	33
8.3	Celostni servis.....	35
8.4	Prekinitev pogodbe	36
9	OPIS PROJEKTA IN EKONOMSKI UČINKI	37
9.1	Stroški investicij v notranjem transportu	37
9.2	Stroški dela	38
9.2.1	Lastni vozni park	38
9.2.2	Operativni lizing.....	39
9.3	Stroški vzdrževanja lastnega notranjega transporta.....	40
9.3.1	Stroški zalog in rezervnih delov	40

9.4	Odkup viličarjev	40
9.5	Skupni stroški notranjega transporta.....	40
10	EKONOMSKA OCENA UPRAVIČENOSTI.....	43
10.1	Neto sedanja vrednost	43
10.1.1	Izhodišča in predpostavke za izračun neto sedanje vrednosti	44
11	EKONOMSKA OCENA UPRAVIČENOSTI ZUNANJE OSKRBE ENEGA VILIČARJA	48
11.1	Nakup viličarja	48
11.2	Operativni lizing viličarja	48
12	PREDLOGI ZA IZBOLŠAVE PRI UPRAVLJANJU Z VILIČARJI	50
13	ZAKLJUČEK.....	52
14	VIRI IN LITERATURA.....	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Organiziranost družbe Iskra Avtoelektrika d. d.	4
Slika 2: Temeljni cilji podjetja pri zunanji logistični oskrbi	15
Slika 3: Električni čelni viličar	25
Slika 4: Število viličarjev v zunanji oskrbi v Iskri Avtoelektriki leta 2007	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer delitve aktivnosti med podjetjem in zunanjim izvajalcem	20
Tabela 2: Primer terminskega načrta projekta zunanje oskrbe.....	22
Tabela 3: Stroški investicij v viličarje glede na investicije v zadnjih 10 letih.	37
Tabela 4: Obstoječe stanje (lastni vozni park viličarjev) za delež 26 viličarjev	38
Tabela 5: Stroški povezani z obstoječim osnovnim sredstvom.....	41
Tabela 6: Stroški povezani z novim osnovnim sredstvom	41
Tabela 7: Stroškovni prikaz.....	41
Tabela 8: Neto sedanja vrednost pred uvedbo zunanje oskrbe.....	45
Tabela 9: Neto sedanja vrednost po uvedbi zunanje oskrbe.....	46
Tabela 10: Stroški za leto 2009	47
Tabela 11: Skupni stroški ob nakupu lastnega viličarja	48
Tabela 12: Skupni stroški ob uporabi viličarja zunanjega oskrbnika.....	49

1. UVOD

Vsa svetovna proizvodna podjetja imajo svojo interno logistiko. Med interno logistiko spada notranji transport. Za nemoteno opravljanje dela v notranjem transportu potrebujemo tudi viličarje ter ljudi, ki viličarje upravljajo. Glede na to, da se transportna sredstva obrabijo, je treba določen del denarnih sredstev nameniti za njihovo obnovo ter vzdrževanje, kar predstavlja določene stroške za podjetje. Podjetje Iskra Avtoelektrika želi usposobljena sredstva za notranji transport z minimalnimi stroški. Kadar je za notranji transport potreben večji vozni park, potem to za podjetje predstavlja večji strošek. Podjetje se pri tem mora odločiti o investiranju v lasten notranji transport ali najeti zunanjšega oskrbovalca.

1.1. Opredelitev problema

Organiziranost interne logistike je sestavljena iz treh enot, ki so si enakovredne. Te enote so skladiščenje, prevzemanje in notranji transport. Notranji transport predstavlja tudi strošek, ki ga želimo minimizirati. V preteklosti je bila edina možnost nakup opreme (viličarjev) ter vzdrževanje in servisiranje.

V sedanjosti se lahko odločamo med več možnostmi:

- lastni viličarji, lastno vzdrževanje, lastni vozniki viličarjev;
- operativni lizing – sredstva in vzdrževanje v najemu, kjer izvajanje notranjega transporta opravljajo lastni vozniki viličarjev;
- celostni outsourcing – ves interni transport in delavce zagotavlja in izvaja zunanji izvajalec.

1.2. Namen diplomske naloge

Namen diplomske naloge je bil predstaviti razloge za uvedbo zunanje oskrbe v obliki operativnega lizinga. Prikazati sem hotel načrtovanje in izvedbo operativnega lizinga v podjetju Iskra Avtoelektrika. Zanimalo me je predvsem razlika v stroških med uporabo lastnega notranjega transporta in možnostjo zunanje oskrbe v obliki operativnega lizinga notranjega transporta. V operativni lizing je zajet najem notranjega transporta ter vzdrževanje le tega. Vozniki viličarjev ostanejo zaposleni v

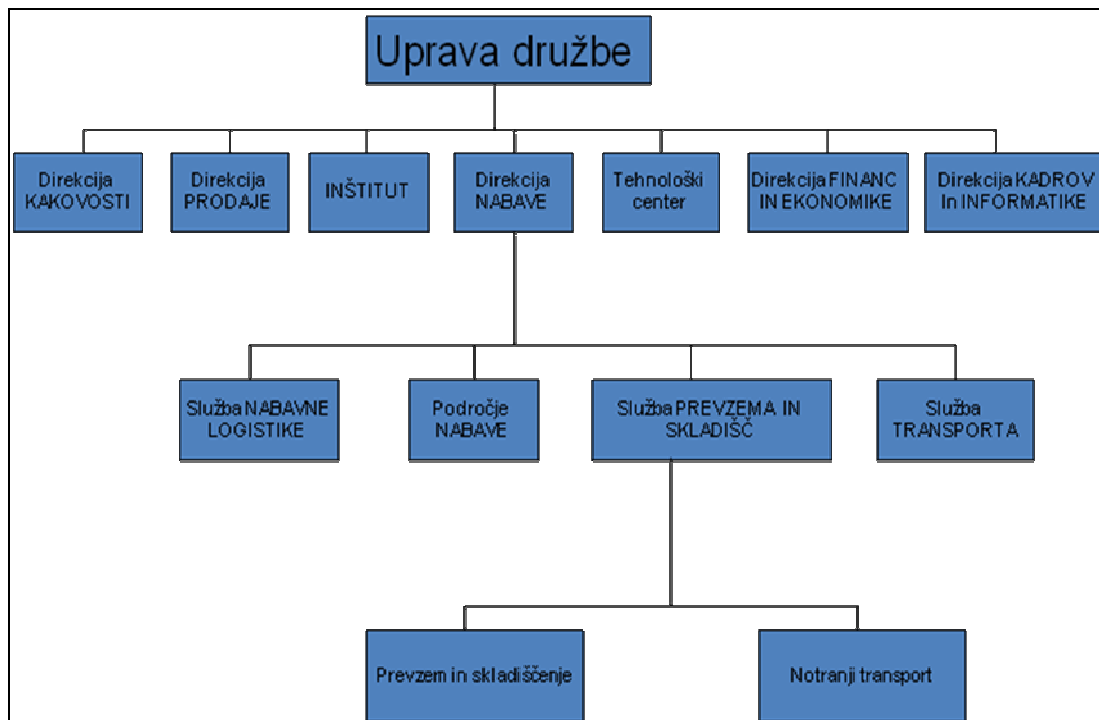
Iskri Avtoelektriki. Poleg tega me je zanimala ekonomska upravičenost operativnega lizinga. Najemodajalec je zagotovil nemoteno delo ter nadomestno vozilo v najkrajšem možnem času. Projekt je bil ekonomsko upravičen tudi s stroškovnega vidika.

1.3. Cilji diplomske naloge

Cilj diplomske naloge je predstavitev prednosti in slabosti operativnega lizinga notranjega transporta v primerjavi z lastnim notranjim transportom. Z izračuni in analizami, ki sem jih predstavil v diplomski nalogi, bi rad predstavil, ali je zunanja oskrba ekonomsko upravičena oziroma ali je boljše, da v Iskri Avtoelektriki sami postopoma posodablajo notranji transport. Izračuni so narejeni med lastnim voznim parkom ter operativnem lizingom. Za celostni outsourcing se v podjetju niso odločili zaradi že usposobljenih viličaristov znotraj podjetja in zaradi same organizacije dela. Velika večina delavcev, ki upravlja z viličarji, opravlja tudi druga dela kot so skladiščenje, urejanje delovnih mest v proizvodnji, vzdrževalna dela in podobno. Ti delavci so večopravilni. V diplomski nalogi sem izračunal stroške dela, stroške vzdrževanja, stroške investicij ter stroške amortizacije v primeru lastnega notranjega transporta. Skupne stroške sem primerjal s stroški, ki nastanejo pri zunanji oskrbi notranjega transporta. Poskušal sem odgovoriti na vprašanje, ali je v podjetju reorganizacija procesa ekonomsko upravičena.

2. PREDSTAVITEV ISKRE AVTOELEKTRIKE

Iskra Avtoelektrika je bila ustanovljena leta 1960 s preselitvijo proizvodnega obrata Iskre Kranj. Nagla obnova, postopna graditev novih delovnih prostorov in nakup novih strojev so dajali mladi ekipi moč in voljo, da je pričela uveljavljati in utrjevati svoj lastni proizvodni program. Takrat so veliko zasluženega denarja vlagali predvsem v nadaljnje širjenje proizvodnih zmogljivosti. Tako je iz majhnega proizvodnega obrata kmalu zrasla velika tovarna, katere posebni uspehi so bili vidni v velikoserijski proizvodnji. Leta 1975 se je Iskra Avtoelektrika samoupravno organizirala, iz enovite delovne organizacije je ustanovila temeljne organizacije združenega dela, ki so poslovale do 31. 12. 1989. Z letom 1990 je začela poslovati kot družbeno podjetje, od leta 1991 je registrirana kot delniška družba. Danes je delniška družba Iskra Avtoelektrika uveljavljeno evropsko podjetje na področju razvoja, proizvodnje in trženja avtoelektričnih izdelkov in enosmernih motorjev. Iskra Avtoelektrika je globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo, kot so: vžigalne tuljave, tlačni ulitki iz lahkih zlitin, plastični in hladno kovani deli. Te programe dopolnjujeta še tehnološki razvoj ter proizvodnja posebne opreme in orodij. Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodnjo in prodajno–logistično mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem, trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo.



Slika 1: Organiziranost družbe Iskra Avtoelektrika d. d.

(vir: Intranet Iskra Avtoelektrika)

Iskra Avtoelektriko d. d. sestavljajo naslednje organizacijske enote: uprava družbe, tri strateške poslovne enote oziroma divizije, pet direktij, inštitut in tehnološki center. Notranji transport spada v službo prevzema in skladišč, le-ta spada v direktijo nabave.

Notranji transport se uporablja za:

- raztovor tovornjakov
- prevoz materiala med prevzemom in skladišči
- manipulacijo med skladiščnimi lokacijami
- prevoz materiala v proizvodnjo
- odvoz odpadkov iz ekoloških otokov
- natovarjanje tovornjakov
- prevoz polizdelkov med različnimi mesti oskrbe

Na razpolago imamo različne vrste viličarjev, ki jih potrebujemo za delo, to so čelni viličarji, bočni viličarji in visoko regalni viličarji.

3. OPREDELITEV ZUNANJE OSKRBE

Izraz outsourcing, ki izvira iz ameriške angleščine, prihaja iz besedne zveze »outside resource using«, kar pomeni uporabo zunanjih virov. Izraza outsourcing oziroma zunanje izvajanje dejavnosti sta se pričela uporabljati, ko so podjetja prišla do spoznanja, da ne morejo biti najboljša na vseh področjih svojega delovanja in je bolje, če del svoje dejavnosti prepustijo zunanjim izvajalcem, ki so specializirani za opravljanje določene dejavnosti.

Vse hitrejši razvoj tehnologije v svetu narekuje podjetjem kot tudi posameznikom iskanje sodobnejših oblik financiranja sredstev. Ena teh je tudi outsourcing oziroma zunanja oskrba. Lastništvo nad sredstvi prinaša imetnikom vedno več negotovosti. Sredstva lahko zaradi razvoja sodobnejše tehnologije hitreje zastarajo in tako lastnikom ne omogočajo, da bi jih do kraja izkoristili, če želijo ostati še naprej konkurenčni. Zavedajo se, da jih v nasprotnem čaka padec produktivnosti in s tem tudi zaostanek za razvojem.

V preteklosti so se v podjetjih z večanjem obsega poslovanja pojavile vedno nove potrebe po različnih storitvah. Le-te so podjetja pokrivala z dodatnim zaposlovanjem delavcev za opravljanje teh storitev. Danes težnja po čim večji učinkovitosti sili podjetja, da se osredotočijo na opravljanje njihove strateške dejavnosti ter iz podjetja izločijo vse dejavnosti, ki jih lahko zanje učinkoviteje opravijo zunanji izvajalci.

Posamezni avtorji zunanjo oskrbo različno pojmujejo, zato v nadaljevanju navajam le nekatere definicije zunanje oskrbe:

Definicija Loba in Venkatramana zajema aktivnosti, ki se nanašajo na informacijsko tehnologijo. Zunanjo oskrbo definirata kot pomemben prispevek zunanjih izvajalcev v obliki fizičnih ali človeških virov, povezanih s celoto ali delom informacijske infrastrukture organizacije (Gilley, 2000, str. 7).

