MAGISTRSKO DELO

ANALIZA ZUNANJEGA IZVAJANJA STORITEV POSLOVNE LOGISTIKE VELIKIH PROIZVODNIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Ljubljana, junij 2014

NIVES PLATIŠE LAPANJA
IZJAVA O AVTORSTVU


Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

• je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
• je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomskih fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem o poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomskih fakultete Univerze v Ljubljani, in o pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
• se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
• se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____________  
Podpis avtorice:________________
3.7 Pregled ključnih spoznanj

SKLEP .................................................................................................................. 55

LITERATURA IN VIRI ...................................................................................... 58

PRILOGE
KAZALO SLIK

Slika 1: Načini zunanjega izvajanja poslovne logistike ................................................................. 7
Slika 2: Odločanje o zunanjem izvajanju ......................................................................................... 10
Slika 3: Pomembnost funkcij oddanih v zunanjem izvajanju ...................................................... 12
Slika 4: Procesi in funkcije oddani v zunanjem izvajanju ............................................................ 13
Slika 5: Obseg zunanjega izvajanja poslovne logistike v % .......................................................... 36
Slika 6: Pogostost funkcij oddanih v zunanjem izvajanju ............................................................ 37
Slika 7: Vpliv zunanjega izvajanja na doseganje konkurenčne prednosti v % ................................. 42
Slika 8: Vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje podjetij ................................................................ 43
Slika 10: Primerjava obsega zunanjega izvajanja med državami .................................................. 46
Slika 11: Primerjava obsega transporta v zunanjem izvajanju med državami .............................. 48
Slika 12: Primerjava obsega skladiščenja v zunanjem izvajanju med državami ............................. 48
Slika 13: Primerjava obsega obratne logistike v zunanjem izvajanju med državami ..................... 49
Slika 14: Primerjava obsega označevanja in pakiranja v zunanjem izvajanju med državami .......... 50
Slika 15: Primerjava obsega oddaje informacijskega sistema v zunanjem izvajanju med državami 50
Slika 16: Primerjava obsega obratne logistike v zunanjem izvajanju med državami ..................... 49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med tradicionalnimi in pogodbenimi prevoznimi storitvami .............................. 6
Tabela 2: Prikaz funkcij oddanih v zunanjem izvajanje, glede na način poslovanja ...................... 14
Tabela 3: Pregled raziskav o zunanjem izvajanju v tujini ............................................................... 27
Tabela 4: Prikaz najpogostejših funkcij oddanih v zunanjem izvajanju v tujini ......................... 30
Tabela 5: Prikaz vrednotenja prednosti zunanjega izvajanja glede na raziskave v tujini ............. 31
Tabela 6: Prikaz primerjave populacije in vzorca ........................................................................... 35
Tabela 7: Povprečna ocena prednosti zunanjega izvajanja med skupino v vzorec zajetih podjetij, ki logistiko izvaja sama, in skupino, ki uporablja zunanj izvajanje ....................................................... 38
Tabela 8: Povprečna ocena slabosti zunanjega izvajanja med skupino v vzorec zajetih podjetij, ki logistiko izvaja sama in skupino, ki uporablja zunanj izvajanje ......................................................... 41
Tabela 9: Primerjava funkcij oddanih v zunanjem izvajanju med državami ............................... 47
Tabela 10: Primerjava prednosti zunanjega izvajanja med državami ............................................ 51
UVOD

Zaradi vse močnejše konkurence na svetovnem trgu se proizvodna in trgovska podjetja vedno bolj nagibajo k zunanjemu izvajanju storitev poslovne logistike. Logistika namreč ni temeljna funkcija podjetja in je zato ena prvih, ki jo je najlažje oddati v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Smisel zunanjega izvajanja je namreč tudi v tem, da se podjetje, ko odda ne bistvene funkcije v izvajanje drugim, lahko bolj posveti svojim temeljnim funkcijam, kar omogoči boljše razporedevanje sredstev in zaposlenih, zmanjša tveganja in omogoči podjetjem, da se osredotočijo na kritična vprašanja, povezana z zagotavljanjem preživetja in rastjo podjetja. V zadnjih letih je obseg zunanjega izvajanja logističnih storitev močno nasel, kar kaže na dejstvo, da je to zelo učinkovita pot z manjšanjem stroškov in tveganja, predvsem za tradicionalna, vertikalno integrirana podjetja (Wang & Regan, 2003, str. 1).

Glede na dejstvo, da je zunanjega izvajanja storitev poslovne logistike v svetu vedno bolj razširjeno in da je bilo v tujini izvedenih veliko raziskav na to temo, bi v magistrskem delu rada pridobila in predstavila aktualne podatke o dejanski stanje v Sloveniji oziroma v velikih slovenskih proizvodnih podjetjih. Pomembnejših raziskav v Sloveniji na to temo namreč ni veliko, najobsežnejša je bila izpeljana s strani Gospodarske zbornice Celje, osredotočila se je na podjetja v svoji regiji in zajela vse gospodarske družbe z več kot 15 zaposlenimi.


Velika proizvodna podjetja predstavljajo le 2,9 % vseh proizvodnih podjetij v Sloveniji, vendar sem se za analizo le-teh odločila zato, ker menim, da ima logistika, predvsem pa zunanjega izvajanja le-teh, večjo vlogo v velikih podjetjih kot pa v majhnih, katerih je v Sloveniji 93,4 %. Velika podjetja imajo namreč, v primerjavi z manjšimi, večjo in bolj razvito poslovno logistiko, pravljena odpremijo več pošiljk - prodajo več izdelkov, nabavijo več vhodnih materialov in potrebujejo več skladiščnih zmogljivosti. Prav zato je tudi potreba po zunanjem izvajanju v teh podjetjih bolj izrazita. Poleg tega raziskave v tujini temeljijo na populaciji največjih podjetij v posameznih državah, kar omogoča lažjo primerjavo s tujino.

Namen magistrskega dela je pridobiti čim več informacij o začetnostih, prednostih in slabostih zunanjega izvajanja ter predstaviti stanje zunanjega izvajanja v Sloveniji, in sicer v velikih proizvodnih podjetjih. Hkrati pa stanje v Sloveniji primerjati s tujino. Ponudnikom zunanjega izvajanja raziskava ponuja možnost, da se lahko bolj celovito seznanijo s
potrebami in željami podjetij na področju izvajanja storitev poslovne logistike. Prav tako so zbrani podatki v pomoč podjetjem, saj bodo lahko pridobila več informacij o prednostih in slabostih zunanjega izvajanja ter se seznanila z dejstvi, ki jih druga podjetja navajajo kot razlog za svojo odločitev glede oddajanja poslovne logistike v zunanje izvajanje.

**Cilj magistrskega dela** je ugotoviti, kako pomembno je zunanje izvajanje storitev poslovne logistike za slovenska podjetja in pridobiti podatke o pogostosti le-tega. Na osnovi zbranih podatkov pa poiskati odgovore na tri temeljna raziskovalna vprašanja:

1. Kako razširjeno je zunanje izvajanje storitev poslovne logistike v Sloveniji?
2. Katere funkcije poslovne logistike dajejo podjetja najpogosteje v izvajanje zunanjim izvajalcem?
3. Kako razvito je zunanje izvajanje pri nas v primerjavi s tujino?

V pomoč pri raziskovanju omenjenih raziskovalnih vprašanj so naslednje hipoteze, ki jih preverjam v empirični raziskavi:

1. Večina podjetij ima več zunanjih izvajalcev.
2. V Sloveniji ni razširjeno celotno oddajanje storitev poslovne logistike v zunanje izvajanje.
3. Zunanje izvajanje storitev poslovne logistike pozitivno vpliva na poslovanje podjetja.
4. Podjetja, ki uporabljajo zunanje izvajanje poslovne logistike, drugače ocenjujejo prednosti in slabosti zunanjega izvajanja kot ostala podjetja.
6. Razširjenost zunanjega izvajanja storitev poslovne logistike v Sloveniji je nižja kot v tujini.

Prve štiri hipoteze se navezujejo na prvo, peta hipoteza na drugo in zadnja hipoteza na tretje raziskovalno vprašanje.

1 ZUNANJE IZVAJANJE STORITEV POSLOVNE LOGISTIKE

1.1 Vsebinska zasnova poglavja


1.2 Poslovna logistika

Poslovna logistika se je kot veda začela razvijati nekaj stoletij nazaj. Šimenc (2010, str. 16) navaja etimološki izvor, ki naj bi bil izpeljan iz grške besede logistikos (vešč računanja) oziroma podobne besede logista, ki označuje rimskega vojaškega uradnika. Urbancl (2010b, str. 5) prav tako opisuje, da se je logistika začela razvijati kot del vojaške vede, njeno ime pa naj bi izviralo iz francoskega glagola loger (nastaniti), katerega pomen je vojska razširila tudi na oskrbovanje vojakov z vsem potrebnim. Po drugi svetovni vojni se je nato uveljavila v gospodarstvu, kjer zasleduje tehnološke, ekonomske, ekološke in socialne cilje (Fawcett & Closs, 1993, str. 2-3). Kot znanstvena disciplina se je logistika razvila na osnovi naslednjih dejavnikov: prišlo je do velikih tehnoloških sprememb na področju telekomunikacij, transporta in elektronske izmenjave podatkov, razvila se je teorija sistemov, iz vojaške logistike pa so se razvile kvalitativne tehnike za reševanje problemov v poslovnih sistemih Urbancl (2010b, str. 5).

Evropsko logistično združenje definira logistiko kot sklop planiranja, managementa in izvedbe toka blaga od razvoja in nabave do proizvodnje in distribucije do končnega kupca. Zajema transport (dobava surovin, odprema izdelkov in polizdelkov), skladiščenje in informacijsko tehnologijo (Potkany et al., 2010, str. 42).

Logistika skrbi za učinkovite premike surovin, zalog in končnih proizvodov do končnih porabnikov (Schary & Larsen, 1995, str. 17). Vključuje uporabo inženirskih, operativnih in poslovodnih znanj (Urbancl, 2010b, str. 6) in zajema ciljno naravnane administrativne, koordinacijske in operativne ukrepe, ki so povezani s transportom, skladiščenjem, manipulacijo blaga in tokovi informacij znotraj in izven podjetja (Ballou, 1999, str. 7-10). Hkrati pa logistika z upravljanjem in izvajanjem zunanjega in notranjega transporta ter skladiščenjem povezuje pridelovalce, prodajalce surovin, predelovalno industrijo in končne


**Nabavna logistika** skrbi za oskrbo poslovnega sistema z ustreznim blagom (surovine, materiali, polizdelki, izdelki), potrebnim za produkcijo. Zajema zunanji transport, morebitno skladiščenje in potrebne manipulacije z blagom. Glavna cilja sta preskrbovati vse uporabnike v podjetju z ustreznimi količinami in kvaliteto blaga ob planiranih časovnih terminih in hkrati strmiti k čim večji gospodarnosti celotne dejavnosti. Za uspešno delovanje je potrebno določiti nabavne potrebe podjetja, in sicer glede na vrsto, predpisano kakovost, količino in čas dobave predpisanega materiala (Kaltnekar, 1993, str. 183).

**Notranja logistika** zajema vse aktivnosti logistike v okviru samega podjetja (pretok materiala od prevzema do odpreme končnega proizvoda), kot so planiranje, organiziranje in kontrola vseh aktivnosti premikanja in skladiščenja z namenom optimiziranja procesa proizvodnje. Njene glavne dejavnosti so primerno urejen notranji transport in skladiščenje ter manipulativne operacije (nakladanje, razkladanje, paletizacija, pakiranje, razpakiranje…) (Oblak, 1987, str. 38-41).

**Distribucijska logistika** zajema prodajo blaga kupcem, in sicer ob pravem času, pravo količino in kakovost na pravo mesto, ob minimalnih stroških. Vanjo sodijo aktivnosti, povezane s skladiščenjem gotovih proizvodov, zunanjim transportom, potrebne manipulativne

**Poprodajna logistika** so poprodajne servisne storitve, ki jih prodajalec nudi kupcu. Delimo jih na poprodajne servisne storitve (montaža in poskusno delovanje, servisno, tekoče in investicijsko vzdrževanje ter dostava rezervnih delov) in razbremenilno logistiko (vračanje embalaže, palet, ponovna uporaba oziroma uničenje ostankov v proizvodnem procesu in reklamacije) (Poprodajna logistika, 2013).

### 1.3 Zunanje izvajanje

#### 1.3.1 Definicija in razvoj zunanjega izvajanja


Razvoj zunanjega izvajanja se začenja v 50. in 60. letih 20. stoletja, ko je bilo zunanje izvajanje omejeno na transport in skladiščenje, sodelovanje med podjetjem in izvajalcem pa je bilo v večini primerov kratkotrajno. Uveljavili so se tako imenovani tradicionalni ponudniki logističnih storitev, ki so ponujali prevoz in skladiščenje blaga. Od 70. let 20. stol. dalje so se večji pomen običajno povečali zmanjšanje stroškov in časovno daljše pogodbe.

V 80. letih 20. stol. so se uveljavile storitve, ki povečujejo dodano vrednost (pakiranje in označevanje blaga, upravljanje zalog in sistemski podpori). V 90. letih 20. stol. so se na trgu pojavili prvi ponudniki hitre pošte (DHL, TNT, UPS), za katere je značilno, da imajo svetovno razvijeno letalsko transportno mrežo, ki jim omogoča ekspresno dostavo pošiljek. Uveljavile so se kompleksnejše storitve z višjo dodano vrednostjo, kot so organizacija izvoza/uvoza blaga, carinjenje, organizacija pošiljek, distribucija, svetovanje, izvajanje pogajanj in ostale bolj specifične dejavnosti. Konec 90. let pa so se začeli pojavljati prvi ponudniki informacijske tehnologije, svetovanja in finančnih storitev (Berglund et al., 1999, str. 61-62; Mitra, 2005, str. 160).

V Tabeli 1 so prikazane razlike med tradicionalnimi storitvami in bolj izpopolnjenim zunanjim izvajanjem, ki ga avtorja poimenujeta pogodbenoe storitve. Kljub temu, da se razlike v tabeli nanašajo le na zunanjé izvajanje pri prevoznih storitvah, menim, da jih lahko uporabimo tudi z vidika ostalih storitev poslovne logistike. Tradicionalne storitve, za razliko od zunanjega izvajanja, niso prilagojene podjetju. Praviloma zajemajo enostavni transport in skladiščenje, kjer imajo glavni pomen nizki stroški prevoza, ob tem ni potrebe po širokem znanju ponudnika, pogodbe so kratkoročne in preproste, stroški menjave ponudnika pa nizki (Razzaque & Sheng, 1997, str. 91).

*Tabela 1: Razlike med tradicionalnimi in pogodbenimi prevoznimi storitvami*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tradicionalne storitve</th>
<th>Pogodbene storitve</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>niso prilagojene podjetju</td>
<td>prilagojene podjetju</td>
</tr>
<tr>
<td>enostavni prevoz in skladiščenje</td>
<td>kombinirani prevozi, skladiščenje, management zalog, informacijski sistemi</td>
</tr>
<tr>
<td>na osnovi pogodbo doseči čim nižje stroške transporta</td>
<td>zmanjšati celotne stroške z boljšo prilagodljivostjo in celovitejšo storitvijo</td>
</tr>
<tr>
<td>zahtevano obvladovanje prevoza blaga</td>
<td>zahtevano široko znanje in analitične sposobnosti</td>
</tr>
<tr>
<td>eno ali dvootne pogodbe</td>
<td>pogodbe na daljši rok</td>
</tr>
<tr>
<td>ni dolgih pogajan glede pogodb</td>
<td>dolga pogajanja pred podpisom pogodbe</td>
</tr>
<tr>
<td>enostavni dogovori in nizki stroški zamenjave ponudnika</td>
<td>kompleksni dogovori in visoki stroški menjave ponudnika</td>
</tr>
</tbody>
</table>


1.3.2 Ponudniki logističnih storitev

Poznamo več oblik zunanjega izvajanja logistike, in sicer prva stopnja 1PL (first party logistics provider) oziroma prva oseba v logistički, kjer matično podjetje samo organizira vse aktivnosti logistike. Druga stopnja je 2PL (second party logistics provider) oziroma druga oseba v logistički. Podjetje na primer za izvedbo transportnih storitev najame zunanjega sodelavca (Cornilie & Macharis, 2006, str. 5-6). Aktas in Ulengin (2005, str. 317-319) nadalje pojasnjujeta, da pri bolj naprednem zunanjem izvajanju po navadi sodeluje zunanj izvajalec logističnih storitev, tako imenovani 3PL (third party logistics provider) oziroma tretja oseba v
logistiki, ki je v prvi vrsti špediter, ki opravlja del ali pa vse logistične storitve podjetja. Zadnja stopnja je 4PL (forth party logistics provider) oziroma četrta oseba v logistiki, ki poleg omenjenih funkcij špediterja deluje tudi kot partner, je vključen v celotno oskrbno verigo in jo skuša optimizirati. Poleg prevoza pošiljek ponuja torej tudi strokovno svetovanje in pomoč, vodi lastne vire oziroma resurse družbe, sposobnosti, znanje in tehnologijo ter jih povezuje znotraj podjetij oskrbne verige. Na področju spletnega poslovanja se je razvila tudi tako imenovana 5PL (fifth party logistics provider) oziroma peta oseba v logistiki, še navaja Ogorelc (2007, str. 374), katere naloga je upravljanje vseh delov oskrbovalne verige v povezavi z elektronskim poslovanjem. Vsi načini zunanjega izvajanja so prikazani na Sliki 1.

*Slika 1: Načini zunanjega izvajanja poslovne logistike*

Med ponudniki logističnih storitev prevladujejo 3PL in 4PL izvajalci. 3PL zunanj izvajalce lahko razdelimo v štiri skupine (Bardi et al., 2002, str. 426), ki so:

- **Transportni 3PL dobavitelji:** organizacija transporta in premeščanje blaga z različnimi transportnimi lastnimi in tujimi sredstvi.
- **Skladiščno distribucijski 3PL dobavitelji:** skladiščenje, pakiranje, označevanje in ostale manipulacije z blagom ter tudi celovitejše logistične rešitve.
- **Špediterski 3PL dobavitelji:** organizacija premeščanja blaga, odločanje o najbolj ustreznem vrsti transporta, najbolj optimalni transportni poti, izvajalci ter drugih dejavnosti (pakiranje, carinjenje, skladiščenje, zavarovanje, manipulacije).
Finančni 3PL dobavitelji: storitve, povezane s plačilom in financiranjem logističnih izdatkov, revizija logističnih odločitev in stroškov, stroškovno računovodstvo logističnih transakcij in logistične kalkulacije.