Lei in Hitt pojmuteta outsourcing kot zanašanje na vire izven podjetja, ki izvajajo ne le proizvodne, ampak tudi druge, predvsem storitvene dejavnosti, ki vplivajo na povečanje dodatne vrednosti podjetja (Gilley, 2000, str. 7).

Kotabe po drugi strani poudarja predvsem odnos med naročniki in izvajalci. Pod pojmom outsourcing obravnava proizvode, ki so jih multinacionalni organizaciji dobavili neodvisni dobavitelji iz različnih držav (Gilley, 2000, str. 7).

Outsourcing po Boonu in Kurtzu pomeni, da podjetje da v zakup eno ali več svojih notranjih dejavnosti nekemu drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec in lahko to dejavnost izvaja na visoki kakovostni ravni (Šink, 1998, str. 12).

Zunanje izvajanje je lahko postopno ali večfazno. V podjetju lahko naprej oblikujejo oddelek, ki izvaja določene aktivnosti v funkciji zadovoljevanja potreb podjetja. Naslednji korak znotraj te faze je oblikovanje profitnega centra za izvajanje te dejavnosti, kar predstavlja zelo smiselno prehodno fazo zunanjega izvajanja dejavnosti, saj dobi podjetje dober pregled nad stroški, ki jih ima z izvajanjem tovrstne dejavnosti znotraj podjetja. Profitni center se lahko oblikuje v samostojno pravno osebo, ki je kapitalsko povezana z naročnikom zunanjega izvajanja. Samostojna pravna oseba lahko dejavnost izvaja tudi za druge naročnike. S širjenjem in rastjo tega podjetja se lastniški delež zmanjšuje; lahko se podjetje tudi odkupi (Bongard, 1994, str. 90).

Zunanje izvajanje lahko razlikujemo tudi glede na delež izločene funkcije v primerjavi z obsegom celotne funkcije. Govorimo lahko o intenzivnosti zunanjega izvajanja dejavnosti, pri čemer ločimo parcialno zunanje izvajanje in celovito zunanje izvajanje dejavnosti. Intenzivnost zunanjega izvajanja lahko merimo količinsko oziroma vrednostno. Slednji način merjenja je boljši. Najpogostejši argumenti proti popolnemu zunanjemu izvajanju so izguba (tehnoškega) znanja, izguba glavnih komponent podjetja ter prevelika odvisnost podjetja od zunanjega izvajalca (Bongard, 1994, str. 90).

Zunanje izvajanje je primerno predvsem za podjetja, ki želijo predmet zunanje oskrbe zgolj uporabljati za določeno obdobje in jih zato nakup ali lastništvo tega predmeta po poteku obdobja uporabe ne zanima. Predmet zunanje oskrbe se kot osnovno sredstvo knjiži pri zunanjemu oskrbovalcu, ki zanj obračunava amortizacijo. Jemalec zunanje oskrbe knjiži mesečne obroke najemnine kot svoje poslovne stroške. V najemnino je vključen tudi davek na dodano vrednost. Na višino

najemnine ima velik vpliv preostanek vrednosti predmeta zunanje oskrbe po pogodbenem roku uporabe, najemnina je zato konkurenčna in tudi nižja.

Trend zunanje oskrbe se tako v Evropi kot v svetu iz leta v leto povečuje. Podjetja vedno večji del svoje dejavnosti predajajo zunanjemu izvajalcu. S tem ko se povečuje število podjetij, ki se poslužujejo tovrstnega izvajanja storitev, pa se povečuje tudi obseg storitev, ki jih podjetja predajo zunanjim izvajalcem. Sprva so velika podjetja začela izločati predvsem storitvene dejavnosti, ki niso bile neposredno povezane z osrednjo dejavnostjo podjetja.

Vedno več podjetij se odloča za zunanjo oskrbo notranjega transporta. Notranji transport v podjetju ne predstavlja primarno dejavnost in ni strateškega pomena za podjetje.

3.1. Prednosti zunanje oskrbe

Podjetja iz najrazličnejših razlogov del svojega procesa predajo v zunanje izvajanje. Ti razlogi so odvisni od velikosti in strukture podjetja. Večina podjetij se odloči za zunanje izvajanje zaradi številnih ugodnosti, ki jih pričakujejo z uvedbo takšnega načina poslovanja. Te ugodnosti lahko združimo v šest vsebinskih sklopov (Bongard, 1994, str. 152):

1. Stroški
2. Delovna sila
3. Tveganje
4. Osredotočenost
5. Finančni položaj
6. Tehnologija, tehnološko znanje

3.1.1. Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na stroške

V preteklosti verjetno najpogosteje naveden razlog za izbiro zunanjih izvajalcev je prav zniževanje stroškov, ker se s pritegnitvijo zunanjega izvajalca storitev del fiksnih stroškov spremeni v variabilne. To je posebej ugodno v primeru sezonskosti oziroma cikličnosti poslovanja. Nov način oblikovanja cene za izvedene naloge omogoča med trajanjem pogodbenega razmerja vzpostavitev sistema kontrole porabe sredstev predvsem pri tistih stroških, ki so se nekontrolirano močno povišali.

V idealnem primeru tako nastanejo le stroški za dejansko opravljene naloge. Na ta način podjetje pridobi večjo kontrolo nad operativnimi stroški, kar olajša planiranje (Bongard, 1994, str. 145).

Iz raziskav je razvidno, da se velik del podjetnikov in managerjev odloča za zunanjo oskrbo prav iz razloga, da bi zmanjšali stroške. Stroški podpornih dejavnosti so običajno zaradi preprostosti izvajanja zelo transparentni in je mogoče natančno slediti njihovemu povišanju ali zmanjšanju. Zaradi nenehnega boja za obstanek na tržišču se v podjetjih izvajajo procesi zniževanja stroškov na vseh možnih segmentih in dejstvo je, da z zunanjim izvajanjem lahko podjetja tudi do polovice znižajo stroške določenih podpornih dejavnosti. To je moč doseči zato, ker se zunanji izvajalci specializirano ukvarjajo z določeno dejavnostjo in lahko na podlagi tega zagotovijo nižje stroške. Ta podjetja težijo k uporabi najsodobnejše tehnologije in strokovno usposobljenega kadra, ki ga potrebujemo za opravljanje svoje dejavnosti, k polni zasedenosti proizvodnih virov ter k ekonomiji obsega, ki jim omogoča nizke prodajne cene. Preprost primer lahko najdemo v informacijski tehnologiji, kjer lahko ponudniki storitev informacijske tehnologije zagotavljajo tudi do polovico nižje cene, kot bi bili stroški za vzdrževanje takšnega sistema znotraj podjetja (Lenarčič, 2006).

3.1.2. Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na delovno silo

Podjetje se s tem, ko prenese določene aktivnosti na zunanje izvajalce, izogne sitnostim in težavam pri iskanju usposobljene in specializirane delovne sile. Pri iskanju dobrih kadrov za nestrateske naloge naleti podjetje velikokrat na težave, saj se najboljši kadri radi zaposlijo tam, kjer je njihovo znanje ključnega pomena. Zunanji izvajalci imajo torej prednost pri zaposlovanju visoko specializiranega

kadra. Po drugi strani je tudi pogodbeni odnos veliko lažje pričeti in zaključiti kot pa zaposlovati in odpuščati delavce. Na ta način podjetje izboljša kontrolo nad potrebami po zaposlovanju, hkrati pa tudi razbremeni svoje delavce rutinskih nalog. Zunanje izvajanje dejavnosti predstavlja tudi rešitev za občasno pomanjkanje delovne sile (Bongard, 1994, str. 152).

3.1.3. Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na tveganje

Z najemanjem zunanjih izvajalcev lahko podjetje prenese del tveganja in morebitnih težav na zunanjega izvajalca. Tveganje, ki je povezano s posameznim sestavnim delom ali tehnologijo, lahko podjetje razporedi na večje število zunanjih izvajalcev, s tem pa zmanjša tudi lastno tveganje v zvezi z morebitnim neuspehom raziskovalnih programov (Bongard, 1994, str. 153).

3.1.4. Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na osredotočenost

Podjetja se lahko s pomočjo zunanjega izvajanja osredotočijo na svojo ključno dejavnost in tako pridobivajo konkurenčne prednosti na podlagi razvijanja svojih strateško pomembnih področij. Zelo je pomembno, da podjetja ostanejo osredotočena na svoja strateško pomembna področja in delajo tisto, kar najbolje znajo, kot pa da izgubljajo čas in energijo ob tem, ko se ukvarjajo z izvajanjem določenih podpornih dejavnosti, ki za podjetje ne prinašajo vidnih konkurenčnih prednosti.

Z zunanjo oskrbo podpornih funkcij ali procesov podjetje tudi sprosti določene resurse za ključne sposobnosti, kar mu omogoča, da jih lahko bolje izvaja in razvija ter s tem pridobiva pomembne konkurenčne prednosti. Podjetje lahko tako sprosti tudi finančna sredstva in jih nameni za izvajanje in razvoj ključnih sposobnosti. S tem hkrati lahko postaja večji specialist na svojem področju in pogloblja svoja znanja (Bradač, 2004, str. 24).

3.1.5. Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na finančni položaj

Ob strateškem pristopu k zunanjemu izvajanju lahko podjetje kaj hitro prikaže pozitivne vplive na finančni položaj podjetja, kar lahko povzroči hitro rast vrednosti delnic. To je še posebej pomembno za lastnike podjetja. Management lahko na ta način opozori nase. Z zunanjo oskrbo pa lahko dosežemo tudi pozitivne vplive na

bilanco stanja, pritek denarnih sredstev, spreminjanje plačila za izvedbo storitev itd. (Lenarčič, 2006).

3.1.6. Pozitivni vplivi zunanje oskrbe na tehnologijo in tehnološko znanje

Velika podjetja potrebujejo številne podporne dejavnosti, ki jih uporabljajo le še občasno, zato ni možno, da bi podjetja na tem segmentu zaposlila vrhunske strokovnjake in nenehno vlagala v najnovejšo tehnologijo. Pri izločanju teh podpornih dejavnosti in pri najemanju omenjenih storitev na trgu lahko podjetje pridobi zunanjega izvajalca, ki je specializiran za opravljanje določene podporne dejavnosti; ima vrhunske strokovnjake in najnovejšo tehnologijo. Specializirana podjetja si to lahko privoščijo, saj imajo svoje kapacitete polno izkoriščene s tem, ko servisirajo več podjetij. S tem ko specializirano podjetje opravlja podporno dejavnost določen čas, pa se lahko člani podjetja seznanijo z najnovejšo tehnologijo in s pristopom k reševanju problemov na določenem področju. Tako podjetje pridobi od zunanjih izvajalcev ob opravljeni storitvi tudi določeno tehnologijo (Lenarčič, 2006).

3.2. Slabosti zunanje oskrbe

Ob številnih prednostih, ki jih zunanje izvajanje nudi tako velikim kot tudi majhnim podjetjem, je potrebno nameniti pozornost tudi nekaterim slabostim in tveganjem, ki jih je potrebno proučiti, preden se odločimo za najemanje zunanjih izvajalcev.

Po Bongradu lahko slabosti in tveganja zberemo na šestih različnih področjih:

1. Stroški
2. Delovna sila
3. Tehnologija in tehnološko znanje
4. Informacije
5. Odvisnost od zunanjega izvajalca
6. Notranji odpor

3.2.1. Slabosti zunanje oskrbe z vidika stroškov

Stroški so pri zunanji oskrbi lahko prednost, v nekaterih primerih pa lahko tudi slabost. Ključnega pomena pri oceni odločitve za zunanjo oskrbo je poznavanje stroškov aktivnosti funkcije ali procesa, ki ga želimo izločiti. Pri tem moramo najprej

določiti, ali imajo na razpolago vse prvine poslovnega procesa. Če jih nimajo, to pomeni dodatno investiranje. Splošno pravilo pri tem je, da naj bi podjetje samo izvajalo tiste funkcije oziroma procese, za katere ima razpoložljive proizvodne zmogljivosti in so stroškovno konkurenčne. Tiste outpute procesov, za katere nima dovolj ali sploh nima proizvodnih zmogljivosti, pa naj bi kupilo drugod (Rebernik, 1999, str. 222-223).

Podjetje mora torej za opravljanje določene dejavnosti najprej preveriti, ali ima v podjetju potrebna sredstva in ustrezen kader za opravljanje določene dejavnosti. Če podjetju manjka določena prvina poslovnega procesa, je potrebno investirati v pridobitev te prvine. Tako moramo pred začetkom izvajanja sešteti stroške izvajanja funkcije oziroma procesa v podjetju, stroške investicij in druge stroške, ki nastanejo pred in med izvajanjem. Te stroške je potrebno primerjati s ceno, ki jo moramo plačati za zunanje izvajanje. Če so stroški zunanjega izvajanja nižji, je smiselno najeti zunanje izvajalce.

Tukaj pa obstaja nevarnost, da vedno ne moremo natančno predvideti stroškov določene funkcije ali pa se pri izračunavanju uštejemo in predvidimo višje stroške, kot bi jih dejansko imeli z izvajanjem funkcije. Zaradi te napake se odločimo za zunanjo oskrbo in zunanjemu izvajalcu plačamo več, kot bi bili naši lastni stroški; s tem pa zmanjšamo denarni tok v podjetju in učinkovitost poslovanja (Lenarčič, 2006).