Prej omenjeni 4PL izvajalci povezujejo vire, sposobnosti, tehnologije iz več organizacij in razvijajo nove rešitve za celotne oskrbne verige, nimajo lastnih prevoznih in skladiščnih zmogljivosti, zato so popolnoma nevtralni in se prilagajajo poslovnim procesom podjetij, upravljajo pa celoten logistični proces, ter v imenu podjetja sodelujejo s 3PL. Ti izvajalci lahko delujejo najbolj učinkovito, saj niso omejeni z lastnimi zmogljivostmi, zato so lahko bolj fleksibilni in se hitreje prilagajajo spremembam. Poleg omenjenega prevzamejo operativno odgovornost za funkcije in procese oskrbnih verig. Lahko prevzamejo tudi koordinacijo izvedbe proizvodnih procesov, oskrbe, informacijske tehnologije, napovedovanje povpraševanja, upravljanje oskrbov, upravljanje odnosov s kupci, upravljanje zalog in administracijo. Ti izvajalci so tako usmerjeni v upravljanje procesov, medtem ko so 3PL usmerjeni v upravljanje določenih funkcij (Bardi et al., 2002, str. 4).

1.3.3 Strateško partnerstvo kot oblika zunanjega izvajanja

Poleg zunanjega izvajanja se podjetja pogosto povezujejo v oskrbne verige in strateška partnerstva, ki ju na kratko predstavljam v tem poglavju. Oskrba veriga je vertikalna povezava podjetij (Fernie, 1999, str. 5). Kupci postajajo vedno bolj zahtevni, kar prodajalce sili v čim bolj popolno ponudbo in oskrbo, čemur sledi tržna umeritev, ki zahteva dostavo pravih proizvodov na pravo mesto ob pravem času, vzpostavitev prodajnih poti, ki omogočajo maksimizacijo prodaje, v uvedbo poprodatnikovih storitev, kar zajema vpeljavo učinkovite postrežbe kupcev in dobro poznavanje trgov (Dmitrovič, 1996, str. 1). Da bi zadovoljili zahteve kupcev in vpeljali pravočasno dobavo izdelkov, so se začela podjetja povezovati v oskrbne verige. Oskrba veriga je tako povezava podjetij, ki omogoča pravočasno oskrbo s srovnanimi, polizdelki in v končni fazi tudi izdelki, ki potujejo od dobavitelja surovin do končnih potrošnikov. Ti izvajalci so tako usmerjeni v upravljanje procesov, medtem ko so 3PL usmerjeni v upravljanje določenih funkcij.


1.4 Odločanje o zunanjem izvajanju logističnih funkcij

1.4.1 Potek odločanja


Odločanje o zunanjem izvajanju se začne z analizo motivov, prednosti in slabosti, ki jih podrobnije predstavljam v naslednjih poglavjih. Sledi ocena primernosti posameznih funkcij, ki so prav tako predstavljene v naslednjem poglavju, in se konča z odločitvijo o izbiri ustrezne funkcije kot primerne za zunanj izvajanje. Potek bolj podrobno prikazuje Slika 2 na naslednji strani.

Pred odločitvijo za zunanj izvajanje morajo podjetja analizirati trenutno stanje, predvsem informacijsko tehnologijo, kakovost storitev, odnose s kupci (Göl & Çatay, 2007, str. 380-381). Definirati je potrebno, kaj želi podjetje doseči z zunanj izvajanjem (pri čemer mora biti koristi več kot slabosti, glavni cilj pa ne sme biti zmanjšanje števila zaposlenih na ta račun), katere so ključne kompetence (ki jih bo podjetje izvajalo samo) ter določiti pravo obliko in nivo zunanjega izvajanja (Feeney et al., 2005, str. 45-46). Ločimo funkcijo, pri čemer se v zunanj izvajanje odda določen oddelek ali funkcijo, in procesno zunanj izvajanje, ko se v zunanj izvajanje odda celoten poslovni proces ali zahtevnejše sklope storitev (Outsourcing za vsako ceno ni dobra rešitev, 2013).

Poleg že omenjene določitve temeljnih ciljev logistike (konkurenčna prednost, nizki stroški, kontrola nad zalogami) je potrebno ugotoviti še, ali ima podjetje usposobljen kader (znanje,
podpora zaposlenih) za uvedbo zunanjega izvajanja. Poslovne operacije je potrebno razdeliti na strateške (odnosi s kupci), strukturne (obilovkanje poslovne mreže in kanalov), funkcionalne (skladiščenje, transport, proizvodne aktivnosti) in implementarne (informacijski sistem, postopki in politika, sposobnosti) in jih temeljito analizirati ter se na podlagi le-teh odločiti. Pametno je povezati šibke točke podjetja z močnimi sposobnostmi zunanjega izvajalca (Razzaque & Sheng, 1997, str. 97-98).

Slika 2: Odločanje o zunanjem izvajanju


1.4.2 Izbira zunanjega izvajalca

Podjetja se vse bolj zavedajo pomembnosti sodelovanja z logističnimi partnerji, da bi bila njihova storitev za kupca čim boljša in njihovo poslovanje čim bolj uspešno. Izbira izvajalca je lahko zelo negotova in kompleksna (Büyüközkan & Feyzioğlu, 2008, str. 148). Poleg tega so pri taki izbiri običajno vključeni tudi lastniki, zato je potrebno upoštevati njihovo mnenje, da se na koncu strinjajo z izbiro. Pri izbiri je dobro vključiti še kvantitativne analitične metode. Ključna pa je tudi sprotna ocena delovanja, po končani izbiri. Glavni kriteriji, na podlagi katerih se ocenjuje zunanj izvajalce, so: organizacija dela, njihov razvoj, izkušnje (kako dolgo poslujejo, kakšna znanja posedujejo, kvaliteta storitev, sposobnost zaposlenih, kapacitete), konkurenčne prednosti, sposobnost prilagajanja na potrebe podjetja, kompatibilnost informacijskega sistema in tehnologije s podjetjem, finančna stabilnost, organizacija procesov, managament, možnosti za tesnejše sodelovanje na daljši rok, cene,
zanesljivost, ugled, kvaliteta storitev, podporne storitve (dosegljivost sredstev, človeških virov, informacij, komunikacijski sistem) ter prilagodljivost in kapaciteta sistema (Razzaque & Sheng, 1997, str. 98-99).


1.5 Pregled ključnih spoznanj

Poslovna logistika je sklop planiranja, managementa in izvedbe toka blaga od razvoja in nabave do proizvodnje in distribucije. Skrbi za učinkovite premike surovin, zalog in končnih proizvodov do končnih porabnikov. Povezuje pridelovalce, prodajalce surovin, predelovalno industrijo in končne porabnike.

Zunanje izvajanje storitev poslovne logistike je definirano kot uporaba zunanjega podjetja za izvajanje vseh ali le nekaterih logističnih funkcij, ki so bile tradicionalno izvajane znotraj podjetja. Angleško poimenovanje zunanjega izvajanja je outsourcing, izpeljano iz besed outside resources using. Poznamo več oblik zunanjega izvajanja logistike, in sicer prvo stopnjo (1PL), ko matično podjetje samo izvaja poslovno logistiko, drugo stopnjo (2PL), ko podjetje najme zunanjega izvajalca za izvajanje posamezne logistične funkcije, tretjo stopnjo (3PL) oziroma pogodbeno logistiko in četrto stopnjo (4PL), ko zunanj izvajalec upravlja celotno oskrbno verigo. Na področju spletnega poslovanja se je razvila tudi peta stopnja (5PL).

Vzpostavitev zunanjega izvajanja poteka v več fazah. Najprej je potrebno analizirati motive za uvedbo, sledijo odločanje o zunanjem izvajanju, ocena funkcij, primernih za zunanj izvajanje, izbira primerne funkcije, izbira zunanjega izvajalca in sklenitev pogodbe o sodelovanju. Ključni sta tudi sprotna ocena zunanjega izvajalca in poštano sodelovanje.
2 GLAVNI DEJAVNIKI ZUNANJEGA IZVAJANJA

2.1 Vsebinska zasnova poglavja

Med glavne dejavnike, ki so tesno povezani z zunanjim izvajanjem, zagotovo sodijo poslovne funkcije, ki so primerne za zunanje izvajanje, ter prednosti in slabosti omenjenega načina poslovanja. V drugem poglavju tako opisujem logistične funkcije, ki so primerne za oddajo v izvajanje zunanjim izvajalcem, sledi pa pregled prednosti in slabosti zunanjega izvajanja. Bolj podrobno predstavljam funkcije, prednosti in slabosti, ki jih pozneje uporabljam v lastni raziskavi. V zaključku opisujem še način ovrednotenja učinkovitosti zunanjega izvajanja in posledice neuspešnega sodelovanja.

2.2 Logistične funkcije, ki so primerne za zunanje izvajanje

2.2.1 Značilnosti funkcij oddanih v zunanje izvajanje


Slika 3: Pomembnost funkcij oddanih v zunanje izvajanje

Slika 3 prikazuje značilnosti in pomembnost poslovnih funkcij, ki jih podjetja najpogosteje oddajo v zunanje izvajanje v ZDA in Evropi. Naj pojasnim, da so preučevane vse poslovne funkcije podjetij, ne samo poslovna logistika. Visok delež predstavljajo podporne in kritične

funkcij, sledijo podporne in nekritične funkcije, najnižji delež pri zunanjem izvajanju pa predstavljajo strateške, samostojne, tehnološko specifične in občutljive funkcije (Kakabadse & Kakabadse, 2002, str. 193).

Podjetje naj obdrži svoje temeljne aktivnosti in se jim posveti, podporne pa prepusti izvajalcem, ki jih lahko vedro bolj učinkovito. Priporočljivo je tudi, da aktivnosti logistike, ki so z vidika managementa ključne (storitve za stranke, izbira in nadomeščanje materiala in kontrola zalog), ostanejo v podjetju. Prav tako ni dobro podcenjevati lastnih sposobnosti in jih zaradi tega dati v zunanje izvajanje. Še posebej morajo biti pozorna majhna podjetja, saj je napačna odločitev zaradi manjših kapitalskih zmožnosti lahko usodna za nadaljnje poslovanje (Razzaque & Sheng, 1997, str. 96-98).

Slika 4 prikazuje, katere poslovne funkcije so najpogosteje oddane v zunanje izvajanje. Po podatkih raziskave v Evropi in ZDA je poslovna logistika med manj razširjenimi poslovni funkcijami, ki jih opravljajo zunanj izvajalci, med najbolj pomembnimi so IT storitve, kadrovanje, telekomunikacijske storitve, klicni centri in računovodstvo (Kakabadse & Kakabadse, 2002, str. 193).

Slika 4: Procesi in funkcije oddani v zunanje izvajanje


Kot najprimernejšo logistično funkcijo za zunanje izvajanje Wilding in Juriado (2004, str. 642) navajata transport in z njim povezano organizacijo posiljk, druga funkcija zajema skladiščenje in management zalog, sledijo funkcije povezane z informacijskim sistemom ter funkcije, ki so povezane z dodajanjem vrednosti izdelkov, kot na primer pakiranje, označevanje z nalepками in vračila izdelkov.

**Tabela 2: Prikaz funkcij oddanih v zunanje izvajanje, glede na način poslovanja**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zunanje izvajanje</th>
<th>Kombinirani sistem</th>
<th>Notranje izvajanje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Primarni transport (68%)</td>
<td>Dodatno skladiščenje v obdobjih prenatrpanosti (38%)</td>
<td>Izbira prevoznika (82%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Sekundarni transport (52%)</td>
<td>Redno skladiščenje (34%)</td>
<td>Logistični informacijski sistem (78%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Dodatno skladiščenje v obdobjih prenatrpanosti (36%)</td>
<td>Sekundarni transport (22%)</td>
<td>Vračila in obratna logistika (56%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Upravljanje voznega parka (36%)</td>
<td>Primarni transport (22%)</td>
<td>Redno skladiščenje (44%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ponovno pakiranje in ponovno označevanje (26%)</td>
<td>Vračila in obratna logistika (20%)</td>
<td>Prilagajanje končnega izdelka (42%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**2.2.2 Transport, skladiščenje in pakiranje pošiljek**


V mednarodni trgovini prevladuje kombinirani transport, pri katerem se blago prevaža z različnimi prevoznimi sredstvi še omenja Župančič (2011, str. 18). Gaber (2002, str. 27-31) opredeljuje kombinirani transport *kot kombinacijo najmanj dveh transportnih oblik v enotni transportni verigi, brez menjave transportne enote, z večino prepeljane poti po železnici,*
notranjih vodnih poteh ali morskih poteh ter z najkrajšo možno začetno/končno potjo po cesti. Prehod med različnimi prevoznimi sredstvi pa se opravi, ne da bi prišli pri pretovoru v neposreden stik z blagom, ki je predmet prevoza.« Kombinirani transport lahko razdelimo še na spremljanega, kjer se cestno vozilo prevaja z drugo obliko transporta in voznik cestnega vozila potuje z vozilom, druga oblika pa je nespremljeni kombinirani transport, ko se transportna enota prevaja z različnimi oblikami, najprej pa se opravi cestni prevoz do terminala.

Poleg transporta je ena pomembnejših funkcij poslovne logistike tudi skladiščenje, ki zajema skladiščenje vhodnih materialov, izdelkov in polizdelkov. Poleg rednega poznamo tudi dodatno skladiščenje v obdobjih prenatrpanosti, ki pride v poštev takrat, ko je lastno skladišče prepolno in se izkaže potreba po dodatnem prostoru za skladiščenje blaga.


Pakiranje ima vlogo tudi v posameznih fazah, Ferišak (1983, str. 235–237) predstavlja naslednje:

- proizvodnja: dobro zapakirati proizvod, upoštevati ceno z namenom dobrega skladiščenja, ohranjanje proizvoda;
- promet: dobra zaščita proizvoda, da zavzame malo prostora, odporna na zunanjne vplive, enostavno nakladanje in kombiniranje, možnost transporta,
- potrošnja: jasno govoriti o vsebini, priročna za nošenje in enostavna za odpad, namen povratna embalaža, rok trajanja, enostavno uničenje, možnost menjave embalaže in ponovna uporaba.

2.2.3 Obratna logistika

Prvo znano definicijo obratne logistike je v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja podal James Stock. Obratna logistika je pojem, ki se uporablja v zvezi z recikliranjem, odlaganjem odpadkov in ravnanjem z nevarnimi materiali, širši pojem pa zajema vse logistične aktivnosti, povezane z zmanjšanjem virov, recikliranjem, ponovno uporabo materialov in odpadki. Obratna logistika je tudi tok blaga in informacij preko distribucijskih kanalov od kupca nazaj k proizvajalcu. Po drugi definiciji pa tudi proces planiranja, uvedbe in kontroliranja tokov surovin, polizdelkov in končnih izdelkov ter informacij od točke potrošnje nazaj do izvora (Pohlen & Farris, 1992, str. 35-38). Dowlatshahi (2000, str. 143) še opisuje, da je obratna logistika proces, pri katerem proizvajalec sprejme nazaj že poslane izdelke ali njihove dele v namen recikliranja, ponovne obdelave ali odpada.

2.2.4 Vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema

2.3 Prednosti zunanjega izvajanja


V lastno raziskavo sem vključila naslednje prednosti: možnost osredotočanja na temeljne funkcije podjetja, nepotrebnost investicij, dostop do novih resursov, hitrejše odzivanje na spremembe, boljša kakovost storitev, delitev tveganja, zmanjšanje operativnih stroškov, povečanje dobička, možnost širitev na nove trge in povečanje investicij v temeljne procese. Vse naštete podrobneje opisujem v nadaljevanju:

- **Osredotočanje na temeljne funkcije podjetja in nepotrebnost investicij**

Medtem ko nabor storitev, ki jih trgu ponuja sodobno okolje, postaja vse bolj kompleksen, se posamezna podjetja osredotočajo na procese, kjer lahko učinkovito povečujejo dodano vrednost skozi zagotavljanje stalnih izboljšav in razvoja. Vzrok teh sprememb so vse večja globalizacija in odpiranje novih trgov, iskanje novih konkurenčnih prednosti, razvoj informacijske tehnologije in elektronskega poslovanja in nenehno načrtovanje novih izzivov v

**Dostop do novih resursov**


**Hitrejše odzivanje na spremembe in boljša kakovost storitev**

Konkurenčna prednost ne izhaja samo iz izdelka, temveč tudi iz procesa dobave. Na trgu obstaja vedno večja potreba po boljši odzivnosti in boljših storitvah za kupce, logistične storitve obsegajo veliko kapitala, prav tako je logistika ključni člen vseh oskrbnih verig in jih z njeno pomočjo lahko izboljšamo, kar hkrati kaže tudi na njeno pomembnost (Razzaque & Sheng, 1997, str. 95-96).

**Delitev tveganja, zmanjšanje operativnih stroškov in povečanje dobička**

Delitev tveganja je v finančnem smislu tako imenovani *portfolio efekt*, kar pomeni, da podjetje svoje imetje vloži v več različnih investicij in tako v primeru propada določene investicije še vedno ne izgubi ostalih naložb. Ravno tako se tveganje zmanjša z razdelitvijo poslovanja na več lokacij, pri čemer neuspeh ene ne vpliva tako močno na poslovanje ostalih. Podjetja pa lahko tudi s pomočjo zunanjega izvajanja zmanjšajo tveganje, saj del logistike prepustijo svojemu partnerju in tako, v primeru slabega poslovanja, posledice nosi tudi poslovni partner. Tudi skupne investicije v logistično infrastrukturo pomagajo zmanjšati tveganje. Naj kot primer navedem uporabo že obstoječih skladišč zunanjega izvajalca, namesto izgradnje lastnih (Four Advantages to Outsourcing, 2013).

Cilj logistike je optimizacija logističnih stroškov, kar pomeni, da premik blaga dosežemo s čim nižjimi stroški. Logistični stroški zajemajo vse stroške premika blaga od prodajalca do kupca, vanje tako lahko uvrstim transportne stroške, stroške skladiščenja, zalog, pakiranja in manipulacij z omenjenim blagom (Van Damme & Van Amstel, 1996, str. 87-92). Hansen in Hovi (2010, str. 2-3) prav tako navajata, da so stroški logistike sestavljeni iz transportnih stroškov (notranji in zunanj transport), stroškov zavarovanj, skladiščenja, kapitalskih investicij, pakiranja, odpadne embalaže in administracije.
Zunanje izvajanje poslovne logistike je ena od možnosti znižanja stroškov, ki po ocenah znašajo 8-10 % prodajne cene blaga, nekatere raziskave omenjajo celo 22 %. Od tega znaša delež transportnih stroškov 30 %, skladiščenje in manipulacija 28 %, zaloge 18 %, pakiranje 12 %, odprema 8 % in naročanje 4 %. Delež teh stroškov v prodajni ceni je pri posameznih vrstah blaga različen, vendar pomembno vpliva na višino končnega dobička. Največji delež zajemajo logistične dejavnosti v živilski industriji 32 %, kemiji 24 %, papirni industriji 18 %, tekstilni industriji 16 %, elektroniki 13 % in farmaciji 5 % (Župančič, 2011, str. 16-18). Hansen in Hovi (2010, str. 4) poudarjata tudi, da zmanjšanje stroškov ni vedno prednost zunanega izvajanja. Predvsem pri majhnih podjetjih se stroški velikokrat povečajo, namesto da bi se zmanjšali. Velika podjetja pa imajo v večini nižje operativne stroške po uvedbi zunanega izvajanja.

- Možnost širitve na nove trge in povečanja investicij v temeljne procese


2.4 Slabosti zunanega izvajanja

Poleg prednosti in velikih izboljšav, ki jih zunanje izvajanje lahko prinese, so zelo pomembne tudi slabosti oziroma omejitve, ki so prav tako tesno povezane z omenjenim načinom poslovanja. Mednje spadajo izguba kontrole in informacij, izbira napačnega izvajalca, težko dosegljivi prihranki poslovanja, nerealne obljube, nesposobnost delovanja glede na situacije in nesposobnost hitrega odziva, pomanjkanje razumevanja ciljev in težka zamenjava izvajalca. Prav tako je težko obdržati organizacijsko podporo izvajalcu, ki mu zaposleni ne zaupajo, nezaupanje in odpor zaposlenih pa pogosto izhajata iz strahu pred izgubo službe (Razzague & Sheng, 1997, str. 96). V nadaljevanju posamične najpomembnejše slabosti podrobneje predstavljamo:
• Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev in delovanje odgovornih v podjetju


Odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja, so tudi lahko ovira zunanjemu izvajanju. Odločitev o zunanjem izvajanju mora biti sprejeta s strani vodilnih zaposlenih v podjetju, hkrati pa morajo biti z njo in posledicami seznanjeni vsi podrejeni in jo podpirati. Odgovorni morajo tako znati predstaviti nov način poslovanja in pridobiti podporo vseh oddelkov v podjetju, hkrati pa omogočiti uspešno vzpostavitev in delovanje zunanjega izvajanja. Predvsem pa morajo zunanjemu izvajalcu predstaviti svoje cilje in zahtevati transparentno sodelovanje s ciljem obojestranske koristi (Razzague & Sheng, 1998, str. 100-101).

Neuspešno delovanje odgovornih v podjetju, ki ne znajo pravilno skleniti pogodb in voditi zunanjega izvajanja, lahko posledično povzroči tudi višje stroške poslovne logistike. Slabo zastavljen začetek sodelovanja z zunanjim izvajalcem lahko onemogoči uspešen začetek, kar pogosto zahteva zaposlitev ali dodatno temeljito usposabljanje odgovornih v podjetju (Wang & Regan, 2003, str. 5-6). Ko pride do izbire zunanjega izvajalca morajo tako odgovorni znati sodelovati z izvajalcem ter pravilno sestaviti pogodbe o izvajanju. Če je namreč vodenje logističnih storitev slab, se lahko zgodi, da bo iz prej omenjenih razlogov o nesposobnosti odgovornih slabo tudi potem. Zato je zelo pomembno, da odgovorni spoznajo sistem zunanjega izvajalca in sodelujejo pri vzpostavljanju sodelovanja ter vanj investirajo tako z vidika zaposlenih kot tudi z denarne plati.

• Asimetrija informacij

Velik problem lahko nastane tudi iz asimetrije informacij. Zunanji izvajalec pogosto nima vseh podatkov o pogodbah podjetja s kupci, prav tako pa podjetje ne ve vsega o poteku logističnih storitev, ki jih je dalo izvajanje, kar lahko med drugim povzroči večje stroške transporta in zamude pri dostavah pošiljek. Da bi zmanjšali tveganje, je potrebno vrednotiti stroške, storitve, sistem zunanjega izvajanja in njegovo integracijo ter odnos med naročnikom in izvajalcem. Temeljni dejanjnik pa so nedvomno nedovoljene informacije, ki jih je nujno potrebno deliti in v ta namen razviti učinkovito sistem prenosa informacij. Obe strani bi namreč morali imeti dostop do informacij o stroških, povpraševanjih, planu odprem, kapacitetah in ostalih pomembnih informacijah (Wang & Regan, 2003, str. 6).

• Izguba logističnega znanja

Naslednja slabost je izguba logističnega znanja in inovacij v podjetju. Zunanji izvajalec se namreč lahko posveča samo nižanju stroškov, ne pa tudi razvoju na področju omenjenih

- **Prikriti stroški zunanjega izvajanja**

  Tudi prikriti stroški so pogosto vzrok neuspeha, pogosto namreč podjetja podcenjujejo stroške povezane z izbiro zunanjega izvajalca, pogajanj in podpisov pogodb. Boljše je namreč že na začetku vzpostaviti dober odnos in se temeljito dogovoriti o poslovanju. Omenjene stroške je težko oceniti in veliko podjetij ne ve, koliko denarja so porabili do začetka vzpostavitve novega načina izvajanja logistike. Če ima podjetje učinkovit in dobro razvit distribucijski sistem, se lahko zgodi, da zunanj izvajanje ne bo zmanjšalo stroškov teh storitev. V primeru da je logistika podjetja slaba, pa je zunanj izvajanje lahko dobra rešitev, poudarjata Wang in Regan (2003, str. 6).

- **Odvisnost od zunanjega izvajalca, izguba kontrole nad procesi in težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti**


- **Razlike v kulturi podjetij**

  Kot naslednji dejavnik naj izpostavim še razlike v kulturah podjetij, vsako ima namreč svoje cilje in gleda na poslovanje iz drugačne perspektive. Prav tako se načini vodenja in birokracije razlikujejo, kar pomeni, da je za uspešno sodelovanje nujna uskladitev vseh omenjenih dejavnikov (Wang & Regan, 2003, str. 8).

Ena od slabosti je lahko tudi nesprejetje zunanjega izvajalca s strani strank podjetja in izguba njihovega zaupanja navaja Sink et al. (1996, str. 43). Izguba posebnih prednosti v poslovanju, ki so drugačne ostalim, problemi menjave in vpeljave zunanjega izvajanja s strani zaposlenih, spremembe v delu in delovnih mestih, nesporazumi, napačne informacije in izguba prilagodljivosti pri pogodbah na daljši rok pa so še dodatne slabosti zunanjega izvajanja, ki jih omenjata Beaumont in Sohal (2004, str. 692-697).

- **Reorganizacija procesov in prerazporeditev ali odpuščanje zaposlenih**

  Zunanje izvajanje povzroči spremembo v načinu poslovanja. Procese je potrebno reorganizirati in prilagoditi zunanjemu izvajanju. Prav tako se pogosto pojavijo problem
razporejanja zaposlenih, saj določena delovna mesta niso več potrebna, lahko pride tudi do odpuščanja (Sohal et al., 2002, str. 64-65).


2.5 Učinkovitost in uspešnost zunanjega izvajanja

2.5.1 Pomen učinkovitosti in uspešnosti

V zaključku drugega poglavja predstavljamo še pomen in merjenje učinkovitosti zunanjega izvajanja, stroške zunanjega izvajanja in posledice neuspešnega sodelovanja, ki lahko pripeljejo do preklica pogodb.


Dolgoročne pogodbe temeljijo na zaupanju in povezanosti, vsebovati morajo jasno določena pričakovanja, zadolžitve in način medsebojnega sodelovanja (Qureshi et al., 2007, str. 694-695). Zaupanje pa temelji na prepričanju, da je zunanji izvajalec sposoben opravljati dogovorjene funkcije in si hkrati prizadeva poslovati v skupno korist. Zaupanje je tudi temeljni pogoj razvoja dolgoročnega sodelovanja, saj spodbuja obe strani, da delujeta v skladu s pričakovanji pogodbenega partnerja (Hofer et al., 2012, str. 197).

Wilding in Juriado (2004, str. 643-644) navajata, da je slaba polovica podjetij, ki so sodelovala v raziskavi o zunanjem izvajanju v Evropi, zadržala, da nameravajo spremeniti razmerje med funkcijami logistike, ki se izvajajo zunaj in znotraj podjetja. To pomeni, da nameravajo oddati v zunanje izvajanje dodatne funkcije ali pa že oddane nameravajo ponovno izvajati znotraj podjetja. Na drugi strani se trudijo tudi ponudniki zunanjega izvajanja, ki želijo s svojo specializacijo povečati obseg svojih storitev. Zavedajo se namreč, da bo zadovoljstvo podjetij povečalo povpraševanje po njihovem delu. Zanimivi so tudi podatki raziskave o rezultatih zunanjega izvajanja, ki kažejo, da so se pri slabi polovici podjetij stroški na enoto zmanjšali, nivo storitev je pri večini ostal enak. Prav tako se pri večini nista...
spremenila usposobljenost in znanje zaposlenih ter kakovost storitev, ki dvigujejo dodano vrednost. Kaže pa se še rahlo povečanje specifičnega znanja na račun zunanjega izvajanja.

Ponudniki zunanjega izvajanja se zavedajo, da bodo podjetja pogodbe prekinila, če z njihovim delom ne bodo zadovoljna. Zanimivo je, da kar velik delež podjetij (32 %), udeleženih v evropski raziskavi, odgovoril na vprišanje, ali so s svojim izvajalcem zadovoljni, kar kaže na občutljivost vprišanja ali pa na dejstvo, da podjetje tega podatka nima in tako zadovoljstva ne zna ovrednotiti. Kar 74 % omenjenih preučevalnih podjetij je zatrdilo, da je vsaj enkrat prekinilo oziroma ni podaljšalo pogodbe z zunanjim izvajalcem. Glavni razlogi za tako odločitev so slabe storitve, problemi s kupci zaradi dobav, visoki stroški, pomanjkanje zaupanja in komunikacije, nepoštenost, nezmožnost sklepanja dogovorov, različne kulture, slab odziv v kritičnih situacijah, slab pretok informacij, slaba prilagodljivost na spremembe, pomanjkanje inovativnosti in inovacij, slab management, boljše ponudbe konkurence, finančna nestabilnost, nična dodana vrednost in pa tudi strateška odločitev managemeta v podjetju, da začne ponovno izvajati samo (Wilding & Juriado, 2004, str. 646-648).

2.5.2 Merjenje učinkovitosti zunanjih izvajalcev


Kot sem omenila že v prejšnjih poglavjih, se zunanje izvajanje lahko hitro konča neuspešno, če ni prave komunikacije, predvsem pa poštenega sodelovanja. Da bi podjetje lahko ocenilo pravilnost svoje odločitve, je nujno stalno preverjanje delovanja zunanjega izvajalca. V nadaljevanju bom predstavila kategorije, ki jih je zaželena merit. Prva kategorija so dobave in vse, kar je z njimi povezano (pravočasnost, točna količina, nepoškodovanost…), sledijo stroški (na enoto, celotni stroški, obvladovanje stroškov…), celostna kvaliteta (nivo storitev, kakovost naročil…), upravljanje zalog (obrat zalog, natančnost vođenja zalog…), točnost pobiranja pošiljk, odzivnost in prilagodljivost (zmožnost hitrega odziva, administracija, nivo storitev, prilagodljivost na nihanja…), število napak in poškodbin, dobavni roki, nakladanje in razkladanje pošiljk, dokumentacija ter razhajanja med dejanskim in pričakovanim zunanjim izvajanjem (Wilding & Juriado, 2004, str. 646-648).

Kot navaja Peng (2012, str. 596), pa ocena zunanjega izvajalca temelji na stroških, kamor spadajo stroški naročila, skladiščenja in transporta, delovni učinkovitosti, kamor spadajo hitrost, točnost in pripravljenost za izpeljavo naročila, kakovosti storitev, ki zajema
zadovoljstvo stranke, ustreznost kultur podjetja in razvitosti tehnologije, ki zajema informacijsko, skladiščno in transportno tehnologijo.


2.5.3 Neuspešno sodelovanje in preklic pogodb


Velikokrat se izkaže, da je bila odločitev za zunanj izvajanje napačna in so rezultati drugačni od pričakovanih. Vzrok za to so pogosto nejasno določeni cilji in pričakovana podjetij, veliko odgovornost za neuspeh pa včasih nosijo tudi zaposleni, ki so do zunanjega izvajalca nezaupljivi, saj se bodisi bojijo za svoja delovna mesta ali pa ne verjamejo v njegovo sposobnost. kar lahko povzroči tudi oviranje njegovega delovanja in odklonitev sodelovanja (Outsourcing logističnih storitev, 2013).

Poleg že omenjenih so ključni dejavniki uspešnega zunanjega izvajanja še osredotočenost na kupca, vzpostavitev pogojev poslovanja, merjenje uspešnosti, pričakovane koristi in način doseganja koristi. Pomembno je tudi razumevanje kulture in organizacijske strukture drugega podjetja ter poznavanje logistične strategije. So pa tudi zaposleni lahko velika ovira pri zunanjem izvajanju, kot sem omenila že v prejšnjih poglavjih. Pojavi se namreč lahko strah pred izgubo službe in nezaupanje, ki se ga lahko prepreči samo z dobrim obveščanjem in

2.5.4 Stroški povezani z zunanjim izvajanjem

Med stroški povezanimi z zunanjim izvajanjem poslovne logistike velja omeniti še stroške pogajanj in stroške oportunizma. Stroški pogajanj vključujejo stroške, ki izhajajo iz pogajanj o vsebini pogodbe, stroške pogajanja o spremembi podpisane pogodbe, ko se pojavijo nepričakovane okoliščine, stroške spremljanja izvajanja določil v pogodbi in stroške nestrinjanja in sporov, posebej v primeru, da pride do prekinitve pogodbe. Od omenjenih stroškov pogajanj so pričakovani pogosto samo stroški o dogovarjanju vsebine pogodbe, ostali se po navadi pojavijo tekom izvajanja, predvsem ko začneta strani delati vsaka v svojo korist. Stroški oportunizma se pojavijo, ko ena stran začne delovati v svoje dobro, ampak s slabimi nameni in se obnaša vedno v svojo korist, ne glede na situacijo (Vining & Globerman, 1999, str. 648-652).

2.6 Pregled ključnih spoznanj

Logistične funkcije, ki so najpogosteje oddane v zunanje izvajanje, so: transport, skladiščenje, pakiranje in označevanje pošiljek, obratna logistika ter vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema. Med prednosti zunanjega izvajanja spadajo: možnost osredotočanja na temeljne funkcije podjetja, nepotrebnost investicij, dostop do novih resursov, hitrejše odzivanje na spremembe, boljša kakovost storitev, delitev tveganja, zmanjšanje operativnih stroškov, povečanje dobička, možnost širjenja na nove trge in povečanje investicij v temeljne procese. Glavne slabosti pa so: pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev, odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja, asimetrija informacij, izguba logističnega znanja, prikriti stroški zunanjega izvajanja, odvisnost od zunanjega izvajalca, izguba kontrole nad procesi, težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti, razlike v kulturi podjetij, reorganizacija procesov in prerazporeditev ter odpuščanje zaposlenih.

3 RAZISKAVA O ZUNANJEM IZVAJANJU

3.1 Vsebinska zasnova poglavja

Temelj magistrskega dela je raziskava o zunanjem izvajanju v Sloveniji. Zadnje poglavje magistrskega dela je, poleg predstavitve domačih in tujih raziskav na to temo, namenjeno lastni raziskavi, ki sem jo izvedla med velikimi proizvodnimi podjetji v Sloveniji. Prvi del
poglavja tako zajema predstavitev obstoječih raziskav, sledi lastna raziskava z opisom namena in ciljev, predstavitvijo merskega instrumenta, značilnostmi populacije in vzorca. Skleplni del pa je namenjen primerjavi rezultatov z raziskavami v drugih državah in preverjanju hipotez, zastavljenih v uvodnem delu.

3.2 Pregled obstoječih raziskav o zunanjem izvajanju

3.2.1 Slovenija

Obsežno raziskavo o zunanjem izvajanju so leta 2004 izvedli na Gospodarski zbornici Slovenije, na območju celjske regije. Raziskava je bila izvedena med vsemi družbami v celjski regiji, ki zaposlujejo več kot 15 oseb. Po podatkih raziskave je največ zunanjega izvajanja v transportu (55 %), razvozu blaga (45 %), vzdrževanju vozil (49 %), carinjenju (42 %) in vračilu embalaže (20 %). Ostale funkcije, kot so paletizacija in kontejnerizacija blaga, pakiranje in prepakiranje, nadzor kakovosti, izvajanje in upravljanje naročil, testiranje izdelkov in skladiščenje, pa podjetja še vedno v večini izvajajo sama, navaja Morozov (2004, str. 6).