3.2.2. Slabosti zunanje oskrbe z vidika delovne sile

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

- Da so prezaposleni v podjetje zunanjega naročnika. Prezaposleni delavci so za področje naročnika zelo pomembna vez, ker imajo natančne informacije o zahtevah podjetja in poznajo posebnosti branže. Specialisti lahko premestitev v novo podjetje vidijo tudi kot razvoj kariere, saj verjamejo, da bodo v specializiranem podjetju svoje zmožnosti uspešneje razvili;

- Da jih premestijo na drugo delo v podjetju. Pri tem lahko nastanejo težave, če se ti delavci nočejo prekvalificirati oziroma usposobiti za drugo delo oziroma kot osebnostni značaj (specialisti so navadno introvertirani) ne ustrezajo za opravljanje drugačne vrste dela, doživijo frustracijo in jih novo delo demotivira;
- Da postanejo presežek. Kljub različnim možnostim pa se zaposleni v področju običajno ne strinjajo, da bi podjetje predalo določeno dejavnost zunanjim izvajalcem. Že ko se pričnejo pogajanja z zunanjimi izvajalci, je med zaposlenimi v podjetju čutiti napetost, pomanjkanje delovne motivacije, saj je prisotna velika negotovost o njihovi nadaljnji usodi. Zato je pomembno, da podjetje čim prej pojasni, kako bo ravnalo z zaposlenimi v dejavnosti, ki jo imajo namen predati zunanjemu izvajalcu. Še preden pride do resničnega zunanjega izvajanja, pa običajno starejši delavci, ki so bolj neprilagodljivi, iščejo razne bonitete, kot je predčasna upokojitev. Mlajši si večkrat pričnejo iskati nova delovna mesta ali pa so nezadovoljni s prerezporeditvijo v podjetju. Vse to predstavlja za podjetje vrsto problemov, ki jih morajo upoštevati, preden pričnejo razmišljati o zunanji oskrbi (Lenarčič, 2006).

3.2.3. Slabosti zunanje oskrbe z vidika tehnologije in tehnološkega znanja

V trenutku, ko podjetje preda del svoje dejavnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu, prične intelektualno nazadovati na področju, ki so ga dotlej morali sami razvijati. Škoda je še večja, če podjetje prezaposli k zunanjemu izvajalcu delavce in svoje specialiste, ki so predhodno upravljali omenjeno področje. Zato mora biti podjetje zelo previdno, da ne odda zunanjemu izvajalcu bistvenih funkcij poslovnega procesa in tako ne izgubi stika z razvojem svojih strateških in konkurenčnih prednosti.

Zunanji izvajalec za kakovostno podporo potrebuje tudi informacije o tehnologiji podjetja, kar pa za podjetje predstavlja tveganje, saj lahko zunanji izvajalec te informacije prenese na tretjo osebo (Lenarčič, 2006).

3.2.4. Slabosti zunanje oskrbe z vidika informacij

Podobno kot pri tehnologiji je tudi pri informacijah. Zunanji izvajalec potrebuje določene informacije o poslovnem procesu v podjetju, če želi uspešno izvajati del

tega poslovnega procesa. To pa predstavlja tveganje prenosa teh informacij na tretjo osebo.

Problem se lahko pojavi tudi v obratni smeri, ko gre za prenos informacij od izvajalca k naročniku. Znotraj izvajalskega podjetja se lahko pojavijo problemi z nabavo, kadri itd., vendar teh problemov izvajalsko podjetje ne bo posredovalo naročniku, za katerega izvaja določeno dejavnost. Izvajalsko podjetje lahko tako zapade v velike težave. Ko to izve naročnik, je običajno že prepozno, da bi si pravočasno priskrbel drugega zunanjšega izvajalca (Lenarčič, 2006).

3.2.5. Slabosti zunanje oskrbe z vidika odvisnosti od zunanjšega izvajanja

Če naročnik in zunanji izvajalec premalo sodelujeta na segmentu, ki ga izvaja zunanji izvajalec, lahko pride do problema, da se podjetje preveč oddalji od določene dejavnosti in tako postaja odvisno od zunanjšega izvajalca. Odvisnost je še toliko večja, če zunanji izvajalec izvaja zapletene in kompleksne funkcije v podjetju, ki jih podjetje ne more kar čez noč prenesti v svoje upravljanje ali jih predati drugemu zunanjemu izvajalcu (Lenarčič, 2006).

3.2.6. Slabosti zunanje oskrbe z vidika notranjega odpora

Zaposleni v podjetju večkrat opustijo skrb za dejavnost, ki jo opravljajo zunanji izvajalci, saj so prepričani, da so s tem, ko so predali skrb zunanjemu izvajalcu, naredili vse. Obstaja nevarnost, da se zaposleni v podjetju premalo zavedajo, da zunanji izvajalec ne more tako nikoli poznati poslovanja in potreb v določenem podjetju, kot jih lahko poznajo zaposleni, zato je potrebno obdržati nenehne stike in kontrolo.

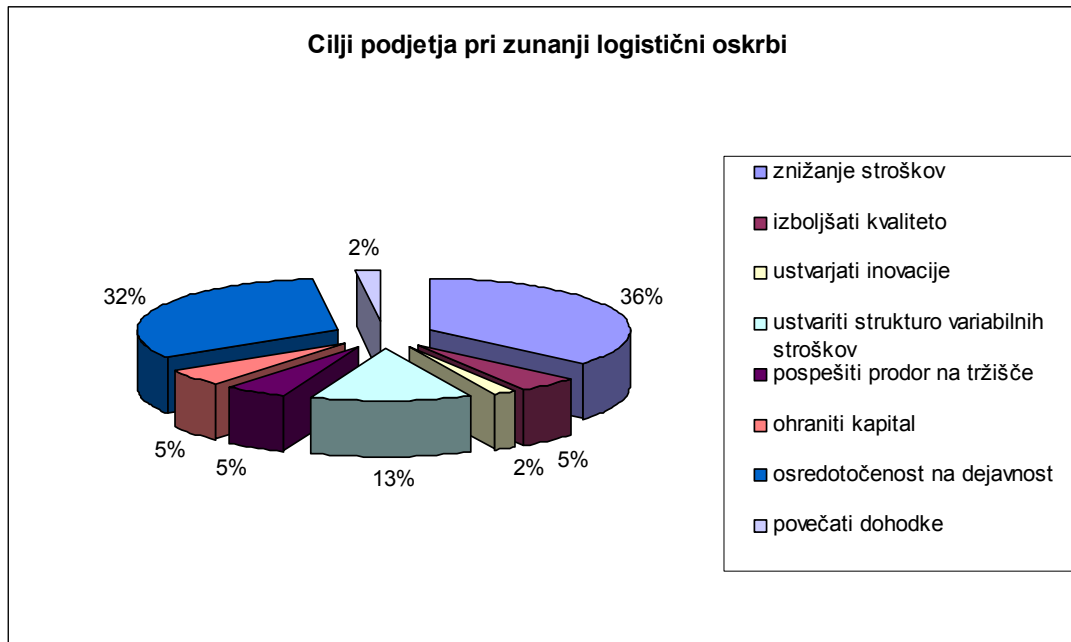
Podjetje mora najti pravo razmerje med konkurenčnimi prednostmi, ki jih ponuja zunanje oskrbovanje, in med povečano ranljivostjo. Strateško tveganje zunanjšega oskrbovanja je namreč lahko precejšnje: izguba pomembnih znanj in veščin ali razvijanje določenih veščin, ki se lahko pokažejo strateško napačne, izguba povezav in sodelovanja med strokovnjaki z različnih funkcijskih področij v podjetju ter izguba nadzora nad dobavitelji (Rebernik, 2000, str. 204-205).

3.3. Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja

Podjetja se za zunanje izvajanje odločijo iz različnih razlogov, med pomembnejšimi so:

- zniževanje stroškov v podjetju (določen proizvod ali storitev lahko podjetje kupi na trgu ceneje kot pri proizvodnji v podjetju);
- pomanjkanje tehnološkega kadra oziroma znanja;
- prenašanje odgovornosti za določena zapletena opravila;
- želja po motiviranju sodelavcev, da nenehno izboljšujejo poslovni proces znotraj podjetja.

Z zunanjim izvajanjem načeloma znižamo stroške, ki so rezultat večje ekonomije obsega ali takšno prednost, ki temelji na specializaciji zunanjega izvajalca. Pri zunanji logistični oskrbi pride pogosto do prenosa premoženja - poslovni prostor, oprema, skladišča, transportna sredstva in podobno - od podjetja (naročnika) na zunanjega izvajalca (Ogorelc, 2001, str. 455).



Slika 2: Temeljni cilji podjetja pri zunanji logistični oskrbi

(vir: Corbett, F. Michael, 2002)

Graf prikazuje, da se podjetja najpogosteje odločajo za zunanje izvajanje iz dveh razlogov. Prvi razlog je zniževanje stroškov poslovanja, drugi najpogostejši vzrok pa je osredotočenost na primarno dejavnost v podjetju. Zaradi teh dveh razlogov se kar dve tretjini podjetij odloči za zunanjo oskrbo. Le redka podjetja se odločajo za zunanjo oskrbo zaradi povečanja dohodka, ohranjanja kapitala, ustvarjanja inovacij in izboljševanja kakovosti v podjetju.

Zaradi specializacije lahko zunanji logistični izvajalci ponudijo kakovostno izvedeno logistično storitev. Njihove sposobnosti so rezultat naložb v logistično tehnologijo in v znanje ljudi. Zunanji izvajalci imajo pogosto izkušnje pri izvajanju storitev. Pridobili so jih v sodelovanju z drugimi podjetji. Gre za strokovna znanja, ki vključujejo izkušnje, spretnosti, poznavanje tehnik in tehnologij ter metod (Ogorelec 2004, str. 311).

4. NAČRTOVANJE ZUNANJE OSKRBE V PODJETNIŠKI LOGISTIKI

Temeljni cilj vsakega podjetja je trdna in stabilna konkurenčna sposobnost. Zaradi spremenljivih pogojev proizvodnje in zahtev zunanjega okolja se morajo podjetja tem spremembam sproti prilagajati z različnimi kombinacijami proizvodnih dejavnikov. Konkurenčno sposobnost dosežejo podjetja tudi tako, da vse svoje potencialne usmerijo na glavna podjetniška področja ali »ključne sposobnosti« (Rebernik, 1998).

Gre za vprašanje, ali se splača izvajati vse poslovne procese v lastni režiji ali nekatere prenesti na zunanja podjetja. Slednje imenujemo »zunanja oskrba« (zunanje izvajanje) ali outsourcing. Pojavi se vprašanje, katere izdelke in storitve narediti v podjetju in katere kupiti drugod (Ogorelc, 2002, str. 117).

Koncept zunanje oskrbe je primeren za vsa funkcijska področja v podjetju, od nabave, proizvodnje, prodaje, logistike do nivoja najmanjših podjetniških enot oz. aktivnosti. Najpomembnejše področje je proizvodnja, kjer je mogoče na zunanje dobavitelje prenesti izdelavo posameznih delov, sklopov ali posameznega izdelka v celoti.

Zunanja oskrba v logistiki (logistični outsourcing) pomeni, da podjetje določene logistične aktivnosti prenese na zunanje izvajalce (Ogorelc, 2001). Podjetje se osredotoči le na izvajanje dejavnosti, pri katerih ima konkurenčne prednosti.

Kot glavni razlog za logistični outsourcing navajajo potrebo po zmanjševanju stroškov, pomemben razlog je tudi izboljšanje fizične distribucije oz. dobavnega servisa (Razzaque in Sheng, 1998, Rabiinovich in drugi, 1999). Stroški logistike v izvedbi zunanjega izvajalca so načeloma nižji, saj lažje dosežajo ekonomijo obsega oz. ima druge prednosti, ki temeljijo na specializaciji. Zunanja oskrba je lahko rezultat prenove poslovnih procesov v podjetju. Prenos logističnih storitev na zunanje izvajalce pripomore, da se dosežejo skupni pozitivni rezultati zunanje oskrbe, to je v proizvodnji in logistiki (Ogorelc, 2002, str. 117).

Začetki uporabe koncepta zunanje oskrbe so bili sorazmerno skromni. Podjetja so najela zunanje izvajalce za čiščenje prostorov, za izvajanje zunanjega transporta, za pripravo hrane za zaposlene in za varovanje objektov in naprav. Danes se podjetja

odločajo za zunanjo oskrbo v proizvodnji, v informatiki, računovodstvu, logistiki (skladiščenje, manipulacije in transport) in drugod. V razvitih državah je očiten trend povečanja oskrbe pri zunanjih izvajalcih. Tudi srednje velika in majhna podjetja sprejemajo izziv zunanje oskrbe (Ogorelc, 2002).

Kako se izogniti tipičnim napakam v zunanji oskrbi? Uspešna zunanja oskrba zahteva: usmeritev na ključne sposobnosti podjetja in opredelitev aktivnosti, ki jih bodo izvajali zunanji izvajalci, povezovanje zunanje oskrbe z razvojno strategijo podjetja, ocenjevanje in izbiro zunanjih izvajalcev, pogajanja o izvedbi, ki so v obojestransko korist, in možnost nadzora nad izvajanjem aktivnosti zunanjih izvajalcev (Sink in Langley, 1997, Ogorelc, 2001). Zunanja oskrba pride v poštev, ko imajo zunanji izvajalci bistvene konkurenčne prednosti zaradi ekonomije obsega, motiviranosti osebja, posebnih spretnosti in znanja.