Glede na raziskavo, ki jo je med slovenskimi podjetji opravila Lubej (2012, str. 59-61), zunanjé izvajanje uporablja 78 % podjetij. Največji delež predstavlja transport (67 %), sledijo distribucija (44 %), vzdrževanje vozil (41 %), carinjenje (39 %) in vračila (21 %). Med najpomembnejšimi slabostmi navajajo izgubo kontrole nad procesi (30 %), odpuščanje zaposlenih (19 %), voznika in pakiranje (17 %) ter carinjenje (17 %). Med najpomembnejšimi slabostmi navajajo izgubo kontrole nad procesi (30 %), problem kakovosti storitev (22 %), odpuščanje zaposlenih (19 %), odvisnost od izvajalca (18 %) in prikrite stroške (4 %).

3.2.2 Tujina

Veliko raziskav na temo zunanjega izvajanja je bilo izpeljanih v tujini, kjer so v splošnem rezultati raziskav med državami in področji zunanjega izvajanja zelo podobni, vendar ob tem izpostavljajo tudi določene svoje značilnosti.

**Tabela 3: Pregled raziskav o zunanjem izvajanju v tujini**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Avtor</th>
<th>Država</th>
<th>Število podjetij</th>
<th>Populacija</th>
<th>Obseg zunanjega izvajanja (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sahay &amp; Mohan, 2006</td>
<td>Indija</td>
<td>130</td>
<td>500 najuspešnejših proizvodnih podjetij</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>Wilding &amp; Juriado, 2004</td>
<td>Evropa</td>
<td>52</td>
<td>vsa proizvodna in trgovska podjetja</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>Sohal et al., 2002</td>
<td>Avstralija</td>
<td>94</td>
<td>500 največjih proizvodnih podjetij</td>
<td>67</td>
</tr>
<tr>
<td>Beamount &amp; Sohal, 2004</td>
<td>Avstralija</td>
<td>162</td>
<td>podjetja z več kot 20 zaposlenimi</td>
<td>ni podatka</td>
</tr>
<tr>
<td>Bhatnagar et al., 1999; Sohail et al., 2006</td>
<td>Singapur</td>
<td>126</td>
<td>potencialni uporabniki zunanjega izvajanja</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>Sohail et al., 2006</td>
<td>Malezija</td>
<td>124</td>
<td>največja proizvodna in trgovska podjetja</td>
<td>68</td>
</tr>
<tr>
<td>Lieb &amp; Bentz, 2004</td>
<td>ZDA</td>
<td>65</td>
<td>500 največjih proizvodnih podjetij</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>Pavić, 2009</td>
<td>Hrvaška</td>
<td>32</td>
<td>največja proizvodna podjetja</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktas et al., 2011</td>
<td>Turčija</td>
<td>287</td>
<td>500 največjih proizvodnih podjetij</td>
<td>71</td>
</tr>
<tr>
<td>Gonzales, 2009</td>
<td>Latinska Amerika</td>
<td>ni podatka</td>
<td>potencialni uporabniki zunanjega izvajanja</td>
<td>ni podatka</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabela 3 prikazuje glavne podatke raziskav v tujini, na podlagi katerih je oblikovan tudi anketni vprašalnik in jih kasneje uporabljam za primerjavo rezultatov. Prvi stolpec navaja avtorja, v drugem so predstavljene države oziroma območja, na katere se raziskava nanaša, sledita število v raziskavi zajetih podjetij in opis populacije, zadnji stolpec pa prikazuje obseg zunanjega izvajanja v posamezni državi oziroma območju. V primerjavo je vključenih 10 držav oziroma območij. Prva je Indija, ki zajema 130 izmed najuspešnejših proizvodnih podjetij, sledi Evropa, katere raziskava je bila izvedena na osnovi 52 proizvodnih in trgovskih podjetij. Tudi raziskave v Avstraliji, Maleziji, ZDA, na Hrvaškem in v Turčiji so preučevale populacijo največjih proizvodnih podjetij. Medtem ko se raziskavi v Latinski Ameriki in
Singapurju osredotočata na vse potencialne uporabnike zunanjega izvajanja. Podatki kažejo, da je največ zunanjega izvajanja v ZDA (80 %) in v Evropi (72 %), najmanj pa v Singapurju (61 %) in Indiji (55 %). Kljub temu se vse vrednosti gibljejo med 50 % in 80 %, kar pomeni, da velikih odstopanj v eno ali drugo stran ni. Zunanje izvajanje je torej dokaj razširjeno v vseh državah, nekoliko manjši obseg je v manj razvitih državah, kot na primer v Indiji, nekoliko večji pa v bolj razvitih, kot sta ZDA in Evropa.


seznanjeni s prednostmi, ki jih zunanje izvajanje lahko prinese, in tudi ko izbirajo špediterje, izberejo tiste, ki imajo dober ugled, oziroma tiste, s katerimi je lahko sodelovati.

Naj za konec omenim še nekaj posebnosti Kitajske, čeprav ni vključena v primerjavo. Posebnost Kitajske so nizki stroški dela in razvoj visoko tehnoloških podjetij, kar ji omogoča prednost pri razvoju zunanjega izvajanja. Podjetja navajajo enake razloge za zunanje izvajanje kot zahodne razvite države, vendar pa posebej poudarjajo prednost vstopa na nove trge, saj je na Kitajskem več mladih in majhnih podjetij, ki se želijo hitreje razvijati in rasti z vstopom na nove trge (Lau & Zhang, 2006, str. 778-780). Zunanjemu izvajanju so bolj naključena podjetja v kemijski in elektroindustriji ter farmaciji in biotehnologiji, medtem ko strojna industrija v večini svojo celotno logistiko vodi znotraj podjetij (Hong et al., 2004, str. 6-7).


Raziskava v Avstraliji je pokazala, da je upravljanje voznega parka najpogostejša funkcija oddana v zunanje izvajanje, navedlo jo je 52 % podjetij. Sledijo upravljanje skladišč (43 %), usklajevanje pošiljk (40 %) in izbira prevoznika (38 %) (Sohal et al., 2002, str. 64-67). Raziskava v Singapurju pa na prvo mesto med funkcijami postavlja usklajevanje pošiljk (42 %), sledijo izbira prevoznika in izvajanje naročil (31 %) (Sohail et al., 2006, str. 696).

V Maleziji je najpogostejša funkcija oddana v zunanje izvajanje usklajevanje pošiljk (49 %) (Sohail et al., 2006, str. 696). Lieb in Bentz (2004, str. 8), na podlagi raziskave v ZDA, kot najpogostejše funkcije, oddane v zunanje izvajanje, navajata transport (67 %), carinjenje (58 %) in upravljanje skladišč (46 %). Pavić (2009, str. 51) med najpogostejšimi funkcijami v hrvatskih podjetijih navaja transport in distribucijo (61 %) ter skladiščenje (13 %). Države v Latinski Ameriki na prvo mesto postavljajo domači transport (85 %), sledijo mednarodni transport (81 %), skladiščenje (72 %) in carinjenje (65 %) (Gonzales, 2009). Raziskava v Turčiji je pokazala, da prevladujejo domači transport (78 %), mednarodni transport (63 %) in carinjenje (44 %) (Aktas et al., 2011, str. 839).
<table>
<thead>
<tr>
<th>Avtor</th>
<th>Država</th>
<th>Stevilo podjetij</th>
<th>Populacija</th>
<th>Obseg zunanjega izvajanja (%)</th>
<th>Najpogosteje funkcije oddane v zunanjem izvajanje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sahay &amp; Mohan, 2006</td>
<td>Indija</td>
<td>130</td>
<td>500 najuspešnejših proizvodnih podjetij</td>
<td>55</td>
<td>izhodni transport (56 % podjetij), vhodni transport (53 %), carinjenje (52 %), uvoz/izvoz (35 %), izhodno skladiščenje (34 %), vhodno skladiščenje (30 %), upravljanje voznega parka (29 %), pakiranje in označevanje (29 %), upravljanje skladišč (24 %), obratna logistika (22 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Wilding &amp; Juriado, 2004</td>
<td>Evropa</td>
<td>52</td>
<td>vsa proizvodna in trgovska podjetja</td>
<td>72</td>
<td>Najpogosteji je primarni transport, sledijo: sekundarni transport, dodatno skladiščenje, upravljanje voznega parka, pakiranje in označevanje pošiljak, redno skladiščenje, skladiščenje specifičnih izdelkov, obratna logistika, izbira prevoznika</td>
</tr>
<tr>
<td>Sohal et al., 2002</td>
<td>Avstralija</td>
<td>94</td>
<td>500 največjih proizvodnih podjetij</td>
<td>67</td>
<td>upravljanje voznega parka (52 %), upravljanje skladišč (43 %), usklajevanje pošiljek (40 %), izbira prevoznika (38 %), izvajanje naročil (34 %), obratna logistika (28 %), izvajanje pogajanj (22 %), obdelava naročil (18 %), informacijski sistem (17 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Sohail et al., 2006</td>
<td>Singapur</td>
<td>126</td>
<td>potencialni uporabniki zunanjega izvajanja</td>
<td>61</td>
<td>usklajevanje pošiljek (42 %), izbira prevoznika in izvajanje naročil (31 %), plačila prevoz (30 %), izvajanje pogajanj (20 %), upravljanje voznega parka (17 %), obratna logistika (15 %), informacijski sistem (11 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Sohail et al., 2006</td>
<td>Malezija</td>
<td>124</td>
<td>največja proizvodna in trgovska podjetja</td>
<td>68</td>
<td>usklajevanje pošiljek (49 %), plačila prevoz (35 %), izbira prevoznika (33 %), izvajanje pogajanj (31 %), upravljanje skladišč (28 %), izvajanje naročil (25 %), informacijski sistem (18 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Lieb &amp; Bentz, 2004</td>
<td>ZDA</td>
<td>65</td>
<td>500 največjih proizvodnih podjetij</td>
<td>80</td>
<td>transport (67 %), carinjenje (58 %), upravljanje skladišč (46 %), usklajevanje pošiljek (42 %), izbira prevoznika (38 %), izvajanje naročil (33 %), obratna logistika (33 %), svetovanje (25 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Pavić, 2009</td>
<td>Hrvaška</td>
<td>32</td>
<td>največja proizvodna podjetja</td>
<td>72</td>
<td>transport in distribucija (61 %), skladiščenje (13 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktas et al., 2011</td>
<td>Turčija</td>
<td>287</td>
<td>500 največjih proizvodnih podjetij</td>
<td>71</td>
<td>domaći transport (78 %), mednarodni transport (63 %), carinjenje (44 %), distribucija (43 %), postopki izvoza in uvoza (15 %), obratna logistika (13 %), označevanje in pakiranje (9 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Gonzales, 2009</td>
<td>Latinska Amerika</td>
<td>ni podatka</td>
<td>potencialni uporabniki zunanjega izvajanja</td>
<td>ni podatka</td>
<td>domaći transport (85 %), mednarodni transport (81 %), skladiščenje (72 %), carinjenje (65 %), posredništvo (52 %), usklajevanje pošiljek (46 %), obratna logistika (38 %), pakiranje in označevanje (36 %), upravljanje voznega parka (13 %)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Najpogosteje in v največjem obsegu se torej pojavlja transport, ki je pri Indiji, Evropi, ZDA, Hrvaški, Latinski Ameriki in Turčiji na prvem mestu po pogostosti oddajanja v zunanjem izvajanje. Tudi skladiščenje je zelo pogosto omenjeno, nekoliko manj zastopani so
upravljanje voznega parka, informacijski sistem in obratna logistika, medtem ko pakiranje in označevanje pošiljk, carinjenje, upravljanje skladišč sodijo med manj pogoste funkcije glede na oddajo v zunanj izvajanje.

V nadaljevanju predstavljam najpomembnejše prednosti, ki so jih izpostavile raziskave v tujini, prikazane so v Tabeli 5.

**Tabela 5: Prikaz vrednotenja prednosti zunanjega izvajanja glede na raziskave v tujini**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autor</th>
<th>Država</th>
<th>Število podjetij</th>
<th>Populacija</th>
<th>Obseg zunanjega izvajanja (%)</th>
<th>Pomembnost zunanjega izvajanja</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sahay &amp; Mohan, 2006</td>
<td>Indija</td>
<td>130</td>
<td>500</td>
<td>55</td>
<td>nižji stroški (81 %), temeljne funkcije (76 %), višja kakovost (72 %), višji obrat zalog (61 %), boljša produktivnost (57 %), boljša prilagodljivost (46 %), dostop do novih tehnologij (45 %), možnost vstopa na nove trge (36 %), delitev tveganja (25 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Wilding &amp; Juriado, 2004</td>
<td>Evropa</td>
<td>52</td>
<td>vsa produzodna in trgovska podjetja</td>
<td>72</td>
<td>dostop do novih znanj (56 %), boljša prilagodljivost (54 %), znižanje stroškov (54 %), osredotočenje na temeljne funkcije (50 %), nepotrebnost investicij (38 %), širitev na nove trge (18 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Sohal et al., 2002</td>
<td>Avstralija</td>
<td>94</td>
<td>500 največjih produzodnih podjetij</td>
<td>67</td>
<td>dostop do novih znanj (povprečna ocena podjetij 3,3), nižji stroški (3,2), boljša prilagodljivost (3,1), višja kakovost storitev (3,1), temeljne funkcije (3,0), delitev tveganja (2,9)</td>
</tr>
<tr>
<td>Sohail et al., 2006</td>
<td>Singapur</td>
<td>126</td>
<td>potencialni uporabniki zunanjega izvajanja</td>
<td>61</td>
<td>nižji stroški (87 %), višja kakovost storitev (76 %), boljša prilagodljivost (75 %), boljša produktivnost (66 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Pavić, 2009</td>
<td>Hrvaška</td>
<td>32</td>
<td>največja produzodna podjetja</td>
<td>72</td>
<td>nižji stroški (61 %), temeljne funkcije (52 %), možnost prerazporeditve resursov (43 %), dostop do novih tehnologij (39 %), nepotrebnost investicij (30 %), dostop do novih znanj (30 %), delitev tveganja (26 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktas et al., 2011</td>
<td>Turčija</td>
<td>287</td>
<td>500 največjih produzodnih podjetij</td>
<td>71</td>
<td>nižji stroški (87 %), višja kakovost storitev (85 %), možnost vstopa na nove trge (69 %), osredotočenje na temeljne funkcije (61 %), boljše upravljanje zalog (43 %)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Med prednostmi v Indiji prevladujejo nižji stroški (81 %), osredotočenje na temeljne aktivnosti (76 %) in višja kakovost storitev (72 %) (Sahay & Mohan, 2006, str. 672). Evropska podjetja izpostavljajo dostop do novih znanj (56 %), višjo prilagodljivost (54 %) in znižanje stroškov (54 %) (Wilding & Juriado, 2004, str. 641-643). Prednosti avstralske raziskave so podane s povprečno oceno, saj so imela podjetja možnost ocene določenih prednosti s številkami od 1 do 5, pri čemer je 1 najmanj in 5 najbolj pomembna prednost. Med prednostmi prevladujejo višja kakovost (3,4), višja fleksibilnost (3,2) in nepotrebnost investicij (3,1) (Sohal et al., 2002, str. 64-67).
Najpomembnejša prednost singapurskih podjetij je znižanje stroškov (87 %), sledita zadovoljstvo kupcev (76 %) in boljša prilagodljivost (75 %) (Sohail et al., 2006, str. 696). Prednosti, ki jih navajajo hrvaška podjetja, so: nižji stroški (61 %), osredotočenje na temeljne funkcije (52 %) in možnost prerazporeditve resursov v druge funkcije (43 %) (Pavić, 2009, str. 51). Najpomembnejše prednosti po mnenju turških podjetij pa so nižji stroški (87 %), višja kakovost storitev (85 %) in možnost vstopa na nove trge (69 %) (Aktas et al., 2011, str. 841).

Kot najpogostejšo prednost oziroma motiv za zunanje izvajanje torej podjetja omenjajo znižanje stroškov, na prvo mesto jih postavljajo indijska, singapurska, hrvaška in turška raziskava. Tudi boljša odzivnost, dostop do novih znanj in osredotočanje na temeljne funkcije, boljše storitve in vstop na nove trge sodijo med pomembnejše prednosti zunanega izvajanja. Med manj pomembnimi pa so višja produktivnost, nepotrebnost investicij in delitev tveganja, ki so najredkeje omenjene.

3.3 Metodologija

3.3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je predstaviti stanje zunanega izvajanja v Sloveniji, in sicer v velikih proizvodnih podjetjih. Ponudnikom zunanega izvajanja omogočiti bolj celovit pregled nad potrebami in željami podjetij na področju izvajanja storitev poslovne logistike. Podjetjem, ki se odločajo o zunanem izvajanju, pa na podlagi zbranih podatkov predstaviti informacije o prednostih in slabostih zunanega izvajanja ter razloge, ki jih druga podjetja navajajo kot temeljne za svojo odločitev glede oddajanja poslovne logistike v zunanje izvajanje. V sklepnem delu pa stanje v Sloveniji primerjati s tujino.

Cilj raziskave je ugotoviti, kako pomembno je zunanje izvajanje storitev poslovne logistike za slovenska podjetja, in pridobiti podatke o pogostosti le-tega, na osnovi zbranih podatkov pa poiskati odgovore na tri temeljna raziskovalna vprašanja:

1. Kako razširjeno je zunanje izvajanje storitev poslovne logistike v Sloveniji?
2. Katere funkcije poslovne logistike dajejo podjetja najpogosteje v izvajanje zunanjsim izvajalcem?
3. Kako razvito je zunanje izvajanje pri nas v primerjavi s tujino?

3.3.2 Merski instrument

Med metodami raziskovalnega dela sem izbrala anketiranje, ki omogoča hitro in poceni zbiranje večje količine podatkov. Instrument za zbiranje podatkov je anketni vprašalnik, ki zajema vnaprej pripravljena in oblikovana vprašanja. Anketiranje lahko izpeljemo z osebnimi intervjuji, telefonskimi, poštnimi ali spletnimi anketami (Bregar et al., 2005, str. 5).