4.1. Opredelitev strategije logistike

Podjetje bo doseglo boljšo učinkovitost z zunanjo oskrbo v proizvodnji in logistiki ob upoštevanju vizije podjetja in izvajanju zastavljene logistične strategije. Opredelitev za posamezno logistično strategijo mora biti v skladu s temeljito strategijo podjetja. Izbira najprimernejše logistične strategije pa bo odvisna od vrste proizvodnje in geografskega položaja ter lokacije zunanjega izvajalca. Pri izvajanju logističnih strategij lahko industrijsko podjetje izbira med več možnostmi (Ogorelc, 2002, str. 118).

- Strategija zniževanja logističnih stroškov ob nespremenjenem nivoju dobavnega servisa. Temeljni motiv je maksimiranje dobička podjetja. Preučimo vse komponente poslovne logistike z vidika konkurenčnosti in komplementarnosti.
- Strategija je usmerjena k zmanjšanju stroškov kapitala, ko podjetje preuči možnosti za znižanje investicij v logistiko ali v skrajni različici popolnoma opusti investiranje in prenese celotno izvajanje logističnih aktivnosti na zunanje izvajalce.
- Strategija pa je usmerjena v izboljšanje nivoja dobavnega servisa (logistični stroški ostanejo nespremenjeni).

4.2. Načrtovanje in izvedba projekta zunanje oskrbe

Odločitve glede zunanje oskrbe so v pristojnosti strateškega managementa. V procesu načrtovanja zunanje oskrbe moramo analizirati strategije podjetja, opredeliti, kakšen je pomen logistike v podjetju, ter oceniti konkurenčne prednosti. Na osnovi analize se je treba odločiti, ali nadaljevati s projektom ali pa misel o zunanjem oskrbovanju opustiti (Ogorelc, 2002, str. 121).

4.2.1. Opredelitev ciljev

Bistven cilj logističnega outsourcinga je zmanjšanje logističnih stroškov. Želimo doseči tudi druge pozitivne učinke:

- racionalizacijo v poslovnem procesu,
- zmanjšanje investicijskega vlaganja,
- izboljšanje dobavnega servisa,
- uporaba zunanjega znanja (know-how),
- povečana preglednost nad stroški.

Izvedba zunanje oskrbe je v praksi povezana s številnimi težavami. Potrebno je omeniti, da ima logistika vpliv na številna druga področja v podjetju. Težave nastopajo pri vodstvih posameznih oddelkov in osebju. Problem predstavlja izračun stroškov (stroškovnega računovodstva) lastne izvedbe logističnih storitev, ki je osnova za primerjavo s stroški zunanje izvedbe logistike. Pomanjkljivo je poznavanje ponudbe zunanjih izvajalcev logističnih storitev. K načrtovanju zunanje oskrbe moramo pritegniti vodstva obratov in osebje. Podpora sodelavcev se je pokazala, ob zniževanju stroškov, za določen dejavnik uspeha zunanje oskrbe. Naslednji korak je sestavljanje projektnega tima. Sestava mora upoštevati večplastnost logistike v podjetju. Tim sestavljajo strokovnjaki s področji, ki pridejo v zunanjo oskrbo (se odcepijo od podjetja), zastopani pa morajo biti tudi sodelavci iz drugih sektorjev, to je nabave, proizvodnje, računovodstva, kontrolinga, marketinga. Strateški pomen pa zahteva, da je vodenje projekta povezano z najvišjim vodstvom podjetja. V tim pa vključimo tudi zunanjega svetovalca, kar je zaradi strateške pomembnosti zunanje oskrbe nujno. Za reševanje problemov znotraj podjetja, ki pogosto nastopijo, je zelo koristna objektivna zunanja presoja. Poleg izkušenj pri vodenju projektov tako pri

zasnovi kot pri uresničevanju zunanji sodelavec podpira projekt predvsem kot poznavalec specifičnega logističnega področja in tudi kot poznavalec zunanjih logističnih izvajalcev. Po izpolnitvi teh osnovnih pogojev lahko pristopimo k izdelavi natančnejšega koncepta projekta (Ogorelc, 2002).

4.2.2. Operacionalizacija ciljev

Na osnovi analize stanja postavimo cilje, ki jih moramo s projektom doseči. Naš cilj je znižanje stroškov, s tem da bomo združili transportno in skladiščno poslovanje pri zunanjem partnerju. Nadalje si bomo prizadevali za poenostavljanje postopkov ter s tem za večjo preglednost obravnavanih področij.

Pri oblikovanju ciljev je potrebna analiza izhodiščne situacije na področju logistike. Pri tem moramo zajeti celotno distribucijsko verigo od skladišča gotovih delov preko zunanjih skladišč do prejemnikov in direktno dostavo kupcem. Analizirati moramo obseg blagovnih tokov, logistične zmogljivosti, nivo dobavnega servisa (hitrost dostave, kakovost in čas dostave) (Ogorelc, 2002).

Tabela 1: Primer delitve aktivnosti med podjetjem in zunanjim izvajalcem

(vir: Ogorelc, 2002)

Aktivnosti v podjetju	Aktivnosti zunanjega izvajalca
Management zalog	Skladiščenje
Kontrola zalog	Odprema
Aviza prevozniku/špediterju	Management zalog (področna skladišča)
Kontrola odpreme	Povratne informacije
Fakturiranje	Dispozicija transportnih sredstev
Priprava blaga	Odprava transportnih škod
Informacije o carinjenju	Carinsko posredovanje

Splošni kriteriji ustreznosti profila zunanjega izvajalca so: pokrivanje prostora, ponudba celostnega servisa, ponudba individualnih rešitev, zmogljivost elektronske obdelave podatkov, kakovost storitev in stroški.

4.2.3. Ocena stroškov

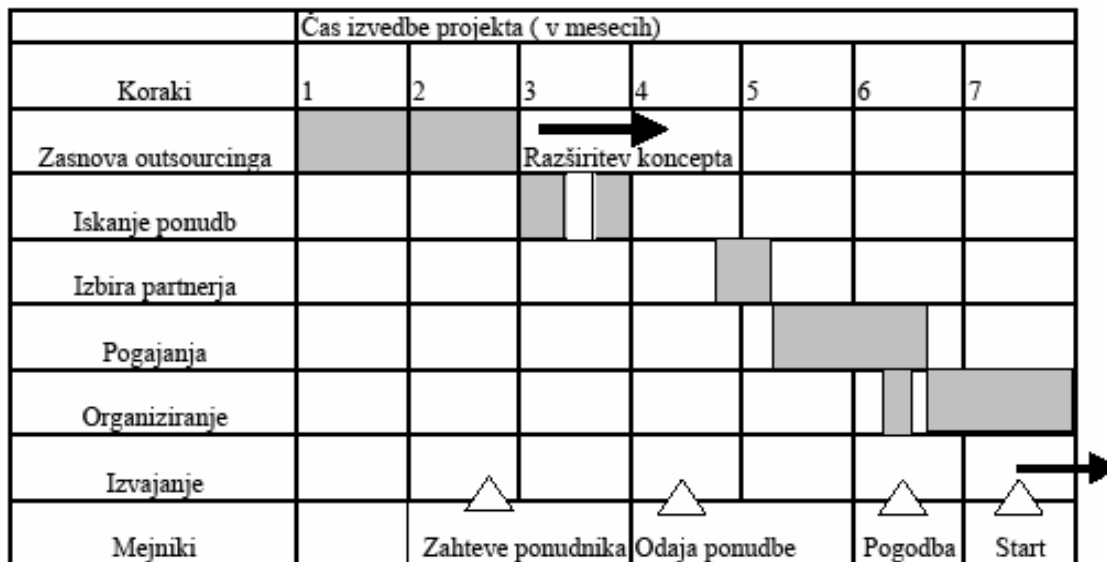
Obravnava stroškov zaključuje fazo koncepcije projekta. K stroškom štejemo lastne stroške distribucije kakor tudi stroške zunanje oskrbe. Pri tem je treba ugotoviti, da so informacije o višini lastnih stroškov distribucije zaradi kompleksnosti logistične funkcije ter tradicionalnega računovodskega sistema neustrezne. Zato potrebujemo poseben stroškovni sistem, ki bo zajel vse stroške, ki nastanejo po različnih oddelkih in ki bodo prešli na zunanjega partnerja. Tako specificirani stroški lahko kasneje služijo za primerjavo s stroški zunanjega partnerja. K stroškom distribucije moramo prišteti stroške, ki nastanejo zaradi prenosa na zunanjega izvajalca. K transakcijskim stroškom prištevamo stroške sklepanja pogodb, nadzora in druge. Ti stroški lahko zmanjšajo pričakovane skupne stroške logistike, pri čemer moramo upoštevati, da se zaradi trajanja projekta lahko razdelijo na daljše obdobje (Ogorelc, 2002).

4.2.4. Izvedba projekta

Projekt izvedemo v več fazah. Z javnim razpisom poišče podjetje potencialne partnerje. V ponudbi le-ti navedejo: profil podjetja, predvidene logistične rešitve, stroške, reference in posebne zahteve za realizacijo nalog. Za uspešno uresničitev projekta je nujno njegova organiziranost. Projektni tim se mora dosledno držati časovnega načrta, da se projekt ne izjalovi, posebej še, če nastanejo težave. Projekt izvedemo s pomočjo terminskega načrta (tabela). Časovni okvir za prehod znaša pri motiviranem timu in ob podpori zunanjega svetovalca - celih šest mesecev (Ogorelc, 2002).

Tabela 2: Primer terminskega načrta projekta zunanje oskrbe

(vir: Wisskirchen, 1999)



Koraki presoje kandidatov in izbire ponudnika so: priprava kriterija za izbiro potencialnih izvajalcev, zbiranje potrebnih podatkov, ovrednotenje kandidatov in izbira izvajalca. Po ovrednotenju ponudb je na vrsti izbira ponudnikov, ki pridejo v ožji krog izbire. Pri manjšem številu ponudb lahko te takoj ovrednotimo, pri večjem številu je priporočljivo izdelati podrobne kriterije za izbor najboljšega ponudnika.

V nadaljevanju je potreben pogovor o podrobnostih. Oceniti moramo položaj potencialnega partnerja na trgu glede na dosežen nivo logistike in logističnih podjetij. Na koncu primerjamo stroške lastne izvedbe logistike s stroški najnižje ponudbe; primerjamo posamezne kategorije stroškov in stroške v celoti.

Po končanih pogajanjih sledi sklenitev pogodbe. Ker niso vedno znani vsi elementi in možnosti tveganja, je pogodba sestavljena iz več delov (osnovni pogoji, pravne osnove). Pri tem predstavlja pogodba v glavnem osnovo za skupno izvedbo projekta.

Izboru ponudnika sledi priprava načrta prehoda na zunanjo oskrbo. Doseči moramo usklajenost v organizaciji, računalniški obdelavi in kontrolingu. Pri tem se moramo osredotočiti na kompleksnejše probleme. Smiselno je, da probleme rešuje mešan tim, v katerem so strokovnjaki iz podjetja in zunanjega partnerja, ki skupaj opredelijo prihodnji način dela. V izvedbi koncepta zunanje oskrbe pazimo, da ne pride do

izgube nadzora nad zunanjim izvajalcem. Nevarnost predstavlja tudi možnost skrivanja informacij zunanjega izvajalca. Pomembno je omeniti še težave, ki nastanejo zaradi skrivanja informacij. Zunanji logistični izvajalci lahko skrivajo informacije, ki so bistvene za nemoteno poslovanje. Ko težave nastopijo, je za naročnika pogosto prepozno, da bi poiskal primerno rešitev. Računalniška povezava z zunanjim partnerjem predstavlja bistveno predpostavko za delo brez večjih težav. Pri razmišljanju, katere podatke bi izmenjali s partnerjem, je potrebno upoštevati izhodišča koncepta projekta zunanje oskrbe.

Nadzor nad delom zunanjega partnerja je ključ do dobrega partnerstva. Podjetje mora vzpostaviti učinkovit nadzor izvedbe aktivnosti zunanjega partnerja. Omogočal bo transparentnost dela zunanjega partnerja, možnost ocene tržnih razmer in tržnega prilagajanja. Ključ do uspeha pri zunanji oskrbi je popolno zaupanje med pogodbenimi strankami, saj zunanja oskrba predstavlja partnerstvo. Med zunanjimi izvajalci in podjetji nastanejo tudi strateške povezave kot ena od možnosti medsebojnega povezovanja in sodelovanja (Ogorelc, 2002).

5. NOTRANJI TRANSPORT

Najbolj razširjeno in univerzalno transportno sredstvo, ki se uporablja v skladiščih, je viličar. Viličarji so prilagojeni različnim namenom in masi transportiranega blaga. K večji uporabnosti, prilagodljivosti in fleksibilnosti viličarjev pripomorejo različni priključki (Čufer, 2008).

Viličar mora izpolnjevati naslednje zahteve:

- Stroški najema ali nakupa morajo biti minimalni. Podjetja se vedno bolj odločajo za najem viličarjev za daljše obdobje, vendar je pri najemu treba paziti, da so vsi stroški servisiranja in rednega vzdrževanja vključeni v ceno; pomemben pa je tudi čas odzivnosti v primeru napake na viličarju. V skladišču z visoko frekvenco prejema in izdaje palet mora biti tudi čas odzivnosti serviserja kar najkrajši;
- Velika zmogljivost pretovora, čim manjša poraba energije. Že pred nabavo viličarjev je treba proučiti nosilnost, ker je od tega odvisna tudi baterijska poraba. Večja nosilnost je priporočena v skladiščih z visoko frekvenco prejema in izdaje palet ter manipulacije;
- Prijaznost do okolja z vidika emisij. V današnjem času so novi viličarji že dokaj prijazni okolju;
- Nizek nivo hrupa. Za skladiščnika, ki upravlja z viličarjem, je priporočljiv čim nižji nivo hrupa;
- Udobnost in enostavnost pri upravljanju viličarja.

Viličar je transportni stroj, ki se uporablja za razkladanje, nakladanje in prevoz tovora na krajših razdaljah. Najbolje so viličarji izkoriščeni takrat, ko dvigajo blago na paleti in ga prevažajo na čim krajši razdalji (Čufer, 2008).

Glede na vrsto pogona poznamo:

- viličarje z motorji z notranjim izgorevanjem,
- viličarje na plinski pogon,
- viličarje na električni pogon,
- viličarje na akumulatorski pogon,

- avtomatične viličarje oz. robote.

V zaprtih prostorih oz. v skladiščih se zaradi svojih prednosti najpogosteje uporabljajo viličarji na električni pogon.

Prednosti električnih viličarjev so naslednje:

- ne povzročajo izpušnih plinov,
- ne povzročajo hrupa,
- obratovanje viličarja je čisto (to je pomembno zlasti v prehrambni industriji),
- običajno so manjši in zato bolj prilagodljivi.

Pomanjkljivosti električnih viličarjev pa sta naslednji:

- niso primerni za vožnjo po slabih transportnih poteh oz. večjih strminah,
- niso sposobni delovati več kot 5–8 učinkovitih ur.



Slika 3: Električni čelni viličar

5.1. Opis voznega parka v Iskri Avtoelektriki

- Pred uvedbo zunanje oskrbe leta 2007 je bilo stanje notranjega transporta sledeče:

Iskra Avtoelektrika je imela v lasti 92 viličarjev in motornih vozičkov (paletni viličar z lastnim pogonom ali gnano črpalko). Večinoma so to starejši vozički. Povprečna starost voznega parka je bila 12 let. Tak vozni park je bilo težko obremeniti zaradi dotrajanosti in slabega vzdrževanja, saj je bilo lastništvo porazdeljeno po posameznih organizacijskih enotah družbe. Zaradi dotrajanosti je prihajalo do zastojev zaradi odpovedi. Zastojev zaradi okvar viličarjev ni bilo evidentiranih. Zastoji niso bili upoštevani v kalkulaciji, saj je vzrok vedno posreden in nastanejo predvsem zaradi izgube časa zaradi nadomeščanja z drugimi stroji.

6. ZUNANJA OSKRBA PRI NOTRANJEM TRANSPORTU

Prodaja viličarjev je v Sloveniji že nekaj let ustaljena med 700 in 800. Čedalje več podjetij pa se pri nakupu viličarjev odloča tudi za pogodbe o celovitem in stalnem vzdrževanju, narašča pa tudi povpraševanje po dolgoročnih najemnikih, kar je v nekaterih evropskih državah že dolgoletna praksa. Z vstopom v Evropsko unijo pa je mogoče nove in rabljene viličarje kupovati v katerikoli državi Evropske unije.

Nekatera slovenska podjetja so pri odločanju o nakupu novega viličarja že začela upoštevati tudi poprodajne stroške oziroma stroške vzdrževanja v celotnem življenjskem času viličarja (servisni intervali, cena za nadomestne dele, cena servisne ure). Večina podjetij pa še vedno največ pozornosti nameni samo začetni ceni nakupa, kar lahko pripišemo tudi trenutnim gospodarskim razmeram v Sloveniji, ki silijo podjetja v čim cenejše nakupe. Veliko napako delajo tudi podjetja, ki viličarje vzdržujejo in popravljajo s svojimi vzdrževalci, ker menijo, da je to ceneje, pa ni res. Lastni vzdrževalci so dražji, saj so na plačilnem seznamu ves mesec ne glede na to, koliko imajo dela, niso pa tako usposobljeni kot serviserji specializiranih viličarskih podjetij. Poleg tega sodobnih viličarjev z veliko elektronike ne morejo popravljati, tako da lahko zaradi nestrokovnosti naredijo še večjo škodo in še bolj povečajo kasnejše stroške popravila.

V Sloveniji je torej pri nakupu viličarja še vedno zelo pomemben dejavnik prodajna cena, podjetja pa veliko premalo pozornosti namenijo primernosti viličarja za konkretno delo, kakovosti servisa, poprodajnim stroškom in podobnim stvarjem. Podjetja z nakupom rabljenega viličarja po nizki ceni res pridobijo pri nakupu, vendar nato dostikrat veliko izgubijo zaradi kasnejših višjih stroškov popravil, pogostega servisiranja, izgubljenih delovnih ur, ker viličar ne deluje, in podobno.

Kljub temu da se nekatera podjetja zavedajo, kako zahteven je nakup delovnih strojev, med katere sodijo tudi viličarji, in znajo oceniti tudi celotne stroške naložbe, ne samo začetnega vložka. V podjetjih, kjer imajo izkušnje z viličarji, pri nakupu gledajo na celotne stroške naložbe. Tista podjetja, ki še nimajo izkušenj, vidijo predvsem ceno, to pa je narobe. Vendar to ugotovijo šele pozneje, ko viličar že obratuje. Odnos do nabavne cene in kasnejših stroškov naj bi bil odvisen predvsem od lastniške sestave v podjetjih, saj bi morali gospodarni lastniki in vodilni pri

nakupih upoštevati tudi stroške, ki bodo sledili. Nekatera podjetja prodajajo viličarje pod nabavno ceno, nato pa razliko v ceni oziroma svoj dobiček ustvarijo z višjimi cenami servisov. Cena je torej pri večini kupcev še vedno pomemben element, vendar ne vedno prevladujoč, saj stroški za servisiranje, uporabo (poraba energije in drugi stroški), zahteva po kakovostnem servisu in podobno čedalje bolj silijo v ospredje.

7. OPERATIVNI LIZING V ISKRI AVTOELEKTRIKI

Iskra Avtoelektrika se je odločila za zunanjo oskrbo notranjega transporta v obliki operativnega lizinga viličarjev. Odločitev za operativni lizing je posledica vse večjih težav s staranjem voznega parka viličarjev in iskanjem rezervnih delov.

Operativni lizing ali poslovni najem je sodobna oblika financiranja, namenjena vsem tistim, ki jih ne zanima lastništvo nad predmetom lizinga, temveč zgolj uporaba. S sodobnim hitrim tehnološkim razvojem operativni lizing pridobiva na teži. Delovna sredstva hitro zastarijo in ne omogočajo konkurenčnosti na trgu, kar lahko ogrozi razvoj podjetja. Operativni lizing omogoča popoln izkoristek predmeta lizinga in s tem preprečuje možen padeč produktivnosti, zaostanek v razvoju in zmanjšuje tveganje.

Skupno finančnemu in operativnemu lizingu je to, da lizingojemalec sam izbere predmet lizinga, pri obeh oblikah je znana doba odplačevanja, znesek obroka in obresti. Razlik med njima pa je več. Pri finančnem lizingu gre za prodajo neke dobrine, lizingojemalec odplača vse obveznosti in postane njen lastnik, pri operativnem lizingu pa ima lizingojemalec predmet lizinga samo v najemu, po odplačilu pa prenos lastninske pravice ni določen, čeprav je mogoč. Torej lizingodajalec ostaja pravni in ekonomski lastnik predmeta lizinga do poplačila vseh obveznosti.

Na koncu lizinškega obdobja lahko lizingojemalec odkupi predmet lizinga po tržni vrednosti, ki je običajno enaka neodplačanemu delu vrednosti predmeta, za katerega se stranki dogovorita že ob podpisu pogodbe. Če lizingojemalec predmeta lizinga ne odkupi, ga vrne lizingodajalcu, ali podaljša najem, možne pa so tudi druge oblike dogovora. Operativni lizing ne daje občutka lastništva, sicer pa je v sodobnih razvitih državah to vse manj pomemben dejavnik. Za investitorje je bolj pomembna uporaba sredstev, kot pa lastništvo, ki prinaša imetnikom vedno več tveganja in negotovosti.

Pri operativnem lizingu je možen tudi preklic pogodbe, ki je določen z odpovednim rokom, kar pušča več svobode in možnosti izbire uporabniku lizinga.

Doba financiranja je odvisna od predmeta lizinga. Polog, ki ga lizingojemalec običajno plača pri operativnem lizingu, je odvisen od bonitete lizingojemalca. Pri

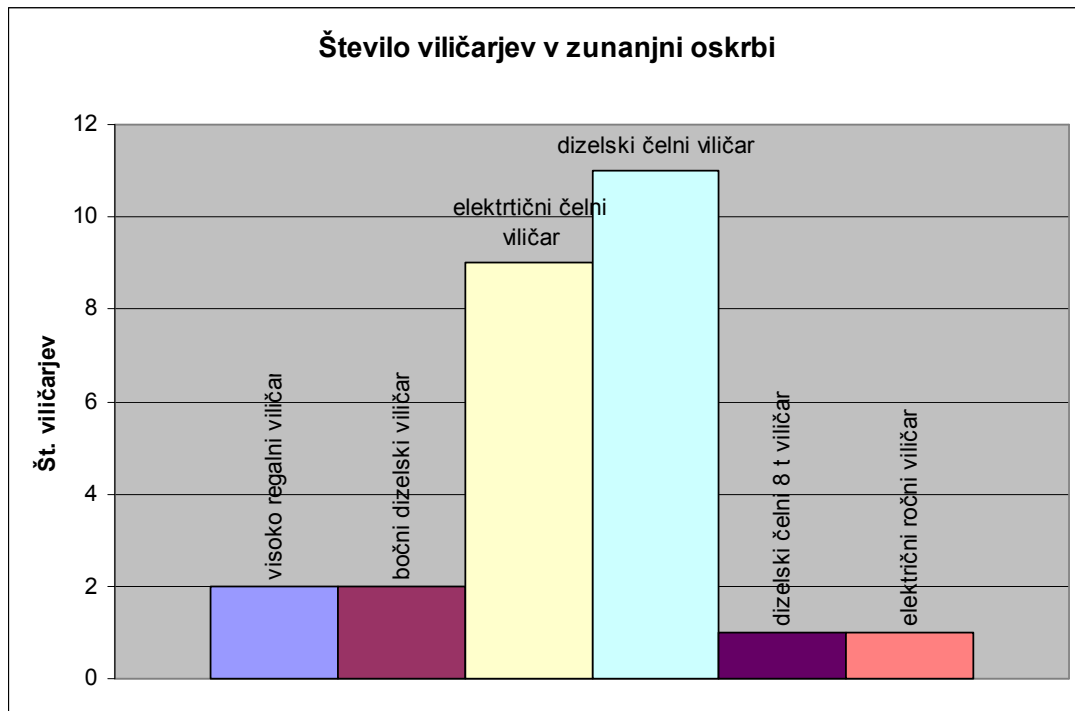
operativnem lizingu je čas pogodbe krajši od uporabne življenjske dobe predmeta lizinga. Doba operativnega lizinga ne sme biti daljša od 75 % življenjske dobe predmeta lizinga.

Za operativni lizing se v Sloveniji najpogosteje odločajo podjetja in samostojni podjetniki, ki predmet lizinga uporabljajo zgolj za vnaprej točno določeno obdobje. Poslovni najem je tudi zanimiv za podjetja, saj ne bremeni bilance uspeha z dolgoročnimi obveznostmi. Strošek amortizacije bremeni lizingodajalca, ta pa lizing v celoti obravnava kot mesečni poslovni strošek, kar je ugodnejše z vidika odvajanja davkov.

7.1. Opis voznega parka viličarjev po uvedbi zunanje oskrbe

Po uvedbi zunanje oskrbe notranjega transporta je stanje sledeče:

Iskra Avtoelektrika ima v zunanji oskrbi 26 novih viličarjev. Za zunanjo oskrbo so se odločili za tiste viličarje, ki so bolj obremenjeni in se uporabljajo povprečno 6,5 ur dnevno. Viličarji, ki so bolj obremenjeni, povzročajo večje stroške vzdrževanja. Obdržali so del lastnega voznega parka, ki je ob uvedbi zunanje oskrbe znašal 66 viličarjev. V lasti Iskre Avtoelektrike ostanejo viličarji, ki so manj obremenjeni. Potrebe po viličarjih se od leta 2007 niso povečale.



Slika 4: Število viličarjev v zunanji oskrbi v Iskri Avtoelektriki leta 2007

- Dva visokoregalna viličarja, namenjena za skladiščenje materiala na regalna skladiščna mesta.
- Dva bočna dizelska viličarja, ki ste namenjena predvsem za skladiščenje in izdajo šest in štiri metrov dolgih jeklenih palic.
- Devet električnih čelnih viličarjev, namenjeni so predvsem za pretovore med različnimi odlagalnimi mesti v proizvodnji, uskladiščenju materiala na prevzemu in skladiščih. Uporablja se jih predvsem v notranjih prostorih.
- Enajst dizelskih čelnih viličarjev, namenjeni so za pretovor materiala iz skladišč na mesta oskrbe v proizvodnji, razkladanje tovornjakov, nakladanje tovornjakov, praznjenje odpadne embalaže in smeti.
- En dizelski čelni viličar, namenjen za razkladanje jeklenih kolotov v skupni teži do 8000 kg.
- En električni ročni viličar, ki je namenjen za pretovor manjših količin materiala med skladiščnimi lokacijami.