Anketiranje sem izvedla s pomočjo komunikacije prek elektronske pošte, ki je najhitrejša in najbolj praktična pot do naslovnika. Ima pa tudi svoje slabosti, ki se kažejo predvsem v nizki stopnji odgovorov. Vabila za izpolnjevanje anketnega vprašalnika sem po elektronski pošti poslala 180 velikim proizvodnim podjetjem v Sloveniji. Najprej sem jih pošiljala odgovornim za logistiko v podjetjih, zaradi zagotovitve večjega števila izpolnjenih anket sem nekatere odgovorne osebe v podjetjih tudi osebno poklicala in jih prosila za sodelovanje. Takšno zbiranje podatkov je dokaj zahtevno, saj zaposleni niso najbolj zainteresirani za izpolnjevanje vprašalnikov. Kljub težavam mi je uspelo zbrati 48 izpolnjenih vprašalnikov, kar pomeni, da stopnja odzivnosti znaša 26,7 %.

3.3.3 Značilnosti populacije

Populacijo predstavljajo velika podjetja v Sloveniji, ki se ukvarjajo z lastno proizvodnjo (proizvodna podjetja). Izbrana populacija, glede na podatke AJPESa iz leta 2012, zajema 215 podjetij. To so podjetja, ki imajo več kot 250 zaposlenih in jih glede na šifro dejavnosti po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) lahko uvrstimo pod kategorijo C – Predelovalne dejavnosti:

C10 – Proizvodnja živil
C11 - Proizvodnja pijač
C12 - Proizvodnja tobačnih izdelkov
C13 - Proizvodnja tekstilij
C14 - Proizvodnja oblačil
C15 - Proizvodnja usnja, usnjeni in sorodnih izdelkov
C16 - Obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva
C17 - Proizvodnja papirja in izdelkov iz papirja
C18 - Tiskarstvo in razmnoževanje posnetih nosilcev zapisa
C19 - Proizvodnja koksa in naftnih derivatov
C20 - Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov

Velika podjetja predstavljajo le 2,9 % vseh proizvodnih podjetij v Sloveniji, vendar sem se za analizo le teh odločila zato, ker menim, da ima logistika, predvsem pa zunanje izvajanje le-te, praviloma precej večji pomen v velikih podjetjih, kot pa v majhnih, katerih je v Sloveniji 93,4 % populacije. Velika podjetja imajo namreč, v primerjavi z manjšimi, večjo in bolj razvito poslovno logistiko, praviloma odpremijo več pošiljk - prodajo več izdelkov, nabavijo več vhodnih materialov in potrebujejo več skladiščnih zmogljivosti. Prav zato je tudi potreba po zunanjem izvajanju v teh podjetjih bolj izrazita. Poleg tega raziskave v tujini temeljijo na populaciji največjih podjetij v posamezni državi, kar omogoča lažjo primerjavo s tujino. Po drugi strani pa je potrebno poudariti tudi dejstvo, da velika podjetja dosegajo ekonomije obsega in zato s tega vidika lahko del poslovne logistike izvajajo sama in tako lahko tudi zunanje izvajanje uporabljajo v manjši meri.

3.3.4 Značilnosti vzorca


Glede na SKD, se največ v vzorec zajetih podjetij, in sicer 9 (18,8 %), uvršča v kategorijo proizvodnje živil, po 6 (12,5 %) v proizvodnjo električnih naprav in proizvodnjo kovinskih izdelkov in 5 (10,4 %) v proizvodnjo drugih strojev in naprav (Letna poročila, 2013). Podrobnejšo analizo, vključno s primerjavo populacije, prikazuje Tabela 6.

Tabela 6: Prikaz primerjave populacije in vzorca

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dejavnost po SKD</th>
<th>Vzorec (%)</th>
<th>Populacija (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Proizvodnja živil (C10)</td>
<td>18,8</td>
<td>8,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja pijač (C11)</td>
<td>6,3</td>
<td>1,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja tekstilij (C13)</td>
<td>4,2</td>
<td>4,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Obdelava in predelava lesa (C16)</td>
<td>6,3</td>
<td>5,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja papirja (C17)</td>
<td>6,3</td>
<td>3,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja kemikalij (C20)</td>
<td>4,2</td>
<td>6,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja farmacevtskih surovin (C21)</td>
<td>2,1</td>
<td>1,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja izdelkov iz gume (C22)</td>
<td>6,3</td>
<td>8,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja kovin (C24)</td>
<td>4,2</td>
<td>4,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja kovinskih izdelkov (C25)</td>
<td>12,5</td>
<td>9,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja električnih naprav (C27)</td>
<td>12,5</td>
<td>10,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja drugih strojev in naprav (C28)</td>
<td>10,4</td>
<td>7,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Proizvodnja motornih vozil (C29)</td>
<td>4,2</td>
<td>6,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Popravila in montaža strojev in naprav (C33)</td>
<td>2,1</td>
<td>1,4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.4 Analiza rezultatov ankete

3.4.1 Obseg zunanjega izvajanja v Sloveniji

V namen analize sem v vzorec zajeta podjetja razdelila v dve skupini, in sicer na podjetja, ki sama izvajajo poslovno logistiko (v nadaljevanju prva skupina), in na podjetja, ki jo delno ali v celoti oddajajo v zunanj izvajanje (v nadaljevanju druga skupina). Znotraj podjetja poslovno logistiko izvaja 11 v vzorec zajetih podjetij, delno zunanj izvajanje je prisotno v 27, celotno zunanj izvajanje pa v 10 v vzorec zajetih podjetij (vprašanje Q1, Priloga 1). Kot prikazuje tudi Slika 5, se skupno 77% v vzorec zajetih podjetij poslužuje zunanjega izvajanja. Prva skupina tako zajema 11, druga pa 37 v vzorec zajetih podjetij.

Slika 5: Obseg zunanjega izvajanja poslovne logistike v %

Poudariti velja, da so v vzorec zajeta podjetja na vprašanje o načinu zunanjega izvajanja odgovarjala prej, kot so bila seznamjena z možnimi funkcijami, ki so primerne za zunanj izvajanje. Izkazalo se je, da za podjetja, pri katerih je bilo navedeno, da logistiko v celoti oddajajo v zunanj izvajanje, ta trditev ne drži. Pri izbiri funkcij, ki jih izvaja zunanj izvajalec, namreč niti eno podjetje, ki naj bi logistiko v celoti oddajalo v zunanj izvajanje, ni označilo vseh možnih odgovorov. Glede na omenjeno dejstvo torej zgornja delitev ni pravilna, saj podjetja lahko razdelim le v dve skupini. Prva skupina, ki ne uporablja zunanjega izvajanja, ostaja enaka in zajema 11 v vzorec zajetih podjetij. V drugo skupino pa lahko združim v vzorec zajeta podjetja, ki se poslužujejo zunanjega izvajanja in jih je skupno 37.

Slika 6 na naslednji strani prikazuje funkcije, najpogostejši oddane v zunanj izvajanje. V vzorec zajeta podjetja, ki so navedla, da uporabljajo zunanj izvajanje poslovne logistike so lahko izbirala med naslednjimi funkcijami (vprašanje Q7, Priloga 1):

- Transport (prevozi v skladišča, iz skladišča do končnega kupca, letališča, pristanišč, zbirni prevozi…).
- Redno skladiščenje (skladiščenje vhodnih materialov, izdelkov, polizdelkov…).
- Dodatno skladiščenje v obdobjih penatranosti (skladiščenje v obdobjih, ko je lastno skladišče prezasedeno).
- Pakiranje oziroma prepakiranje in označevanje pošiljek.
• Obratna logistika (vračila blaga, reklamacije).
• Vzpostavitev logističnega informacijskega sistema.
• Vodenje logističnega informacijskega sistema (sistem operativnega naročanja, spremljanje stanja zalog…).

Prevladuje transport (72,9 %), sledijo obratna logistika (29,2 %), redno skladiščenje (27,1 %) in dodatno skladiščenje (20,8 %). Najmanj pogosti so vzpostavitev informacijskega sistema (14,6 %), vodenje informacijskega sistema (6,3 %) ter označevanje in pakiranje pošiljk (4,2 %). Med funkcijami, ki se poleg naštetiš še oddajajo v zunanje izvajanje, so podjetja pri možnosti Drugo navedla še prevoze z viličarji in carinjenje, drugih funkcij niso omenjala. Najpogostejša funkcija, oddana v zunanje izvajanje, je po pričakovanjih transport, tudi skladiščenje in obratna logistika sta zelo pogosta, tako da lahko potrdim tudi trditev, ki jo navaja Pavlin (2004, str. 14-15), da sta najpogosteje v zunanje izvajanje oddana transport in skladiščenje.

**Slika 6: Pogostost funkcij oddanih v zunanje izvajanje**

3.4.2 Primerjava ocen prednosti in slabosti zunanjega izvajanja

V nadaljnji analizi predstavljam analizo prednosti in slabosti ter preverjam, ali obstajajo statistično značilne razlike v vrednotenju med skupinama v vzorec zajetih podjetij. V anketnem vprašalniku sem podjetja prosila, da s številko od 1 do 5 ocenijo pomembnost omenjene prednosti oziroma slabosti zunanjega izvajanja, pri čemer 1 pomeni prednost/slabost sploh ni pomembna, 5 pa prednost/slabost je zelo pomembna. Podana je bila tudi možnost Drugo, da bi podjetja lahko dopisala prednosti oziroma slabosti, ki se jim poleg naštetih še zdijo pomembne. Vendar te opcije niso izkoristila, saj nihče ni podal dodatne prednosti oziroma slabosti. Omenjeno vprašanje je tako vsebovalo naslednje prednosti (vprašanje 8, Priloga 1):

- Ni potrebe po lastnih investicijah v logistično infrastrukturo
- Osredotočanje na temeljne funkcije podjetja.
- Dostop do novih procesov, produktov, storitev, tehnologije ali znanj, ki jih v lastnem podjetju ni.
- Boljša sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v poslovnem okolju.
- Boljša kakovost logističnih storitev.
- Delitev tveganja.
- Zmanjšanje operativnih stroškov.
- Povečanje dobička.
- Možnost širitve na nove trge.
- Možnost povečanja investicij v procese, ki jih obdržimo v podjetju.

Tabela 7: Povprečna ocena prednosti zunanjega izvajanja med skupino v vzorec zajetih podjetij, ki logistiko izvaja sama, in skupino, ki uporablja zunanje izvajanje

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prednosti zunanjega izvajanja</th>
<th>V vzorec zajeta podjetja, ki sama izvajajo poslovno logistiko</th>
<th>V vzorec zajeta podjetja, ki uporabljajo zunanje izvajanje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Povprečna ocena</td>
<td>Najnižja vrednost</td>
</tr>
<tr>
<td>Nepotrebnost investicij</td>
<td>4,00</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Osredotočenje na temeljne funkcije</td>
<td>3,82</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Nova znanja</td>
<td>4,18</td>
<td>4-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Boljša odzivnost</td>
<td>3,82</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Višja kakovost</td>
<td>4,00</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Delitev tveganja</td>
<td>3,20</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Nižji stroški</td>
<td>4,09</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Višji dobiček</td>
<td>4,09</td>
<td>3-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Novi trgi</td>
<td>3,64</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Več investicij v druge funkcije</td>
<td>3,91</td>
<td>3-5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

V Tabeli 7 so prikazane ocene prednosti zunanjega izvajanja. Prvi stolpec predstavlja prednosti, drugi stolpec povprečno oceno prve skupine v vzorec zajetih podjetij, ki logistiko
izvajajo sama, četrti stolpec pa ocene druge skupine v vzorec zajetih podjetij, ki logistiko delno ali v celoti oddajajo v zunanj izvajanje. Podani so še pripadajoči standardni odkloni ter najnižje in najvišje vrednosti.


Pri naslednjih prednostih: nepotrebno stroši, pridobitev novih znanj, višja kakovost storitev, višji dobiček, vstop na nove trge in možnost investicij, je bila povprečna ocena prve skupine višja od druga skupina v vzorec zajetih podjetij. Ocene so nepričakovane, saj bi po mojem mnenju druga skupina praviloma za vse prednosti morala podati višje povprečne ocene kot druga skupina. V vzorec zajeta podjetja, ki uporabljajo zunanje izvajanje, bi torej morala bolj izpostaviti prednosti omenjenega načina poslovanja, pa temu ni tako. Vzrok je lahko tudi v tem, da druga skupina z zunanjim izvajanjem ni povsem zadovoljna in nekaterih prednosti v vzorec zajeta podjetja ne vidijo kot pomembne, ker jih sama v praksi ne zaznajo. Medtem ko ocene prve skupine verjetno temeljijo na pričakovanjih, ki jih imajo v vzorec zajeta podjetja, pa druga skupina podjetij pa se zaveda pomena prednosti, saj so vse povprečne ocene nad 3,20.

Primerjava standardnih odklonov pokaže, da je pri prvi skupini največji pri možnosti osredotočanja na temeljne funkcije, pri drugi skupini pa pri možnosti vstopa na nove trge. Podobnosti pri največjih standardnih odklonih torej ni. Pregled najvišjih in najnižjih vrednosti ne pokaže posebnih razlik med skupinama. Zgornja meja je pri obeh skupinah za vse podane prednosti enaka 5. Spodnja meja pa je pri prvi skupini v povprečju nekoliko višja kot pri drugi, kar se torej kaže tudi v povprečju standarnih odklonov. Če torej primerjamo še povprečji standardnih odklonov med skupinama, prvo znaša 0,94 drugo pa 1,08, kar pomeni, da ima druga skupina nekoliko večji povprečni standardni odklon ocen, le-te so bolj neenotne, kot v prvi skupini. Podatek lahko uporabimo Levenov F-preizkus za enakost varianc. Glede na omenjeni rezultat se nato izvede ustrezna rezultat T-preizkusa.

T-preizkus temelji na dveh preizkusih, najprej je potrebno preveriti enakost varianc, za kar uporabimo Levenov F-preizkus o enakosti varianc. Glede na omenjeni rezultat se nato izvede ustrezno obliko T-preizkusa.
F-preizkus opravljen med ocenami prednosti, je pri stopnji značilnosti 0,05 pokazal neenakost le pri treh ocenah, in sicer pri ocenah nepotrebnosti investicij, pri možnosti pridobitve novih znanj in možnosti investicij v druge funkcije (Priloga 2, str. 8-9). Medtem ko je bil t-preizkus značilen le pri možnosti pridobitve novih znanj (Priloga 2, str. 8). Statistično značilnih razlik med ocenama prve in druge skupine torej ni. Posebnost je le ocena možnosti pridobitve novih znanj, pri kateri lahko pri stopnji značilnosti 0,05 zavrnem ničelno domnevo in potrdim, da je razlika med ocenama obeh skupin statistično značilna.

V nadaljevanju predstavljam oceno slabosti zunanjega izvajanja, ki jih prikazuje Tabela 8 na naslednji strani. Prvi stolpec predstavlja slabosti, drugi prav tako predstavlja ocene prve skupine v vzorec zajetih podjetij, tretji pa ocene druge skupine. Tako kot pri prejšnji tabeli so podani pripadajoči standardni odkloni ter najvišje in najnižje vrednosti. Vprašanje je vsebovalo oceno naslednjih slabosti (vprašanje 9, Priloga 1):

- Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev poslovne logistike.
- Odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja.
- Asimetrija informacij.
- Izguba logističnega znanja.
- Prikriti stroški zunanjega izvajanja.
- Odvisnost od zunanjega izvajalca.
- Izguba kontrole nad procesi.
- Težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti zunanjega izvajanja.
- Razlike v kulturi podjetij.
- Potreba po reorganizaciji procesov.
- Potreba po prerazporeditvi zaposlenih.
- Potreba po odpuščanju zaposlenih.

Prva skupina največji pomen pripisuje izgubi kontrole nad logističnimi procesi (4,73) in prikritim stroškom zunanjega izvajanja (4,18). Najmanj pomembni sta reorganizacija procesov (3,00) in delovanje odgovornih v podjetju pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci (3,00). Druga skupina prav tako na prvo mesto postavlja izgubo kontrole (3,46), sledita pa problem odvisnosti od zunanjega izvajalca (3,65) in prikriti stroški zunanjega izvajanja (3,54). Najmanj pomembni se jim zdita neustreznost zunanjih izvajalcev (3,16) in asimetrija informacij (3,32). Izguba kontrole in prikriti stroški sta torej najpomembnejši slabosti zunanjega izvajanja.

Prva skupina prav tako kot pri prednostih tudi pri slabostih podaja višje povprečne ocene pomembnosti, in sicer v primeru neustreznih izvajalcev, asimetrije informacij, prikritih stroškov, izgube kontrole, ovrednotenja zunanjega izvajanja in razlike med kulturami podjetij. Ta rezultat je v skladu s pričakovanji, saj podjetja, ki ne uporabljajo zunanjega izvajanja, praviloma temu v večini primerov niso naklonjena, zato tudi bolj izpostavljajo slabosti, ki predstavljajo nekakšen razlog, da se tudi sama ne odločijo za tak način poslovanja.

Iz pregleda standardnih odklonov je razvidno, da ima prva skupina največji standardni odklon pri neustreznih izvajalcih, najmanjši pa pri odpuščanju zaposlenih. Druga skupina največji
standardni odklon beleži pri razliki med kulturami podjetij, najmanjši pa je pri problemu odgovornih. Povzamem lahko, da pri največjih in najmanjših standardnih odklonih med skupinami ni izrazitih razlik. Tudi pri najvišjih in najnižjih vrednostih ni posebnih razlik med skupinama. Povprečni standardni odklon prve skupine znaša 0,84, druge pa 1,01, kar prav tako kot pri prednostih kaže, da je prva skupina v ocenah bolj enotna kot druga. Rezultat lahko prav tako pojasnimo z dejstvom, da so pričakovanja glede slabosti zunanjega izvajanja pri podjetjih, ki ga ne uporabljajo, praviloma bolj enotna kot pri tistih, ki imajo lastne izkušnje na tem področju in tudi slabosti zaznajo drugače.