8. KROVNA POGODBA ZA OPERATIVNI LIZING

Krovna pogodba za operativni lizing je pogodba med Iskro Avtoelektriko in najemodajalcem viličarjev. V elementih pogodbe je najemodajalec zapisan kot izvajalec, Iskra Avtoelektrika pa kot naročnik. Krovna pogodba je sestavljena iz več elementov pogodbe, ki so spodaj opisani. Cena najema za posamezni viličar je zapisana v posameznem aneksu, ki spada k krovni pogodbi.

8.1. Osnovna določila

- Namen in predmet pogodbe

Naročnik in izvajalec se s podpisom te pogodbe dogovorita o osnovnih medsebojnih obveznostih, pravicah in odgovornostih pri izvajanju najema za manipulativno opremo (viličarji), ki bo zagotavljala nemoteno izvajanje delovnih procesov v proizvodnji podjetja Iskra Avtoelektrika.

Predmet te pogodbe je definiranje pogojev pri izvajanju najema (financiranje, vzdrževanje in servisiranje) vseh viličarjev, ki so potrebni za opravljanje osnovne dejavnosti naročnika, razen viličarjev, ki so last naročnika.

Storitve najema se izvajajo v fazah, skladno z dinamiko vključevanja viličarjev v najem. Ena od faz je tudi vključitev obstoječih najemnih viličarjev pod pogoje te pogodbe. Vključevanje viličarjev bo urejeno s posameznimi aneksi h krovni pogodbi.

V znesku mesečnega pavšala za najem so zajeti stroški financiranja viličarjev ter stroški celostnega servisiranja (vzdrževanje servisiranje).

- Pričetek in trajanje pogodbe

Izvajalec bo dobavil in izročil v uporabo naročniku viličarje v skladu s specifikacijo, tehničnimi karakteristikami, cenami in termini, za katere sta se partnerja dogovorila. Za pričetek izvajanja najema se šteje dan po tem, ko je posamezni viličar dobavljen naročniku v tehnično neoporečnem stanju in ko obe pogodbeni stranki podpišeta primopredajni zapisnik.

Za vse viličarje pod najemno pogodbo izvajalec dostavi tudi vso potrebno dokumentacijo skladno z določili veljavne zakonodaje.

Po izteku pogodbe za najem ima naročnik možnost podaljšanja te pogodbe. Odločitev o podaljšanju pogodbe za posamezne viličarje se sprejme na podlagi zapisnika o stanju viličarja, ki ga naredita pooblaščen predstavnik obeh partnerjev in nove ponudbe, ki je narejena na osnovi aktualnega stanja posameznega viličarja.

- **Pogoji izvajanja najema**

Izvajanje najema je predvideno za dogovorjeno obdobje, kot je navedeno v posameznih aneksih. Izvajalec zagotavlja, da bodo viličarji, baterije in pripadajoči polnilci ob predaji v tehnično neoporečnem stanju.

Izvajalec ima pravico kadarkoli v času trajanja najema zamenjati viličarje z drugimi viličarji, če imajo enake ali boljše tehnične karakteristike, ob predhodnem soglasju naročnika.

8.2. Cena storitve najema in plačilni pogoji

V ceno storitve najema je vključeno financiranje ter strošek celostnega servisa v obsegu, kot je navedeno spodaj. Cena velja za uporabo 1200 ur letno.

V ceno celotnega servisiranja je vključeno:

- periodično vzdrževanje viličarjev in prigradnih naprav po navodilih proizvajalca;
- opravljanje periodičnih pregledov po veljavni zakonodaji in izdaja potrebnih dokumentov in obeležb;
- odpravljanje vseh okvar ter zamenjava obrabljivih delov, nastalih pri namenski in pravilni uporabi viličarjev;
- menjava izrabljenih kolesnih oblog po potrebi, vendar največ enega kompleta na pogodbeno leto;

- strošek za ekološko odstranitev odpadnih gum in koles;
- dostava viličarja na lokacijo naročnika ob pričetku in odprema po zaključku pogodbe;
- redno izobraževanje voznikov viličarjev;
- cena celostnega servisa je oblikovana na podlagi predpostavke, da naročnik omogoči brezplačno uporabo njegove servisne delavnice.

V ceno celostnega servisa ni vključeno:

- strošek izvajanja vseh popravil na viličarjih in prigradnih napravah, ki so posledica nepravilne in nenamenske uporabe ali neupoštevanja pravil vožnje;
- strošek popravila vseh poškodb na viličarjih, ki jih povzroči voznik viličarja ali tretja oseba ali zunanji vplivi okolja ali pa nastanejo iz drugih vzrokov. Primeri se ugotavljajo komisijsko;
- dnevna in tedenska vzdrževalna dela in čiščenje viličarjev, polnilcev in baterij, ki jih opravljajo neposredni uporabniki viličarjev po dostavljenih navodilih izvajalca;
- kontrola in dolivanje destilirane vode v baterije pri elektroviličarjih ter oskrba in polnjenje plina ali nafte pri motornih viličarjih;
- Aktivnosti pri menjavah in polnjenju baterij;
- Predviden zakonsko določen strošek za ekološki odvoz in razgraditev iztrošenih baterij.

Izvajalec bo naročniku izstavljal račune za storitev najema ob koncu meseca za tekoči mesec po dogovorjenih cenah. Storitve najema posameznega viličarja se prične zaračunavati za tekoči mesec v primeru, da se da v najem pred petnajstim v mesecu, sicer pa naslednji mesec. V vsakem primeru se zaračuna dogovorjeno število obrokov. V enem mesecu je vedno upoštevanih 30 obračunskih dni. Rok za plačilo je 45 dni po izstavitvi računa.

Naročnik se obvezuje, da bo plačeval storitev najema na dan zapadlosti po posameznih aneksih. V primeru kasnitve plačila bo izvajalec zaračunal zakonske zamudne obresti. V primeru zamude plačila najmanj enega obroka v trajanju najmanj 30 dni po zapadlosti ima izvajalec pravico po predhodnem opozorilu zahtevati vrnitev oziroma odvzeti viličar, ki je predmet konkretnega aneksa.

8.3. Celostni servis

Servisna služba izvajalca vzdržuje in servisira viličarje ves čas trajanja posameznega aneksa. Sistem servisiranja je sestavljen iz dveh osnovnih načinov:

- Servisiranje viličarjev v obdobju do prevzema servisne delavnice.

Odzivni čas servisne službe izvajalca je maksimalno 4 ure v okviru rednega delovnega časa od telefonskega sporočila in pisne potrditve o morebitni okvari ali o motenem delovanju viličarja. Redni delovni čas servisne službe izvajalca je od 7.00 do 17.00 ure od ponedeljka do četrтка in petek od 7.00 do 15.00 ure.

Periodično vzdrževanje se terminsko izvaja po predhodnem dogovoru z naročnikom.

- Servisiranje viličarjev po prevzemu servisne delavnice.

Po prevzemu servisne delavnice bo delo serviserja izvajalca organizirano od ponedeljka do petka od 7.00 do 15.00 s stalno prisotnostjo serviserja. V primeru potrebe je predvideno tudi vključevanje drugih serviserjev v procese najema.

Čas pripravljenosti servisa izven rednega delovnega časa se uredi s posebnim dogovorom, ki bo urejal tudi način javljanja napak in odzivne čase. V primeru, da servisna služba izvajalca ne usposobi viličarja v roku maksimalno 48 ur po pričetku servisiranja, dobavi nadomestni viličar v okviru trenutno razpoložljivih viličarjev za kratkoročni najem, ki bi lahko ustrezno pokrival funkcije izpadlega viličarja. Izvzeti so samo primeri težjih okvar, ki jih nedvoumno povzroči najemnik. V tem primeru se pogodbeni partnerja dogovorita posebej.

V vsakem primeru bo servisna služba izvajalca prioritetno skrbela za stalno usposobljenost viličarjev. V ta namen bo naročnik omogočil izvajalcu skladiščiti ustrezno zalogo rezervnih delov, s katero bo bistveno skrajšal čas popravil.

8.4. Prekinitev pogodbe

Izvajalec ima pravico do odpovedi posameznih aneksov in odvzema viličarjev v najemu v primeru, da naročnik ne plačuje zapadlih obrokov, kot je navedeno v plačilnih pogojih.

Odpoved s strani naročnika brez sankcij za vse tipe viličarjev pa je možna izključno v primeru, če izvajalec nedvoumno in iz strani naročnika dokazano ne vzdržuje viličarjev skladno z določili pogodbe in je zaradi tega moten delovni proces naročnika, ali če kako drugače huje krši pogodbeno določila. V tem primeru ima naročnik pravico do odpovedi pogodbe s 15-dnevnim odpovednim rokom. Primer hujše kršitve s strani izvajalca mora biti dokumentiran.

9. OPIS PROJEKTA IN EKONOMSKI UČINKI

Namen diplomskega dela je bil ugotoviti smiselnost in možnost najema viličarjev s strani družbe, ki je dolgoletni dobavitelj viličarjev v Iskri Avtoelektriki. Viličarji izbranega proizvajalca so se izkazali za zanesljive stroje, ki ob rednem vzdrževanju nudijo dolgotrajno delovanje.

Zaradi velikega obsega dela ni bil zajet celotni vozni park. V presek je bilo vzetih 26 viličarjev, ki se trenutno nahajajo v direkciji nabave in direkciji prodaje. Ti viličarji predstavljajo 61 % vrednosti celotnega motornega parka (viličarskega). Narejen je bil posnetek stanja in ugotovljeno število ur uporabe/dan glede na uporabo v štirih delovnih dneh.

Posneti so bili stroški za vzdrževanje 26 viličarjev, ki so bili v lastništvu Iskre Avtoelektrike za obdobje enega leta in pol. Stroški so bili razporejeni po viličarjih glede na vrednost. Ugotavljanje stroškov je potekalo ročno po prispelih računih. Prav tako je bila upoštevana povprečna vrednost investicij v viličarje za obdobje od 1995 do 2004. Prikazana je primerjava celotnih stroškov med lastnim voznim parkom 26 viličarjev in operativnim lizingom 26 viličarjev.

9.1. Stroški investicij v notranjem transportu

Tabela 3: Stroški investicij v viličarje glede na investicije povprečje zadnjih 10 letih v EUR

LETO	SKUPAJ	2007	2008	2009	2010	2011
STROŠKI INVESTICIJ ZA NAKUP NOVIH VILIČARJEV	441.640	181.928	64.928	64.928	64.928	64.928
	441.640	181.928	64.928	64.928	64.928	64.928

V tabeli 3 so prikazani stroški investicij v nakup novih viličarjev, ki znašajo 64.928 EUR letno. Vrednosti so povprečje investicij zajetih v zadnjih 10 letih (1997-2007). Investicije v višini 64928 EUR so potrebne za vzdrževanje vrednosti voznega parka. V nasprotnem primeru se vozni park stara. Zaradi primerljivosti ponudb bi morali za vzpostavitev enake povprečne starosti voznega parka, kot nam ponuja najemodajalec,

dodatno investirati 117.000 EUR v izbrani del voznega parka. Dodatna investicija je nakup štirih novih viličarjev.

Vrednosti veljajo samo za nakup novih viličarjev, brez stroškov vzdrževanja in rezervnih delov. Stroški investicij ob operativnem lizingu bi bili nični, saj najemodajalec krije vse stroške investicij v notranji transport.

Za zagon vzpostavitve zunanje oskrbe niso predvidena nobena gradbena dela. Najemodajalec bo za opravljanje dejavnosti vzdrževanja potreboval obstoječo avtomehanično delavnico, kjer bo opravljal vzdrževanje ter servisiranje strojev. V ponudbi ni zajet strošek delavnice, zato tudi ni upoštevan strošek v kalkulaciji.

Amortizacijska doba za viličarje je v Iskri Avtoelektriki osem let, medtem ko ima najemodajalec predvideno amortizacijsko dobo pet let. Zaradi tega je tudi prišlo do razlike pri ponujeni odkupni ceni viličarjev. Te razlike se kasneje odražajo tudi v ceni najema.

Pri zunanji oskrbi so stroški investicij nični, najemodajalec investira v vozni park.

9.2. Stroški dela

9.2.1. Lastni vozni park

Iskra Avtoelektrika mora imeti kot lastnik voznega parka za vzdrževanje viličarjev tudi usposobljene vzdrževalce viličarjev ter po potrebi tudi nabavnika za naročanje rezervnih delov.

Tabela 4: Obstojče stanje (lastni vozni park viličarjev) - le delež, ki odpade na 26 viličarjev

	2007	2008	2009	2010	2011
Št. delavcev	2	2	2	2	2
Stroški plače (4. tarifni razred)	17.430	17.862	18.308	18.768	19.241
Delež za 26 viličarjev	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61
SKUPAJ (EUR)	21.221	21.748	22.291	22.850	23.426

Trenutno sta v Iskri Avtoelektriki zaposlena dva vzdrževalca viličarjev, ki predstavljata strošek v višini 21.221 EUR letno. Vsako leto se strošek dela poveča za 5 %. Strošek dveh vzdrževalcev letno predstavlja 34.840 EUR. Ob predpostavki, da vzdržujeta 61 % viličarjev, to vrednost pomnožimo z količnikom 0,61, razvidno iz tabele 4.