Tabela 8: Povprečna ocena slabosti zunanega izvajanja med skupino v vzorec zajetih podjetij, ki logistiko izvaja sama, in skupino, ki uporablja zunanje izvajanje

<table>
<thead>
<tr>
<th>Slabosti zunanjega izvajanja</th>
<th>V vzorec zajeta podjetja, ki sama izvajajo poslovno logistiko</th>
<th>V vzorec zajeta podjetja, ki uporabljajo zunanje izvajanje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Povprečna ocena</td>
<td>Najnižja in najvišja vrednost</td>
</tr>
<tr>
<td>Neustrezni izvajalci</td>
<td>3,18</td>
<td>1-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Problem odgovornih</td>
<td>3,00</td>
<td>1-4</td>
</tr>
<tr>
<td>Asimetrija informacij</td>
<td>3,70</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Izguba znanja</td>
<td>3,30</td>
<td>1-4</td>
</tr>
<tr>
<td>Prikriti stroški</td>
<td>4,18</td>
<td>4-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Odvisnost od izvajalca</td>
<td>3,30</td>
<td>3-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Izguba kontrole</td>
<td>4,73</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Ovrednotenje zunanjega izvajanja</td>
<td>3,91</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Razlika v kulturi podjetij</td>
<td>3,40</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Reorganizacija procesov</td>
<td>3,00</td>
<td>1-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Razporejanje zaposlenih</td>
<td>3,09</td>
<td>2-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Odpuščanje zaposlenih</td>
<td>2,90</td>
<td>2-4</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tudi pri ocenah prednosti je bil F-preizkus statistično značilen le pri prikritih stroških zunanega izvajanja in pri razliki v kulturah organizacij (Priloga 2, str. 15-16). T-preizkus je bil statistično značilen pri prikritih stroških zunanega izvajanja (Priloga 2, str. 15). Pri ocenah prednosti torej prav tako velja, da statistično značilnih razlik, razen pri oceni prikritih stroškov, ni. Izjema je torej le ocena prikritih stroškov zunanega izvajanja, pri kateri lahko pri stopnji značilnosti 0,05 zavrnem ničelno domnevo in potrdim, da je razlika med ocenama obeh skupin statistično značilna.

Povzamem torej lahko, da so najpomembnejše prednosti zunanega izvajanja možnost pridobitve novih znanj, nižji stroški, višji dobiček in boljša odzivnost. Razlika med povprečnima ocenama skupin je statistično značilna le pri možnosti pridobitve novih znanj. Najpomembnejše slabosti pa so izguba kontrole in prikriti stroški. Statistično značilna razlika med povprečnima ocenama skupin je le pri prikritih stroških, zelo blizu statistične značilnosti pa je tudi izguba kontrole. Povprečne ocene prve skupine so tako pri prednostih kot pri slabostih bolj enotne, kar lahko utemeljim z dejstvom, da so pričakovanja in ocene na podlagi
le-teh praviloma bolj enotni kot ocene na podlagi lastnih izkušenj. Druga skupina namreč prednosti in slabosti ocenjuje na podlagi lastnih izkušenj, saj ta v vzorec zajeta podjetja zunanje izvajanje uporablja. Razlike med ocenami v večini primerov torej niso statistično značilne, vendar lahko trdim, da zunanje izvajanje vpliva na oceno prednosti in slabosti, saj so ocene prve skupine bolj enotne kot ocene druge skupine.

3.4.3 Zunanje izvajanje kot konkurenčna prednost

V vzorec zajeta podjetja sem spraševala tudi po mnenju, ali je možno s pomočjo zunanjega izvajanja doseči konkurenčno prednost (vp brašanje Q10, Priloga 1). V prvi skupini je 5 od 11 podjetij odgovorilo nikakal, kar je glede na dejstvo, da logistiko izvajajo sami, razumljivo, 4 podjetja pa so na vprašanje odgovorila z ne vem in samo dve podjetji sta odgovorili pritrilno. V drugi skupini je 6 podjetij odgovorilo z ne vem, dve podjetji sta odgovorili nikakal in kar 29 podjetij pritrilno, kar je pričakovano glede na dejstvo, da uporabljajo zunanje izvajanje. Slika 7 prikazuje omenjene rezultate, levi graf prikazuje rezultate prve skupine, ki logistiko izvaja znotraj podjetja, desni pa rezultate druge skupine, ki uporablja zunanje izvajanje.

Slika 7: Vpliv zunanjega izvajanja na doseganje konkurenčne prednosti v %

Med razlogi za pridobitev konkurenčne prednosti na podlagi zunanjega izvajanja so najpogosteje omenjeni osredotočenje na temeljne procese v podjetju in višja kakovost storitev. Med nasprotnimi razlogi prevladujejo nepoznavanje poslovanja s strani zunanjega izvajalca, problem stroškov in problemi najema tujih strokovnjakov.

Če rezultate povežem s prejšnjim poglavjem in oceno prednosti zunanjega izvajanja, lahko povzamem, da so podjetja, ki ne uporabljajo zunanjega izvajanja, podala zelo podobne ocene prednosti kot tista, ki zunanje izvajanje uporabljajo. Pri naslednjih prednostih: nepotrebnost investicij, pridobitev novih znanj, višja kakovost storitev, višji dobiček, vstop na nove trge in možnost investicij v druge funkcije, je bila povprečna ocena prve skupine celo višja od druge skupine v vzorec zajetih podjetij. Pri vprašanju, ali je možno z zunanjim izvajanjem doseči konkurenčno prednost, pa so podjetja prve skupine presenetljivo v kar 46 % zatrdila, da to ni mogoče. Samo 18 % podjetij je navedlo, da je z omenjenim načinom poslovanja mogoče doseči konkurenčno prednost. Vzrok za to je mogoče tudi v dejstvu, da podjetja prve skupine tudi pomembnost slabosti ocenjujejo z višjimi povprečnimi ocenami, in sicer v primeru neustreznih izvajalcev, asimetrije informacij, prikritih stroškov, izgube kontrole, ovrednotenja zunanjega izvajanja in razlike med kulturami podjetij.

42
Uporaba zunanjega izvajanja torej vpliva na mnenje o doseganju konkurenčne prednosti, saj so v vzorec zajeta podjetja, ki zunanje izvajanje uporabljajo, v 78 % navedla, da omenjen način poslovanja omogoča dosego konkurenčne prednosti, medtem ko v vzorec zajeta podjetja, ki zunanjega izvajanja ne uporabljajo, v 46 % menijo, da konkurenčne prednosti ni mogoče doseči.

3.4.4 Vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje podjetja

V sledečem podpoglavju predstavljam vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje v vzorec zajetih podjetij. Spraševala sem, kako so se v obdobju zadnjih petih let spremenile naslednje kategorije (vprašanje 13, Priloga 1):

- Stroški distribucije.
- Raven kakovosti storitev.
- Produktivnost zaposlenih.
- Dodana vrednost storitev.
- Specifično znanje.

Prikazani so odgovori druge skupine v vzorec zajetih podjetij, ki je na omenjeno vprašanje odgovarjala. Za prvo skupino v vzorec zajetih podjetij, ki sama izvajajo poslovno logistiko, to vprašanje ni relevantno. Izbirala so lahko med tremi kategorijami: Zabeležili smo povečanje, zabeležili smo zmanjšanje in nismo zabeležili sprememb. Spremembe kategorij prikazuje Slika 8.

![Slika 8: Vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje podjetij](image)

Prva kategorija zajema spremembo stroškov distribucije, ki se je pri 60 % v vzorec zajetih podjetijih zmanjšala, kar lahko uvrstim pod prednost zunanjega izvajanja, ki omenja znižanje operativnih stroškov. Kljub temu kar relativno visok del, in sicer 16 % v vzorec zajetih podjetij navaja zvišanje omenjenih stroškov, ki bi lahko bili posledica nepravilne vzpostavitve zunanjega izvajanja, načina delovanja zaposlenih, lahko pa tudi napačne informacije ali napačnega izračuna omenjenih stroškov.
Naslednja kategorija prikazuje spremembo v kakovosti storitev. Po pričakovanjih je 55% v vzorec zajetih podjetij zabeležilo povečanje. Visok del, kar 42%, ni zabeležil sprememb, kar je po eni strani lahko tudi pozitiven rezultat, v primeru, da so v vzorec zajeta podjetja že prej imela visoko kakovost storitev in se ta po uvedbi zunanjega izvajanja ni znižala. Lahko pa kakovosti storitev v podjetju sploh ne merijo oziroma za to nimajo izdelanega ocenjevalnega postopka, kar vodi v omenjen rezultat, in sicer, da se kakovost storitev ne spremi.

Pri spremembi v produktivnosti zaposlenih je povečanje zabeležilo 53% v vzorec zajetih podjetij, zmanjšanje 3% v vzorec zajetih podjetij, 44% pa ni zabeležilo sprememb, kar potrjuje pozitiven vpliv zunanjega izvajanja na produktivnost zaposlenih, saj se je pri skoraj vseh povečala ali ostala nespremenjena.

Dodana vrednost izdelkov se je zmanjšala pri 6% v vzorec zajetih podjetij, pri 47% se je povečala in pri 5% le- to si je pri 8% zmanjšalo. Glede na pridobljene rezultate lahko torej sklepam, da zunanje izvajanje lahko tudi pozitivno vpliva na specifično znanje podjetja.

Ključne rezultate raziskave, ki jih omembo in zamenja z uvedbo zunanjega izvajanja, je presenetljivo, saj se je pri skoraj vseh podjetijih nespremenjala kakovost storitev, visok del, kar 42%, je pri skoraj vseh podjetijih nespremenjen. Trdim torej lahko, da tudi na dodano vrednost izdelkov zunanje izvajanje vpliva pozitivno.

3.5 Primerjava z obstoječimi raziskavami v Sloveniji

Rezultate raziskave najprej primerjam z že zbranimi podatki o izvajanju v Sloveniji. Obsežno raziskavo na to temo, ki jo predstavljam v drugem poglavju, so leta 2004 izvedli na Gospodarski zbornici Slovenije na območju celjske regije. Raziskava je bila izvedena med vsemi družbami v celjski regiji, ki zaposlujejo več kot 15 oseb. Vzorec lastne raziskave torej ni popolnoma primerljiv z omenjeno raziskavo, saj sem se osredotočila le na velika podjetja, poleg tega sem zajela celotno območje Slovenije, ne samo določene regije. Kljub temu menim, da lahko podatke vsaj okvirno primerjamo. Glede na podatke omenjene raziskave je najpogostejša funkcija oddana v zunanje izvajanje transport (55%), sledijo obratna logistika (20%), skladništvo (19%) in prodaja (10%).

Podatke sem predstavila na začetku poglavja, vendar jih zaradi lažje primerjave omenjam ponovno. Poleg tega v primerjavo zajemam samo funkcije, ki sem jih v raziskavah uporabila tudi sama, v namen primerjave pa sem pod obratno logistiko upoštevala podatek o vračilu


3.6 Primerjava s tujino

3.6.1 Primerjava obsega zunanjega izvajanja med državami

Špediterji in ponudniki logističnih storitev v razvitih državah skušajo v zadnjem času pospešeno ugoditi zahtevam podjetij, ki se teh storitev poslužujejo in hkrati prevzeti tudi funkcije, ki so jih prej opravljala podjetja sama. Hkrati postaja svet bolj globalno povezan, meje med državami in kulturami pa vedno manj izrazite. Predvsem države v razvoju, ki ležijo na območjih strateških poti in imajo veliko delovnega potenciala ter možnosti širitve na tuje trge, se posvečajo vzpostavitvi logističnih območij in skušajo na ta način k sebi privabiti nove uporabnike omenjenih storitev (Aktas & Ulengin, 2005). Poglavlje je namenjeno primerjavi rezultatov lastne raziskave z že predstavljenimi raziskavami v tujini glede na obseg zunanjega izvajanja, funkcije zunanjega izvajanja in prednosti le tega. Glede na dejstvo, da so v skoraj vseh raziskavah preučevana predvsem velika proizvodna podjetja, menim, da so raziskave med seboj primerljive in lahko na podlagi rezultatov izpeljem primerjavo.
Obseg zunanjega izvajanja je pomemben pokazatelj razvitosti omenjenega načina poslovanja v posamezni državi oziroma območju, zato v nadaljevanju predstavljam primerjavo podatkov, navedenih v Tabeli 3 (poglavje 3.2.2), z lastno raziskavo. Kot kaže Slika 10, se obseg zunanjega izvajanja giblje med 55 %, ki jih beleži Indija, in 80 % v ZDA. Slovenija je s 77 % na drugem mestu, sledijo Hrvaška in Evropa (72 %), Turčija (71 %), Malezija (68 %), Avstralija (67 %) in Singapur (61 %). V povprečju se torej omenjene države oziroma območja v 69,2 % poslužujejo zunanjega izvajanja.

Slika 10: Primerjava obsega zunanjega izvajanja med državami

Slovenija je na drugem mestu, kar je nekoliko v nasprotju s pričakovanji, saj običajno zaostaja za razvitejšimi državami, predvsem za Evropo. Po drugi strani pa primerjava zajema države, ki so po razvitosti za Slovenijo (Indija, Turčija, Hrvaška…), s čimer lahko upravičimo drugo mesto. Tudi Lubej (2012, str. 59) navaja visok delež zunanjega izvajanja v Sloveniji (78 %), kar prav tako potrjuje rezultat lastne raziskave. Slovenija torej, glede na zgornjo primerjavo, ne spada med države z najmanj razvitim zunanjim izvajanjem, ampak je obseg primerljiv tudi z najbolj razvitimi, kot sta ZDA in Evropa.

3.6.2 Primerjava funkcij, oddanih v zunanje izvajanje med državami

Obseg posameznih funkcij, oddanih v zunanje izvajanje, prav tako kot obseg uporabe zunanjega izvajanja prikazuje razvitost zunanjega izvajanja v posamezni državi oziroma območju. V nadaljevanju predstavljam primerjavo funkcij najpogostejših oddanih v zunanje izvajanje v tujini (Tabela 4, poglavje 3.2.2) z lastno raziskavo.

Tabela 9 prikazuje primerjavo vseh funkcij, oddanih v zunanje izvajanje. S številko 1 sem označila funkcijo, ki je najpogostejše oddana v zunanje izvajanje v posamezni državi, z nadaljinjimi številkami pa funkcije, ki so glede na pogostost manj pomembne. Funkcije, ki nimajo številke, v posamezni državi oziroma območju niso bile omenjene med funkcijami, oddanimi v zunanje izvajanje. V namen primerjave sem pod kategorijo transport združila vse vrste transporta (cestni, zračni, morski, kombinirani, vhodni, izhodni…) in funkcije, ki se nanj
nanašajo (usklajevanje pošiljk). Pod pojem skladiščenje sem združila vse vrste skladiščenja (redno, dodatno, vhodno, izhodno…) in aktivnosti (upravljanje skladišč).

Tabela 9: Primerjava funkcij, oddanih v zunanje izvajanje med državami

<table>
<thead>
<tr>
<th>Avtor</th>
<th>Država</th>
<th>Transport</th>
<th>Carinjenje</th>
<th>Skladiščenje</th>
<th>Informacijski sistem</th>
<th>Pakiranje in označevanje</th>
<th>Upravljanje voznega parka</th>
<th>Uvoz/izvoz</th>
<th>Upravljanje skladišč</th>
<th>Obratna logistika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sahay &amp; Mohan (2006)</td>
<td>Indija</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>3</td>
<td>7</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sohal et al. (2002)</td>
<td>Avstralija</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sohail et al. (2006)</td>
<td>Singapur</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sohail et al. (2006)</td>
<td>Malezija</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lieb &amp; Bentz (2004)</td>
<td>ZDA</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pavić (2009)</td>
<td>Hrvaška</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Aktas et al. (2011)</td>
<td>Turčija</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gonzales (2009)</td>
<td>Latinska Amerika</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lastna raziskava (2013)</td>
<td>Slovenija</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Legenda: 1 - najpogostejša funkcija v zunanje izvajanje v posamezni raziskavi  
7 - najredkeje oddana funkcija v zunanje izvajanje v posamezni raziskavi

Iz tabele je razvidno, da je transport najpogostejša funkcija, oddana v zunanje izvajanje, v večini primerov je označen s številko 1. Zelo pogosto je omenjeno tudi skladiščenje, v večini označeno s številkama 2 in 3. Upravljanje voznega parka, informacijski sistem in obratna logistika se prav tako pogosto pojavljajo. Pakiranje in označevanje, carinjenje, upravljanje skladišč ter postopki uvoza in izvoza pa so med manj pogostimi.

V nadaljevanju se osredotočam na primerjavo posameznih funkcij. Slika 11 tako prikazuje primerjavo transportne funkcije. Kot omenjeno pri zgornji tabeli sem v namen primerjave, pod kategorijo transport združila vse vrste transporta (cestni, zračni, morski, kombinirani, vhodni, izhodni…) in funkcije, ki se nanj nanašajo (upravljanje voznega parka, usklajevanje pošiljk). V primerjavo sem nato vključila tisto funkcijo transporta, ki predstavlja najvišji
obseg v posamezni državi oziroma območju. Največ transportnih funkcij je v zunanjem izvajanju oddanih v Latinski Ameriki (85 %), sledijo Turčija (78 %), Slovenija (73 %), ZDA (67 %), Hrvaška (61 %), Indija (56 %), Avstralija (52 %), Malezija (49 %) in Singapur (42 %). V povprečju je transport v zunanjem izvajanju oddan v 62,6 %. Delež transporta je izrazit v Latinski Ameriki in Turčiji, kar lahko povežemo z dejstvom, da so to manj razvita območja, za katere je značilen visok delež transporta v zunanjem izvajanju. Sledi Slovenija, ki poleg visokega obsega zunanjega izvajanja beleži tudi visok obseg transporta. Povzamem lahko, da je Slovenija tudi glede na zunanjem izvajanju transporta med državami z najvišjim obsegom. Tudi podatka obstoječih raziskav v Sloveniji (67 % in 55 %), navedenih v poglavju 3.2.1, potrjujeta rezultat lastne raziskave.

*Slika 11: Primerjava obsega transporta v zunanjem izvajanju med državami*

Sledi primerjava skladiščenja. Pod pojem skladiščenje sem, kot že omenjeno, združila vse vrste skladiščenja (redno, dodatno, vhodno, izhodno…) in aktivnosti (upravljanje skladišč).