Obdobje za izračun stroškov je bilo od 1. 1. 2005 do 31. 6. 2006. V stroške so bili zajeti vsi vneseni stroški za vzdrževanje in rezervne dele viličarjev, ki so bili evidentirani v poslovnem informacijskem sistemu SAP. Zajeti so bili tudi stroški dela za delavca v mehanični delavnici. V stroške niso zajeti stroški mehanične delavnice (vzdrževanje stavbe, elektrika, telefon). Amortizacija in investicije so predvidene glede na vrednosti v obdobju od 1995 do 2004. Sicer bi glede na povprečno starost voznega parka dvanajst let, lahko predvideli tudi višje vrednosti. Stroški zastojev, čeprav nedvomno obstajajo, niso zajeti, ker ni bilo mogoče ugotoviti direktne povezave oz. bi tako ugotavljanje zahtevalo več časa in angažiranosti (stalno spremljanje).

9.2.2. Operativni lizing

Stroški dela se ob uporabi operativnega lizinga v celoti prenesejo na najemodajalca. Te stroške najemodajalec vključi v ceno najema. Stroški dela viličaristov ostanejo enaki, ker viličaristi niso zajeti v operativni lizinga notranjega transporta. Celotno vzdrževanje in popravilo prevzame najemodajalec. V stroških vzdrževanja predstavlja velik del tudi cena dela.

V letu 2006 sta bila zaposlena dva delavca (električar in avtomehanik), ki opravljata storitve izključno za vzdrževanje viličarskega voznega parka. V primeru najema za celotni vozni park viličarjev, bi en delavec prešel v delovno razmerje pri družbi najemodajalca, saj bi bila potrebna stalna prisotnost vzdrževalca v Iskri Avtoelektriki. Drugega delavca bi bilo potrebno prerazporediti (potrebovali bi torej enega delavca manj).

9.3. Stroški vzdrževanja lastnega notranjega transporta

- Stroški rezervnih delov ter zunanjih storitev za 26 viličarjev, kateri so zajeti v zunanjo oskrbo znašajo 45.672 EUR letno.
- Stroški administracije (naročanje storitev in obdelava računov). Za 26 viličarjev, ki so zajeti v zunanjo oskrbo, je bilo narejenih 283 nalogov. Za obravnavo vsakega naloga administrator potrebuje dvajset minut. To pomeni 1.000 EUR letno.
- Ker bi se z ohranitvijo obstoječe politike obnavljanja voznega parka viličarjev (torej brez najema) vozni park še naprej staral, je bilo v kalkulaciji predvideno 5-odstotno povečevanje skupnih stroškov vzdrževanja na leto (zelo konservativna ocena).

9.3.1. Stroški zalog in rezervnih delov

Obstajajo zaloge rezervnih delov za starejše viličarje. Ti deli so bili dobavljeni pred letom 2005 (razen treh pozicij, ki vrednostno predstavljajo 670 EUR). Celotna knjigovodska vrednost rezervni delov je 35.399 EUR. Zaradi starosti teh zalog in omejene uporabnosti je lizingodajalec pripravljen odkupiti zalogo za 1.500 EUR. Glede na starost zalog in namembnost rezervnih delov (polovica jih je za indosove 1200 kg baterijske viličarje), lahko smatramo zalogo kot nekorantno in stroške z prodajo te zaloge kot potopljene stroške.

9.4. Odkup viličarjev

Knjigovodska vrednost 26 viličarjev, ki so zajeti v zunanjo oskrbo so leta 2006 znašali 192.129 EUR. zunanji oskrbovalec viličarje odkupi za 194.000 EUR, in jih nadomesti s 26 novimi viličarji. Novi viličarji, ki so dostavljeni v Iskro Avtoelektriko, se uporabljajo za operativni lizing.

9.5. Skupni stroški notranjega transporta

Skupni stroški lastnega notranjega transporta so bistveno večji od celotnih stroškov operativnega lizinga. Stroški so večji predvsem zaradi amortizacijske stopnje, ki pri zunanjem izvajalcu znaša samo pet let. Celotni stroški zunanje oskrbe za vozni park 26 viličarjev so fiksni in znašajo 127.548 EUR. Pri zunanjem izvajanju nastanejo še

potopljeni lastni stroški, ki so predvsem zaloge že kupljenih rezervnih delov za viličarje.

Tabela 5: Stroški povezani z obstoječim osnovnim sredstvom v EUR

Leto	2007	2008	2009	2010	2011
Stroški z obstoječim OS	147.500	150.360	153.353	156.485	159.763
Amortizacija OS	79.607	79.607	79.607	79.607	79.607
Stroški dela	21.221	21.748	22.291	22.850	23.426
Stroški vzdrževanja in rezervnih delov	46.672	49.006	51.456	54.029	56.730

V tabeli 5 so prikazani vsi skupni stroški lastnega voznega parka viličarjev. Amortizacija viličarjev je izračunana tako, da bi bil lasten vozni park primerljiv z voznim parkom najemodajalca. Stroški dela so podani v tabeli 4. Stroške rezervnih delov za leto 2007 sem dobil v računovodstvu Iskre Avtoelektrike. Zaradi staranja voznega parka se bi strošek rezervnih delov povečal 5 % letno.

Tabela 6: Stroški povezani z novim osnovnim sredstvom v EUR

LETO	2007	2008	2009	2010	2011
Stroški z novim OS	161.447	127.548	127.548	127.548	127.548
Amortizacija OS	0	0	0	0	0
Stroški dela	0	0	0	0	0
Stroški vzdrževanja in rezervnih delov	0	0	0	0	0
Stroški operativnega leasinga	127.548	127.548	127.548	127.548	127.548
Potopljeni stroški zalog	33.899				

V tabeli 6 so prikazani vsi stroški notranjega transporta z operativnim lizingom. Iskro Avtoelektriko v letu 2007 bremenijo potopljeni lastni stroški, ki nastanejo zaradi zalog rezervnih delov. Letna najemnina za celoten vozni park 26 viličarjev znaša 127.548 EUR.

Tabela 7: Stroškovni prikaz v EUR

Leto	2007	2008	2009	2010	2011
LASTNI VOZNI PARK	-147.500	-150.360	-153.353	-156.485	-159.763
ZUNANJA OSKRBA	-161.447	-127.548	-127.548	-127.548	-127.548
PRIHRANEK	-13.947	22.812	25.805	28.937	32.215

V tabeli 7 je prikazana razlika vseh stroškov med lastnim voznim pakom in zunanjo oskrbo. Stroški zunanje oskrbe so višji v letu 2007 predvsem zaradi potopljenih lastnih stroškov rezervnih delov za stare viličarje. Od leta 2008 pa z uvedbo operativnega lizinga nastane prihranek.

10. EKONOMSKA OCENA UPRAVIČENOSTI

10.1. Neto sedanja vrednost

Eno od najpogosteje uporabljenih meril za presojanje smiselnosti investicijskega projekta je njegova neto sedanja vrednost ali čista sedanja vrednost. Originalna angleška kratica, ki jo dostikrat srečamo namesto NSV, je NPV, "net present value". To dobimo tako, da vse bodoče donose D_k z uporabo izbrane obrestne mere oziroma diskontne stopnje i reduciramo na začetni trenutek in od tako dobljene vrednosti odštejemo investicijski vložek I_0 , kar bi v simboličnem zapisu (za konvencionalno investicijo, ki ima samo en vložek na začetku življenjske dobe investicije) pomenilo:

$$NSV = \frac{D_1}{1+i} + \frac{D_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{D_n}{(1+i)^n} - I_0 = \left(\sum_{k=1}^n \frac{D_k}{(1+i)^k} \right) - I_0 \quad (1)$$

Vrednost NSV izračunana po enačbi (1)

D_k - bodoči donosi

i - diskontna stopnja

I_0 -investicijski vložek

V primeru, ko imamo opraviti tudi s kasnejšimi vložki, jih analogno kot donose tudi preračunamo na začetni trenutek, tako da bi v splošnem imeli:

$$NSV = \left(\sum_{k=1}^n \frac{D_k}{(1+i)^k} \right) - \left(\sum_{k=0}^n \frac{I_k}{(1+i)^k} \right) \quad (2)$$

Vrednost NSV izračunana po enačbi (2)

Opozorimo, da vsota diskontiranih vložkov teče že od začetnega trenutka dalje in ne šele od konca prvega obračunskega obdobja. Tudi sicer je koristno, če oba procesa (investiranje in pobiranje donosov) pustimo povsem ločena, saj si lahko v tem primeru privoščimo diskontiranje po različnih stopnjah, kar je najbolj značilno za t. i.

modificirano interno stopnjo donosa. Oklepaja, ki sta z matematične plati v bistvu odveč, uporabljamo zaradi večje nazornosti prikaza.

Poleg ekonomskih učinkov pa je za celovito vrednotenje predlaganega operativnega lizinga nujno potrebno upoštevati še preostale pozitivne učinke v smeri izboljšanja kakovosti in zanesljivosti storitve notranjega transporta 26 viličarjev, ki so:

- povprečna starost voznega parka se zmanjša na 5 let (sedaj 12);
- v primeru odpovedi najemodajalec zagotavlja takojšnjo zamenjavo viličarja;
- večja izkoriščenost viličarjev (najemodajalec stalno spremlja uporabo viličarjev);
- transparentnejši pregled stroškov;
- ni zastojev in hude krvi zaradi izpadov zmogljivosti;
- v primeru povečanja potreb se tudi zmogljivosti lahko ustrezno povečajo (Na osnovi stalnega spremljanja delovnih ur lahko dejansko ugotovljamo izkoriščenost. Večjo zmogljivost dosežemo s prerazporejanjem kapacitet.).

10.2. Izhodišča in predpostavke za izračun neto sedanje vrednosti

- Izračun je narejen za najem dela voznega parka in sicer 26 viličarjev, izračun je veljaven za celoten vozni park viličarjev.
- Dajalec operativnega lizinga odkupi del voznega parka v enkratnem znesku 194.080 EUR (povprečna starost motornega voznega parka je sedaj 12 let).
- Knjigovodska vrednost 26, ki so predmet lizinga znaša 192.129 EUR.
- Stroški vzdrževanja (material, zunanji servis, rezervni deli) so dejansko zabeleženi stroški in sicer za vzdrževanje celotnega voznega parka in znašajo 153.726 EUR za navedeni del viličarjev letno 46.672 EUR. Zaradi staranja voznega parka (pri stanju brez lizinga) je upoštevana 5 % letna rast stroškov vzdrževanja.
- Stroški vzdrževanja so linearna projekcija na celoten vozni park motornih viličarjev, ki trenutno obsega 96 viličarjev različnih tipov, velikosti in nosilnosti. To število viličarjev je bilo zaradi poenostavitve izračuna

upravičenosti ohranjeno tudi v naslednjih petih letih (sicer vemo, da bodo potrebe po viličarjih naraščale zaradi povečevanja proizvodnje, a se bo moral enako povečevati tako lastni vozni park ali pa število najetih viličarjev).

- Predpostavili smo, da bomo v primeru ohranitve lastnega voznega parka investirali v nakup novih viličarjev vsako leto v višini povprečne letne vrednosti dejanskih investicij v zadnjih 10 letih, ki znaša 106.528 EUR oz. za segment 26 viličarjev 64.928 EUR. Na ta način lahko ohranjamo obstoječi vozni park, zato smo predpostavili, da se tudi amortizacija ne bistveno spreminja.
- Stroški za naročanje storitev in rezervnih delov so v primeru najema manjši za 1.000 EUR, saj se v primeru najema zmanjša obseg administracije (naročanje servisa, popravil in rezervnih delov).
- V stroške vzdrževanja so pri obstoječem stanju upoštevane tudi ure dveh zaposlenih vzdrževalcev v Iskri Avtoelektriki, ki 100 % svojega delovnega časa skrbita za vzdrževanje parka viličarjev. Za izračun upravičenosti je torej predpostavljeno, da oba vzdrževalca nudita servis samo za viličarje.
- V primeru odločitve za operativni lizing celotnega voznega parka odpadejo vsi stroški dela v zvezi z vzdrževanjem in vsi stroški vzdrževanja (materialni in stroški zunanjih storitev). V izračunu je upoštevan delež celotnih stroškov dela, ki odpade na vzdrževanje 26 viličarjev.

Tabela 8: Neto sedanja vrednost pred uvedbo zunanje oskrbe v EUR

Leto		2007	2008	2009	2010	2011
Amortizacija OS		79.607	79.607	79.607	79.607	79.607
Stroški dela		-21.221	-21.748	-22.291	-22.850	-23.426
Stroški vzdrževanja in rezervnih delov		-46.672	-49.006	-51.456	-54.029	-56.730
Skrčeno obnavljanje (investicije)		-64.928	-64.928	-64.928	-64.928	-64.928
NETO DENARNI TOK 1		-53.214	-53.214	-59.068	-62.199	-65.477
Dodatno investiranje za primerljivo opremljenost		-117.000	0	0	0	0
NETO DENARNI TOK 1/2		-170.214	-53.214	-59.068	-62.199	-65.477
NPV	-295.203					

V tabeli 8 je prikazan izračun neto sedanje vrednosti lastnega voznega parka. Neto sedanja vrednost je izračunana po enačbi (2) na podlagi podatkov, ki sem jih predhodno obrazložil. Diskontni faktor, katerega sem uporabljal pri izračunu, je 0,15.

Tabela 9: Neto sedanja vrednost po uvedbi zunanje oskrbe v EUR

Leto		2007	2008	2009	2010	2011
Prodaja viličarjev		194.080	0	0	0	0
Sunk costs (potopljeni stroški rezervnih delov)		-33.899	0	0	0	0
Najemnina		-127.548	-127.548	-127.548	-127.548	-127.548
NETO DENARNI TOK 2		32.633	-127.548	-127.548	-127.548	-127.548
NPV	-288.273					

V tabeli 9 je prikazan izračun neto sedanje vrednosti operativnega lizinga notranjega transporta. Neto sedanja vrednost je izračunana po enačbi (2) na podlagi podatkov, ki sem jih predhodno obrazložil. Diskontni faktor, katerega sem uporabljal pri izračunu, je 0,15.

NPV primerjave denarnih tokov med lastnim voznim parkom in najemom voznega parka znaša -6.930 EUR. (V izračunu primerjamo stroške lastnega parka viličarjev z stroški operativnega lizinga. Negativna NPV pomeni, da so stroški lastnega parka višji od stroškov lizinga.)

Glede na zgoraj navedene predpostavke in iz njih izhajajočo vrednost neto sedanje vrednosti, je operativni lizing tudi ekonomsko upravičen.

Kljub temu da stroški okvar bremenijo najemodajalca, so v letu 2009 nastali nekateri stroški zaradi okvar viličarjev, ki bremenijo Iskro Avtoelektriko. To so predvsem stroški, ki so nastali zaradi malomarnosti ter poškodb. Dodatne stroške pri ekonomskem izračunu upravičenosti nisem uporabil, ker so stroški različni in se jih izračuna za vsako leto posebej.

Tabela 10: Stroški za leto 2009

2009	mesec	EUR
	januar	0
	februar	92,42
	marec	0,00
	april	0,00
	maj	100,56
	junij	199,40
	julij	0,00
	avgust	540,87
	september	0,00
	oktober	36,86
	november	36,86
	december	397,68
Vsota 2009		1.367,79

Tabela 10 prikazuje stroške, ki so nastali zaradi poškodb viličarjev in nepravilne vožnje z viličarji. Stroški v celoti bremenijo Iskro Avtoelektriko oziroma zavarovalnico.

11. EKONOMSKA OCENA UPRAVIČENOSTI ZUNANJE OSKRBE ENEGA VILIČARJA

Upravičenost zunanje oskrbe notranjega transporta podkrepim s primerom, pri katerem izračunam ekonomsko upravičenost operativnega lizinga in nakupa novega viličarja. Izbral sem visoko regalnega viličarja, ki ga bodo potrebovali v novem skladišču ob proizvodnji alternatorjev, ki se trenutno gradi in opremlja..

11.1. Nakup viličarja

Tabela 11: Skupni stroški ob nakupu lastnega viličarja

LETO	2011	2012	2013	2014	2015
Letna amortizacija (EUR)	10.700	10.700	10.700	10.700	10.700
Stroški servisiranja	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175
Stroški rezervnih delov in popravil	2.986	2.986	2.986	2.986	2.986
Skupni stroški po letih	14.861	14.861	14.861	14.861	14.861
Skupaj stroški petih let					74.305

Iz tabele 11 so razvidni vsi stroški viličarja za obdobje 5 let. Ponudbena cena proizvajalca visokoregalnega viličarja je 53.500 EUR. Amortizacijska doba za viličar je 5 let. Stroški servisiranja viličarja, ki jih ima proizvajalec normirane, znašajo 1.175 EUR na 1200 delovnih ur. Stroški rezervnih delov so za leto 2010 znašali 2.986 EUR. V izračunu sem predpostavljaj, da bi bili stroški rezervnih delov med leti 2011 in 2014 primerljivi z letom 2010. Celotni strošek nakupa in vzdrževanja viličarja, ki bremeni Iskro Avtoelektriko, je 74.305 EUR.

11.2. Operativni lizing viličarja

Proizvajalec visokoregalnega viličarja je Iskri Avtoelektriki ponudil tudi zunanjo oskrbo viličarja v obliki operativnega lizinga. Ponudba za najem viličarja znaša 1.160 EUR mesčno.

Cena najema vključuje:

- uporabo viličarja za 1200 delovnih ur letno;
- »celostni servis«, ki zajema:

- periodično vzdrževanje viličarjev in prigradnih naprav po navodilih proizvajalca (material in delo),
- opravljanje periodičnih pregledov po veljavni zakonodaji in izdaja potrebnih dokumentov in oznak,
- odpravljanje vseh okvar ter zamenjava vseh obrabljivih delov, nastalih pri namenski in pravilni uporabi viličarjev (material in delo),
- dostava viličarja na lokacijo najemnika ob pričetku in odprema po zaključku pogodbe;
- redno izobraževanje voznikov viličarjev skladno z dogovorom z najemnikom;
- menjava (material in delo) izrabljenih kolesnih oblog oziroma gum zaradi normalne obrabe in sicer po potrebi, vendar ne več kot en komplet na pogodbeno leto (poškodbe so izvzete).

Tabela 12: Skupni stroški ob uporabi viličarja zunanjega oskrbnika

LETO	2011	2012	2013	2014	2015
Najemnina na leto (EUR)	13.920	13.920	13.920	13.920	13.920
Skupaj					69.600

Z uporabo viličarja zunanjega oskrbnika v obdobju petih let privarčujemo 4.705 EUR. Zunanji izvajalec je zadolžen, da zaradi okvar viličarja ne prihaja do daljših zastojev. Z lastnim vzdrževanjem zastoje zaradi čakalnih dob nadomestnih delov ne moremo izključiti.

12. PREDLOGI ZA IZBOLŠAVE PRI UPRAVLJANJU Z VILIČARJI

Poleg prednosti, ki jih je v osnovi prinesel operativni lizing notranjega transporta, mora podjetje poskrbeti za ugotavljanje pomanjkljivosti pri upravljanju ter imeti ustrezen nadzor.

Ugotovljene pomanjkljivosti:

- Trenutno je dokumentacija o notranjem transportu razporejena po različnih službah znotraj Iskre Avtoelektrike. Obstaja možnost neskladij pri podatkih in s tem nevarnost za napačno odločanje zaradi otežkočenega nadzora.
- Po poročanju delavcev in službe transporta, se največ okvar in strojelomov pojavlja v proizvodnji. Najmanj okvar pa se zazna v službah prevzema in odpreme, kjer ima vsak viličarist svoj viličar.
- Razlog pogostejših okvar v proizvodnji je, da v proizvodnji ni zaposlenih viličaristov, pač pa je določenih več delavcev, ki so usposobljeni za upravljanje z viličarji. Ni nadzora nad uporabo viličarjev.
- Odzivnost servisa je s pogodbo določena na 4 ure od javljanja okvare. Po poročanju službe transporta, se ta 4 urni rok ne izvaja vedno v skladu s pogodbo.
- Delavnica in mesto za pranje najetih viličarjev nista urejeni.
- Zaradi praktičnosti se polnjenje akumulatorjev viličarjev, ki se uporabljajo v proizvodnji, izvaja na mestu uporabe teh viličarjev. Pri polnjenju kislinskih akumulatorjev se sproščajo različni plini, med drugim tudi vodik (H₂), zato se polnjenje teh akumulatorjev praviloma izvaja v odprtih prostorih. To ni možno v zaprtih proizvodnih halah.

Predlogi za izboljšave:

- Vsa dokumentacija, pogodbe, certifikati in nadzor, vključno s popisi stanja in se vodi in izvaja v direkciji tehnike. Direkcija tehnike je tudi zadolžena za vodenje procesa. Operativno vzdrževanje se izvaja skozi službo transporta.

- Izdelava jasnih navodil o obveščanju za napake na viličarjih in odgovornosti pri tem. Navodila in formularji obstajajo, vendar se jih vedno ne spoštuje. Potrebno je interno izobraževanje in določitev odgovornih služb predvsem v proizvodnji.
- Viličariste je treba zadolžiti za opravljanje rednih dnevnih pregledov viličarja po navodilih 5S.
- Možen predlog izboljšanja težav zaradi strojelomov in slabšega vzdrževanja viličarjev v proizvodnji je, da se nad pretežnimi uporabniki viličarjev izpostavi enotna služba, kjer je to mogoče in se s tem izboljša nadzor.
- Z najemodajalcem je potrebno doseči dogovor o ureditvi delavnice in mesta za pranje. Iskra Avtoelektrika bi zagotovila prostore, opremo pa najemodajalec.
- Z najemodajalcem je potrebno doseči izboljšanje odzivnosti ob javljanju okvar.
- Pridobivanje konkurenčnih ponudb za operativni lizing.
- Uporaba gelnih akumulatorjev za viličarje, ki se uporabljajo v proizvodnji. Pri polnjenju gelnih akumulatorjev ne prihaja do nastanka nevarnih plinov.

13. ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi je predstavljen operativni lizing notranjega transporta kot ena od oblik zunanje oskrbe. Iskra Avtoelektrika je zunanjo oskrbo izpeljala na način, kot sem ga opisal v diplomski nalogi. Operativni lizing ima svoje prednosti kot tudi nekaj slabosti. Prednosti so predvsem v tem, da ni več večjih zastojev zaradi okvar viličarjev, ter cenejšem vzdrževanju. Zmanjšajo se pa tudi stroški investicij v viličarje ter stroški dela. Z zunanjo oskrbo viličarjev se je vozni park v podjetju pomladil na manj kot 5 let, medtem ko je bila starost viličarjev pred uvedbo zunanje oskrbe 12 let. S tem je Iskra Avtoelektrika pridobila kakovostnejše viličarje z manj okvarami. V podjetju je bilo potrebno prekvalificirati dva zaposlena vzdrževalca viličarjev. Stroškovno gledano je zunanja oskrba viličarjev za veliko število, ki jih Iskra Avtoelektrika uporablja ekonomsko upravičena. Poleg tega so glavne prednosti predvsem v izboljšanjem voznem parku, ter odprava zastojev zaradi okvar na viličarjih. Zunanja oskrba pa ima tudi nekaj pomanjkljivosti. Največja pomanjkljivost je v tem, da je podjetje v celoti odvisno od najemodajalca viličarjev in njihovega vzdrževanja. Ob preteku pogodbenega odnosa je ponovno potrebno pretehtati za katere viličarje se pogodba obnovi in katere je potrebno zamenjati s tehnično bolj ustreznimi viličarji. Podjetje mora skrbeti za pridobivanje konkurenčnih ponudb. Pomemben je tekoč nadzor nad dejansko uporabo v primerjavi s predvideno uporabo v pogodbi. Zaradi manjše uporabe lahko pride do permanentnih preplačil. Vsi dokumenti od pogodb, certifikatov, zavarovanj, analiz o stanjih uporabe in potrebnih popravilih morajo biti vodeni centralno v oddelku, ki skrbi za pogodbeni odnos, za celoten najet park viličarjev neglede na mesto uporabe. Proces upravljanja, uporabe in vzdrževanja viličarjev mora biti jasno določen vključno z odgovornostmi služb in posameznikov.

14. VIRI IN LITERATURA

Logožar, K. (2005). Poslovna logistika. Ljubljana.

Ogorelc, A., Kovačič P. (2002). Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki. Maribor: Naše gospodarstvo 1-2.

Ogorelc, A. (2001). Outsourcing v podjetniški logistiki - izbira zunanjih izvajalcev. Maribor: Naše gospodarstvo 5-6.

Interno gradivo Iskre Avtoelektrike. Intranet Iskre Avtoelektrike.

Rebernik, M. (1999). Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Ljubljana .

Rebernik, M. (1998). Podjetništvo, inovacije in obvladovanje tveganj. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Bradač, B. (2004). Odločanje za outsourcing v malih podjetjih. Diplomsko delo. Maribor (Ekonomsko poslovna fakulteta). Maribor.

Morozov, S. (2004). Prednosti in slabosti outsourcinga v transportu pri nas. Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika).

Bongard, S. (1994), Outsourcing-Entscheidungen in der informationsverarbeitung. Entwicklung eines computergestutzten Portfolio-Instrumentariums. Weisbaden: Deutscher Universitat Verlang.

Čibej, J. A. (2006). Investicije. Ljubljana.

Millen, R. et al. (1997). Benchmarking Australian firms usage of contract logistics services. A comparison with American and Western European practice. Benchmarking for quality management&tecnology. Bradford.

Gilley, K M. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. New York: Journal of management.

Šink, D. (1998). Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje. Diplomsko delo. (Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani), Ljubljana: [D. Šink].

Čufer, P. (2008). Logistična podpora skladiščnega poslovanja podjetja ljubljanske mlekarne d. d. Diplomsko delo. (Fakulteta za pomorstvo in promet, Univerza v Ljubljani), Ljubljana: [P. Čufer].

Šimnovec, N. (2005). Analiza logistične panoge ter implikacija za razvoj logističnega mesta BTC. Diplomsko delo. (Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani), Nova Gorica: [N. Šimnovec].

Lenarčič, T. (2006). Outsourcing tovornih vozil v podjetju Alpetour d. d. Diplomsko delo. (Fakulteta za pomorstvo in promet, Univerza v Ljubljani), Ljubljana: [T. Lenarčič].

Krovna pogodba Iskra Avtoelektrika. (2007). Št. 469/2007.