*Slika 12: Primerjava obsega skladiščenja v zunanjem izvajanju med državami*
Slika 12 prikazuje primerjavo obsega skladiščenja, najpogostejši je v Latinski Ameriki (72 %), sledijo ZDA (46 %) in Avstralija (43 %). Povprečje znaša 37,7 %. V Sloveniji oddaja skladiščenja v zunanje izvajanje ni tako pogosta (28 %). V primerjavi z raziskavo, ki jo je opravila Lubej (2012, str. 60), skladiščenje obsega 19 %, kar potrjuje nizek obseg skladiščenja v Sloveniji. Izpostavim torej lahko, da skladiščenje v Sloveniji ni tako močno zastopano kot transport, kar kaže na dejstvo, da je kljub visokemu obsegu zunanjega izvajanja, še vedno poudarek predvsem na transportu.

Naslednja je primerjava obsega obratne logistike (Slika 13). V povprečju to funkcijo v zunanje izvajanje odda 23,3 % podjetij. Obseg je precej nižji od prej analiziranih transporta in skladiščenja. Najpogostejša je v ZDA (33 %), najmanj pa v Turčiji (13 %). Tudi v Sloveniji obseg zunanjega izvajanja obratne logistike ni visok (29 %), je pa glede na ostale države oziroma območja med najvišjimi. Prav tako je večji od obsega skladiščenja, kar je nekako nepričakovano, saj naj bi praviloma prevladovala transport in skladiščenje. Že omenjeni slovenski raziskavi potrjujeta rezultat lastne raziskave, čeprav je nekoliko nižji (20 % in 21 %). Povzamem torej lahko, da je obseg obratne logistike v Sloveniji glede na obseg skladiščenja nepričakovano visok.

Slika 13: Primerjava obsega obratne logistike v zunanjem izvajanju med državami

Slika 14 prikazuje primerjavo obsega pakiranja in označevanja pošiljk, najvišji je v Latinski Ameriki (36 %), najnižji v Sloveniji (4 %), povprečje znaša 18,6 %. Rezultat je pričakovan, saj pakiranje in označevanje spadata pod bolj občutljive storitve, katerih pa slovenska podjetja niso pripravljena oddati v zunanje izvajanje. Ostale raziskave navajajo precej višji obseg, ki pa prav tako ni primerljiv z obsegom prej predstavljenih najpogostejših funkcij, kot je transport. Po drugi strani pa Lubej (2012, str. 60) navaja višji obseg (17 %), kar lahko utemeljim tudi z možnimi odstopanj zaradi drugačnega vzorca podjetij zajetih v raziskavo.
Zadnja funkcija, vključena v primerjavo, je informacijski sistem, prikazuje jo Slika 15. Ni veliko držav, ki bi to funkcijo navajale med najpogostejšimi ali jo v raziskavo vključevale, zato so v primerjavo vključene samo 4 države.

\[ V \text{ povprečju informacijski sistem v zunanje izvajanje odda } 15,3\% \text{ podjetij, najvišji obseg je v Maleziji (18\%), najnižji pa v Singapurju (11\%). Slovenija je s 15\% bolj zastopana kot informacijski sistem. Pričakovala sem namreč, da bo slednje v Sloveniji bolj zastopano kot informacijski sistem.}\]

Če povzamem, med najpogostejšimi funkcijami oddanimi v zunanje izvajanje so: transport, skladiščenje, obratna logistika, upravljanje voznega parka in skladišč, pakiranje in označevanje pošiljk, carinjenje in postopki povezani z uvozom in izvozom. Raziskava, ki sem jo opravila med slovenskimi podjetji, potrjuje trende zunanjega izvajanja v drugih državah, tudi obseg zunanjega izvajanja posameznih funkcij so med seboj primerljivi in ne prihaja do

3.6.3 Primerjava ocen prednosti zunanega izvajanja med državami

Podpoglavje je namenjeno primerjavi prednosti zunanega izvajanja med Slovenijo in že predstavljenimi raziskavami v tujini (Tabela 5, poglavlje 3.2.2.). Pri primerjavi prednosti, prikazanih v Tabeli 10, sem uporabila enake številke oznake kot pri primerjavi funkcij, oddanih v zunanje izvajanje. Številko 1 ima najpomembnejša prednost posamezne države oziroma območja, višje številke pa predstavljajo nižje pomembnosti posameznih prednosti. Kot najpogostešče prednost oziroma motiv za zunanje izvajanje, podjetja omenjajo znižanje stroškov, ki je pri večini označena s številko 1.

*Tabela 10: Primerjava prednosti zunanega izvajanja med državami*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Avtor</th>
<th>Država</th>
<th>Nižji stroški</th>
<th>Višja produktivnost</th>
<th>Nespomembnost investicij</th>
<th>Obračunovanje na temeljne funkcije</th>
<th>Vstop na nove trge</th>
<th>Dobitki do novih znanj</th>
<th>Boljše storitve</th>
<th>Boljša odzivnost</th>
<th>Delitev tveganja</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sahay &amp; Mohan</td>
<td>Indija</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Wilding &amp; Juriado</td>
<td>Evropa</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Beamount &amp; Sohal</td>
<td>Avstralija</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bhatnagar et al.</td>
<td>Singapur</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pavič (2009)</td>
<td>Hrvaška</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Aktas et al.</td>
<td>Turčija</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lastna raziskava</td>
<td>Slovenija</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>7</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Legenda:**
1- najpomembnejša prednost posamezne raziskave
7- najmanj pomembna prednost posamezne raziskave
Med pomembnejšo, glede na številke pomembnosti, spadajo tudi boljša odzivnost, dostop do novih znanj in osredotočanje na temeljne funkcije, boljše storitve in vstop na nove trge. Med najmanj pomembnimi so višja produktivnost, nepotrebnost investicij in delitev tveganja, ki so tudi najredkeje omenjene.

Razlogi za zunanje izvajanje se v glavnem bistveno ne razlikujejo, dosegajo le večjo ali manjšo pomembnost pri odločanju. Najpogostejši razlog je po pričakovanjih znižanje operativnih stroškov, saj podjetja največji pomen pri poslovanju še vedno namenjajo čim nižjim stroškom, ki jim hkrati omogočajo višji dobiček oziroma boljši poslovni rezultat. Slovenija je glede pomembnosti prednosti primerljiva z ostalimi državami oziroma območji. Prednosti, ki jih v vzorec zajeta podjetja navajajo so enake, najvišji pomen pa prav tako dosegla znižanje operativnih stroškov.

3.6.4 Primerjava vpliva zunanjega izvajanja na poslovanje v Evropi in Sloveniji

V nadaljevanju predstavljam primerjavo Slovenije z evropsko raziskavo glede na spremembo kategorij, ki so predstavljene v poglavju 3.2.4. V omenjeno raziskavo so vključili 52 evropskih podjetij (Wilding & Juriado, 2004). Pri podajanju sprememb so podjetja lahko izbirala med štirimi kategorijami, in sicer: zabeležili smo povečanje, zabeležili smo zmanjšanje, ni sprememb in ni podatka. Sama sem v raziskavi podala samo tri možnosti, tako da sem v namen primerjave kategorij ni sprememb in ni podatka združila. Ugotovitve obeh raziskav so prikazane na Sliki 16, prvi stolpci posameznih kategorij prikazujejo Evropo, drugi pa Slovenijo.

*Slika 16: Primerjava vpliva zunanjega izvajanja na poslovanje v Evropi in Sloveniji*

**Legenda:**
- 1. stolpec prikazuje Evropo
- 2. stolpec prikazuje Slovenijo

Distribucijski stroški so se v obeh primerih v večini zmanjšali ali ostali nespremenjeni. Tudi kakovost storitev se je v obeh primerih v večini povečala ali ostala nespremenjena, vendar pri povečanju prihaja do velikih razlik, in sicer za kar 33 odstotnih točk. Prav tako kot pri kakovosti storitev, je največja razlika tudi pri povečanju produktivnosti zaposlenih, slovenska podjetja navajajo kar za 45 odstotnih točk bolj pogost pojav povečanja omenjene kategorije, medtem ko pri evropskih državah ni razlik med povečanjem in zmanjšanjem. Sprememba v dodani vrednosti storitev je naslednja preučevana kategorija. Tako evropske države kot tudi Slovenija, so zabeležile povečanje, velik del pa predstavlja tudi nespremenjeno stanje. Zadnja preučevana kategorija je specifično znanje, ki se je v večini povečalo oziroma ostalo nespremenjeno. Slovenska podjetja pri tem beležijo za 24 odstotnih točk višje povečanje od evropskih.

Povzamem lahko, da tudi za podjetja v evropskih državah velja pozitiven vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje. Tudi v Evropi so se namreč pri večini podjetij stroški distribucije znižali, kakovost storitev, produktivnost zaposlenih, dodana vrednost in specifično znanje pa so se povečali. Kot sem že omenila, prihaja do odstopanj predvsem pri kakovosti storitev, produktivnosti zaposlenih in specifičnem znanju.

3.7 Pregled ključnih spoznanj

V nadaljevanju predstavljam ugotovitve na podlagi hipotez, postavljenih pred začetkom raziskovanja.

1. Večina podjetij ima več zunanjih izvajalcev.
Kar 76,3 % v vzorec zajetih podjetij, ki so navedla, da uporabljajo zunanje izvajanje poslovne logistike, ima, glede na rezultate raziskave, več kot enega zunanjega izvajalca. Omenjeni podatek torej omogoča potrditev zgornje hipoteze.

2. V Sloveniji ni razširjeno celotno oddajanje storitev poslovne logistike v zunanje izvajanje.
Glede na podatke raziskave, je 10 od skupno 48 v vzorec zajetih podjetij, kar predstavlja 21 %, navedlo da funkcije poslovne logistike v celoti oddajajo v zunanje izvajanje. Kljub temu nobeno od v vzorec zajetih podjetij v nadaljevanju ni označilo vseh logističnih funkcij, primernih za zunanje izvajanje, kar pomeni, da dejansko nobeno podjetje ne oddaja celotne logistike v zunaj izvajanje. Hipotezo torej lahko zavrnem in potrdim, da zunanje izvajanje celotne poslovne logistike v Sloveniji ni razširjeno.

3. Zunanje izvajanje storitev poslovne logistike pozitivno vpliva na poslovanje podjetja
Naj na kratko povzamem analizo spremembe kategorij uspešnosti poslovanja v vzorec zajetih podjetij iz poglavja 3.2.4. Stroški distribucije so se pri 60 % podjetij zmanjšali, kakovost storitev se je v 55 % primerih povečala, v 53 % se je povečala tudi produktivnost zaposlenih, dodana vrednost se je povečala v 47 %, specifično znanje pa se je povečalo v 56 %. Hipotezo lahko potrdim, saj zunanje izvajanje na vse omenjene kategorije vpliva pozitivno.

53
4. Podjetja, ki uporabljajo zunanj izvajanje storitev poslovne logistike, drugače ocenjujejo prednosti in slabosti zunanjega izvajanja kot ostala podjetja.

Hipotezo sem preverila s pomočjo Studentovega t-preizkusa. Razlika med povprečnima ocenama skupin v vzorec zajetih podjetij je bila statistično značilna le pri povprečni oceni pridobitve novih znanj in problemu prikritih stroškov zunanjega izvajanja. Povprečne ocene prve skupine pa so bolj enotne kot ocene druge skupine, ki uporablja zunanj izvajanje. Prav tako obstajajo razlike med povprečnimi ocenami, čeprav niso tako velike, da bi bilo mogoče dokazati statistično značilnost. Trdim torej lahko, da obstajajo razlike med povprečnimi ocenami obeh skupin, čeprav niso vse statistično značilne.


Med poslovnimi funkcijami, oddanimi v zunanj izvajanje, je glede na podatke lastne raziskave, na prvem mestu transport (72, 9%), sledi obratna logistika (29,2 %), ter redno (27,1 %) in dodatno skladiščenje (20,8 %). Hipotezo torej lahko potrdim, vendar pa velik odstotek dosega tudi zunanj izvajanje obratne logistike, kar kaže na dejstvo, da se tudi slovenska podjetja, poleg tradicionalnih funkcij, kot sta transport in skladiščenje, vse bolj odločajo za zunanj izvajanje ostalih funkcij poslovne logistike.

6. Razširjenost zunanjega izvajanja storitev poslovne logistike v Sloveniji je nižja kot v tujini.

Primerjavo obsega zunanjega izvajanja sem preverila v poglavju 3.6.1. Naj poudarim, da se ta hipoteza bistveno razlikuje od hipoteze 2. Pri slednji sem preverila, koliko podjetij v celoti oddaja poslovno logistiko v zunanj izvajanje. V tej točki pa preverjam, koliko podjetij uporablja zunanj izvajanje, ne samo v celoti, ampak tudi delno, z zunanjim izvajanjem ene ali več logističnih funkcij. Slovenija se glede na obseg zunanjega izvajanja (77 %) lahko primerja z najbolj razvitimi državami oziroma območji, kar je nekoliko v nasprotni, saj običajno za razvitejšimi državami. Tudi Lubej (2012, str. 59) navaja visok delež zunanjega izvajanja v Sloveniji (78 %), kar prav tako potrjuje rezultat lastne raziskave. Slovenija torej, glede na navedeno primerjavo, ne spada med države z najmanj razvitim zunanjim izvajanjem, ampak je obseg primerljiv tudi z najbolj razvitimi, kot sta ZDA in Evropa.

Kot sem omenila že v poglavju 3.3.4, vzorec ni reprezentativen, kar pomeni, da rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Kljub temu menim, da so le-ti zanimivi, saj je zajetih relativno veliko podjetij. Prav tako pa so rezultati primerljivi z obstoječimi raziskavami in potrjujejo že predstavljene ugotovitve, kar jim daje tako teorietično kot tudi praktično uporabno vrednost. Rezultati so namreč lahko osnova za nadaljnja raziskovanja, vodilnim v podjetjih pa lahko pomagajo pri odločanju o zunanjem izvajanju.
SKLEP

Poslovna logistika je sklop planiranja, managementa in izvedbe toka blaga od razvoja in nabave do proizvodnje in distribucije. Skrbi za učinkovite premike surovin, zalog in končnih proizvodov do končnih porabnikov. Povezuje pridelovalce, prodajalce surovin, predelovalno industrijo in končne porabnike.

Zunanje izvajanje storitev poslovne logistike je definirano kot uporaba zunanjega podjetja za izvajanje vseh ali le nekaterih logističnih funkcij, ki so bile tradicionalno izvajane znotraj podjetja. Angleško poimenovanje zunanjega izvajanja je outsourcing, izpeljano iz besed outside resources using. Poznamo več oblik zunanjega izvajanja logistike, in sicer prvo stopnjo (1PL), ko matično podjetje samo izvaja poslovno logistiko, drugo stopnjo (2PL), ko podjetje najame zunanjega izvajalca za izvajanje posamezne logistične funkcije, tretjo stopnjo (3PL) oziroma pogodbeno logistiko in četrtjo stopnjo (4PL), ko zunanj izvajalec upravlja celotno oskrbno verigo. Na področju spletnega poslovanja se je razvila tudi peta stopnja (5PL).

Vzpostavitev zunanjega izvajanja poteka v več fazah, najprej je potrebno analizirati motive za uvedbo, sledijo odločanje o zunanjem izvajanju, ocena funkcij, primernih za zunanje izvajanje izvajanje, izbira primerne funkcije, izbira zunanjega izvajalca in sklenitev pogodbe o sodelovanju. Ključni sta tudi sprotna ocena zunanjega izvajalca in pošteno sodelovanje.

Logistične funkcije, ki so najpogosteje oddane v zunanje izvajanje, so: transport, skladiščenje, pakiranje in označevanje pošiljek, obratna logistika ter vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema. Med prednosti zunanjega izvajanja spadajo: možnost osredotočanja na temeljnje funkcije podjetja, nepotrebnost investicij, dostop do novih resursov, hitrejše odzivanje na spremembe, boljša kakovost storitev, delitev tveganja, zmanjšanje operativnih stroškov, povečanje dobička, možnost širitve na nove trge in povečanje investicij v temeljne procese. Glavne slabosti pa so: pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev, odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja, asimetrija informacij, izguba logističnega znanja, prikriti stroški zunanjega izvajanja, odvisnost od zunanjega izvajalca, izguba kontrole nad procesi, težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti, razlike v kulturi podjetij, reorganizacija procesov in prerazporeditev ter odpuščanje zaposlenih.

V raziskavo sem vključila 48 velikih proizvodnih podjetij v Sloveniji. Rezultati kažejo, da 77 % le teh uporablja zunanje izvajanje, najpogosteje oddane funkcije pa so transport (72,9 %), obratna logistika (29,2 %) in skladiščenje (27,1 %). Več kot enega zunanjega izvajalca ima 76,3 % v vzorec zajetih podjetij. Med najpomembnejše prednosti v vzorec zajeta podjetja uvrščajo nižje stroške, pridobitev novih znanj in boljšo odzivnost. Glavne slabosti pa so po njihovem mnenju izguba kontrole nad procesi, prikriti stroški zunanjega izvajanja in problem odvisnosti od zunanjega izvajalca. Glede na primerjavo ocen prednosti in slabosti zunanjega izvajanja, statistično značilnih razlik med skupinama v vzorec zajetih podjetij, ki uporabljajo oziroma ne uporabljajo zunanjega izvajanja, skoraj ni. Razlika je statistično značilna le pri možnosti pridobitve novih znanj in problemu prikritih stroškov zunanjega izvajanja. Kljub
temu razlike med povprečnimi ocenami med skupinama niso zanemarljive, prav tako je pomemben podatek, da je prva skupina pri odgovorih bolj enotna kot druga.

Zunanje izvajanje po mnenju v vzorec zajetih podjetij različno vpliva na pridobitev konkurenčne prednosti. Tista, ki zunanega izvajanja ne uporabljajo, v večini trdijo, da konkurenčne prednosti na tak način ni mogoče doseči. V vzorec zajeta podjetja, ki zunanje izvajanje uporabljajo, pa v večini trdijo, da le to omogoča pridobitev konkurenčne prednosti.

Na poslovanje pa zunanje izvajanje vpliva pozitivno, saj so v vzorec zajeta podjetja v večini navedla zmanjšanje operativnih stroškov, povečanje kakovosti storitev, produktivnosti zaposlenih in dodane vrednosti izdelkov. Zanimiv je tudi podatek, da se je specifično znanje pri večini povečalo, čeprav je v strokovni literaturi kot ena izmed slabosti omenjena prav izguba specifičnega znanja.

Med funkcijami najpogostejšimi oddanimi v zunanje izvajanje v tujini prevladuje transport, zelo pogosti so tudi skladiščenje, obratna logistika in informacijski sistem. Slovenija glede na obseg zunanega izvajanja ne zaostaja za drugimi državami oziroma območji. Obratna logistika je pogostejša v zunanje izvajanje kot skladiščenje, kar je v nasprotju z drugimi državami, kjer praviloma prevladujeta transport in skladiščenje. Vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema ter pakiranje in označevanje pošiljk pa sta še vedno v večini izvajana znotraj podjetij, kar potrjuje dejstvo, da zunanje izvajanje pri nas še ni tako razvito kot v večjih in bolj razvitih državah.

Slovenija je torej glede na obseg uporabe zunanega izvajanja primerljiva z drugimi, obseg posameznih funkcij pa je predvsem pri neuveljavljenih, kot sta označevanje in pakiranje pošiljk ter vzpostavitvi in vodenju informacijskega sistema, nižji. Prednosti zunanega izvajanja se med državami v glavnem bistveno ne razlikujejo, dosegajo le višjo ali manjšo pomembnost pri odločanju. Najpogostejši razlog je po pričakovanjih znižanje operativnih stroškov, saj podjetja največji pomen pri poslovanju še vedno namenjajo čim nižjim stroškom, ki jim hkrati omogočajo višji dobiček oziroma boljši poslovni rezultat. Slovenija je glede pomembnosti prednosti primerljiva z ostalimi državami oziroma območji.

Raziskava o zunanjem izvajanju v Sloveniji je potrdila rezultate prejšnjih raziskav (poglavje 3.2), poleg tega sem dokazala, da je obseg zunanega izvajanja primerljiv z drugimi državami oziroma območji. Tudi prednosti in slabosti zunanega izvajanja se bistveno ne razlikujejo od tistih, ki jih navajajo podjetja v tujini.

Ponudnikom zunanega izvajanja raziskava tako ponuja možnost, da se lahko bolj celovito seznanijo s potrebami in željami podjetij na področju izvajanja storitev poslovne logistike. Prav tako so zbrani podatki v pomoč podjetjem, saj bodo lahko pridobila več informacij o prednostih in slabostih zunanega izvajanja ter se seznanila z dejstvi, ki jih druga podjetja navajajo kot razlog za svojo odločitev glede oddajanja poslovne logistike v zunanje izvajanje.
Možnosti za nadaljnja raziskovanja na tem področju je v Sloveniji še veliko. Zanimiva bi bila raziskava o zadovoljstvu podjetij z zunanjimi izvajalci, o načrtih glede zunanjega izvajanja v prihodnosti in podrobnejša analiza podjetij, ki uporabljajo zunanj izvajanje (vprašanje lastništva, vrsta industrije). Raziskavo bi lahko izpeljali še med srednjimi in majhnimi podjetji ter med trgovskimi podjetji. Prav tako bi bila zanimiva tudi analiza stroškov logistike in zunanjega izvajanja in pa analiza zunanjega izvajanja z vidika zunanjih izvajalcev.
LITERATURA IN VIRI


PRILOGE
KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.................................1
Priloga 2: Izpisi statistične obdelave podatkov programa SPSS.............7
Priloga 1: Anketni vprašalnik

Zunanje izvajanje storitev poslovne logistike v slovenskih podjetjih

Ime ankete: Zunanje izvajanje storitev poslovne logistike v slovenskih podjetjih
Število vprašanj: 23

Avtor: nives.lapanja
Dne: 05.09.2012
Spoštovani,

sem Nives Platiše Lapanja, študentka magistrskega študija Poslovne logistike na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V sklopu svojega magistrskega dela raziskujem razširjenost zunanjega izvajanja poslovne logistike v slovenskih podjetjih. Namen raziskave je pridobiti čim več podatkov o razlogih za zunanje izvajanje storitev poslovne logistike v slovenskih podjetjih ter o njegovih značilnostih, prednostih in omejitvah, s ciljema (1) analizirati stanje, prednosti in pomanjkljivosti zunanjega izvajanja storitev poslovne logistike v slovenskih podjetjih, ter (2) izdelati mednarodno primerjavo.

Pri doseganju zastavljenih ciljev potrebujem Vašo pomoč, zato vas vljudno vabim k izpolnjevanju kratke spletne ankete. Anketa je anonimna. Njeno izpolnjevanje vam bo vzelo manj kot 10 minut, zbrani podatki pa bodo uporabljeni izključno za namene raziskave in javno objavljeni zgolj v agregirani obliki.

Do ankete lahko dostopate s klikom na naslednjo povezavo: [http://www.1ka.si/a/18515](http://www.1ka.si/a/18515)

Že vnaprej se Vam iskreno zahvaljujem za vašo pomoč!

Z lepimi pozdravi,

Nives Platiše Lapanja

---

**NAGOVOR V ANKETI**

Pred vami je anketa o razširjenost zunanjega izvajanja poslovne logistike v slovenskih podjetjih. Njeno izpolnjevanje vam bo vzelo manj kot 10 minut, zbrani podatki pa bodo uporabljeni izključno za namene raziskave in javno objavljeni zgolj v agregirani obliki.

Q1 - Na kakšen način poteka v vašem podjetju izvajanje storitev poslovne logistike?

- [ ] Storitve poslovne logistike v celoti izvajamo sami.
- [ ] Storitve poslovne logistike delno izvajamo sami.
- [ ] Storitve poslovne logistike za nas v celoti izvajajo zunanjí izvajalci.

**IF (1) Q1 = [2]**

Q2 - Kolikšen odstotek storitev poslovne logistike opravite sami? (Prosim, da odgovor napišete v obliki številke.)


**IF (2) Q1 = [2, 3]**

Q3 - Koliko zunanjih izvajalcev poslovne logistike imate? (Prosim, da odgovor napišete v obliki številke.)


**IF (3) Q1 = [2, 3] and Q3 > '1'**

Q4 - Kakšni so razlogi za to, da imate več zunanjih izvajalcev? (Prosim, da navedete razloge, zakaj ne sodelujete samo z enim zunanjim izvajalcem poslovne logistike, ampak jih imate več, ki za vas opravljajo te storitve.)
Q5 - Na lestvici od 1 do 5 označite, kako pomembna je poslovna logistika v vašem podjetju (1 - sploh ni pomembna, 5 – je zelo pomembna).

| Poslovna logistika v našem podjetju | 1 - sploh ni pomembna | 2 | 3 | 4 | 5 - je zelo pomembna |

Q6 - V okvir katere poslovne funkcije v vašem podjetju spada odločanje o zunanjem izvajanju poslovne logistike?

IF (4) Q6 = ''
Q7 – Prosim, označite vse storitve logistike, ki jih za vas opravljajo drugi.

Transport (prevozi v skladišča, iz skladišča do končnega kupca, letališč, pristanišč, zbirni prevozi...).
Redno skladiščenje (skladiščenje vhodnih materialov, izdelkov, polizdelkov...).
Dodatno skladiščenje v obdobjih prenapetosti (skladiščenje v obdobjih, ko je lastno skladišče prezasedeno).
Pakiranje oziroma prepakiranje in označevanje pošiljek.
Obratna logistika (vračila blaga, reklamacije).
Vzpostavitev logističnega informacijskega sistema.
Vodenje logističnega informacijskega sistema (sistem operativnega naročanja, spremljanje stanja zalog...).
Drugo, prosim, navedite, kaj:

Q8 - Na lestvici od 1 do 5 označite, kakšen je po vašem mnenju pomen prednosti oziroma motivov za zunanj izvajanje poslovne logistike (1 – prednost oziroma motiv sploh ni pomembna/pomemben, 5 – prednost oziroma motiv je zelo pomembna/pomemben).

| Prednost oziroma motiv | 1 - prednost oziroma motiv sploh ni pomembna/pomemben | 2 | 3 | 4 | 5 - prednost oziroma motiv je zelo pomembna/pomemben |

Ni potrebe po lastnih investicijah v logistično infrastrukturo.
Osredotočanje na temeljne funkcije podjetja
Dostop do novih procesov, produktov, storitev, tehnologije ali znanj, ki jih v lastnem podjetju ni.
Boljša sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v poslovnem okolju.
Boljša kakovost logističnih storitev.
Delitev tveganja.
Zmanjšanje operativnih stroškov.
Povečanje dobíčka.
Možnost širitve na nove trge.
Možnost povečanja investicij v procese, ki jih obdržimo v podjetju.
Drugo, prosim, navedite, kaj:
Q9 - Na lestvici od 1 do 5 označite, kakšen je po vašem mnenju pomen slabosti oziroma omejitev za zunanje izvajanje poslovne logistike (1 – slabost oziroma omejitev sploh ni pomembna, 5 – slabost oziroma omejitev je zelo pomembna).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Slabost oziroma omejitev</th>
<th>1 - slabost oziroma omejitev sploh ni pomembna</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5 - slabost oziroma omejitev je zelo pomembna</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev poslovne logistike.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Asimetrija informacij.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Izguba logističnega znanja.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Prikriti stroški zunanjega izvajanja.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Odvisnost od zunanjega izvajalca.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Izguba kontrole nad procesi.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti zunanjega izvajanja.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Razlike v kulturi podjetij.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Potreba po reorganizaciji procesov.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Potreba po prerazporeditvi zaposlenih.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Potreba po odpuščanju zaposlenih.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Drugo, prosim, navedite, kaj:</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Q10 - Ali menite, da lahko podjetje z zunanjim izvajanjem poslovne logistike pridobi konkurenčno prednost?
○ Da.
○ Ne.
○ Ne vem.

**IF (5) Q10 = [1]**

Q11 - Prosimo, navedite razloge, zakaj podjetje z zunanjim izvajanjem poslovne logistike po vašem mnenju lahko pridobi konkurenčno prednost:

**IF (6) Q10 = [2]**

Q12 - Prosimo, navedite razloge, zakaj podjetje z zunanjim izvajanjem poslovne logistike po vašem mnenju ne more pridobiti konkurenčne prednosti:
Q13 - Prosim, označite, kako so se zaradi zunanjega izvajanja poslovne logistike v vašem podjetju spremenile naslednje kategorije v obdobju zadnjih petih let:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorija</th>
<th>Zabeležili smo povečanje</th>
<th>Nismo zabeležili sprememb.</th>
<th>Zabeležili smo zmanjšanje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Stroški distribucije.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Raven kakovosti storitev.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Produktivnost zaposlenih.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dodana vrednost storitev.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Specifično znanje.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Drugo, prosim, navedite, kaj:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Q14 - Katerega leta je bilo ustanovljeno vaše podjetje?


Q15 - Označite področje Standardne klasifikacije dejavnosti, kamor sodi glavna dejavnost vašega podjetja:

- C10 - Proizvodnja živil
- C11 - Proizvodnja pijač
- C12 - Proizvodnja tobačnih izdelkov
- C13 - Proizvodnja tekstilij
- C14 - Proizvodnja oblačil
- C15 - Proizvodnja usnj, usnjenih in sorodnih izdelkov
- C16 - Obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva
- C17 - Proizvodnja papirja in izdelkov iz papirja
- C18 - Tiskarstvo in razmnoževanje posnetih nosilcev zapisa
- C19 - Proizvodnja koksa in naftnih derivatov
- C20 - Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov
- C21 - Proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov
- C22 - Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas
- C23 - Proizvodnja nekovinskih mineralnih izdelkov
- C24 - Proizvodnja kovin
- C25 - Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav
- C26 - Proizvodnja računalnikov, elektronskih in optičnih izdelkov
- C27 - Proizvodnja električnih naprav
- C28 - Proizvodnja drugih strojev in naprav
- C29 - Proizvodnja motornih vozil, priolik in polprikolic
- C30 - Proizvodnja drugih vozil in plovil
- C31 - Proizvodnja pohištva
- C32 - Druge raznovrstne predelovalne dejavnosti
- C33 - Popravila in montaža strojev in naprav
- G45 - Trgovina z motornimi vozili in popravila motornih vozil
- G46 - Posredništvo in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili
- G47 - Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili
- Drugo, prosim, navedite, kaj:

Q16 - Ali vaše podjetje posluje s tujino (ali dobavljate izdelke iz tujine oziroma jih odpremljate v tujino)?

- Da.
- Ne.

5
Q17 - Kam bi po številu zaposlenih v letu 2011 uvrstili vaše podjetje?

○ Med mala podjetja (do vključno 50 zaposlenih).
○ Med srednje velika podjetja (nad 50 do vključno 250 zaposlenih).
○ Med velika podjetja (nad 250 zaposlenih).

Q18 - Kam bi po obsegu prodaje v letu 2011 uvrstili vaše podjetje?

○ Med mala podjetja (do vključno 4 milijone EUR).
○ Med srednje velika podjetja (nad 4 milijone EUR do vključno 16 milijonov EUR).
○ Med velika podjetja (nad 16 milijonov EUR).

Za konec pa še nekaj vprašanj o vas:

Q19 - Prosim, da označite vaš spol.

○ Ženski.
○ Moški.

Q20 - Prosim, da vpišete vašo letnico rojstva.


Q21 - Od katerega leta dalje ste zaposleni v podjetju?


Q22 - Prosim, da navedete vašo zadnjo zaključeno stopnjo izobrazbe:


Q23 - Prosim, da napišete naziv vašega delovnega mesta, in navedete, ali je strokovno ali vodstveno.


Najlepša hvala za vaše sodelovanje. Če bi želeli prejeti povzetek raziskovalnih spoznanj, mi prosim to sporočite na elektronski naslov: nives.lapanja@gmail.com.
Priloga 2: Izpisi statistične obdelave podatkov programa SPSS
Slika 1: T-preizkus za boljšo odzivnost in delitev tveganja

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Boljša odzivnost</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>3,82</td>
<td>1,079</td>
<td>.325</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjje</td>
<td>37</td>
<td>4,03</td>
<td>.866</td>
<td>.142</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>2,797</td>
<td>.101</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>-588</td>
<td>14,052</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Delitev tveganja</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>10</td>
<td>3,20</td>
<td>.919</td>
<td>.291</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjje</td>
<td>37</td>
<td>3,38</td>
<td>1,010</td>
<td>.166</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>.775</td>
<td>.383</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>-.533</td>
<td>15,421</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Slika 2: T-preizkus za možnost vstopa na nove trge in možnost pridobitve novih znanj

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Novi trgi</td>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>3,64</td>
<td>1,027</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>zunanj</td>
<td>37</td>
<td>3,49</td>
<td>1,387</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Independent Samples Test</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Levene’s Test for Equality of Variances</td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nova znanja</td>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>4,18</td>
<td>.405</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>zunanj</td>
<td>35</td>
<td>3,54</td>
<td>.919</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Independent Samples Test**

| Levene’s Test for Equality of Variances | t-test for Equality of Means | 95% Confidence Interval of the Difference |
| F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| Equal variances assumed | 11,495 | .001 | 2,227 | 44 | .031 | .639 | .287 | .061 | 1,217 |
| Equal variances not assumed | 3,236 | 38,745 | .002 | 46 | .639 | .197 | .240 | 1,038 |
Slika 3: T-preizkus za možnost investicij v druge funkcije in nepotrebnost investicij

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Investicije v druge funkcije</strong></td>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>3,91</td>
<td>3,831</td>
<td>.251</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>zunanj</td>
<td>37</td>
<td>3,54</td>
<td>1,216</td>
<td>.200</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Levene's Test for</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Equality of Variances</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances</td>
<td>4,626</td>
<td>.037</td>
<td>.939</td>
</tr>
<tr>
<td>assumed</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances</td>
<td>1,150</td>
<td>24,056</td>
<td>.262</td>
</tr>
<tr>
<td>not assumed</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Group Statistics</th>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Nepotrebnost investicij</strong></td>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>4,00</td>
<td>.894</td>
<td>.270</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>zunanj</td>
<td>37</td>
<td>3,43</td>
<td>1,303</td>
<td>.214</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Levene's Test for</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Equality of Variances</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances</td>
<td>5,704</td>
<td>.021</td>
<td>1,349</td>
</tr>
<tr>
<td>assumed</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances</td>
<td>1,648</td>
<td>23,942</td>
<td>.112</td>
</tr>
<tr>
<td>not assumed</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Slika 4: T-preizkus za nižje stroške in možnost osredotočenja na temeljne funkcije

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nižji stroški</td>
<td>11</td>
<td>4,09</td>
<td>1,136</td>
<td>.343</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanje</td>
<td>37</td>
<td>4,19</td>
<td>.908</td>
<td>.149</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Group Statistics

#### Independent Samples Test

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>F</th>
<th>Sig.</th>
<th>t</th>
<th>df</th>
<th>Sig. (2-tailed)</th>
<th>Mean Difference</th>
<th>Std. Error Difference</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>2,425</td>
<td>.126</td>
<td>-297</td>
<td>46</td>
<td>.767</td>
<td>-.098</td>
<td>.330</td>
<td>-1.763 - .567</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>-263</td>
<td>14,017</td>
<td>.796</td>
<td>-0.98</td>
<td>.374</td>
<td>-0.900</td>
<td>.703</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Osredotočenje na temeljne funkcije</td>
<td>11</td>
<td>3.82</td>
<td>1.168</td>
<td>.352</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanje</td>
<td>37</td>
<td>3.95</td>
<td>1.104</td>
<td>.182</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Group Statistics

#### Independent Samples Test

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>F</th>
<th>Sig.</th>
<th>t</th>
<th>df</th>
<th>Sig. (2-tailed)</th>
<th>Mean Difference</th>
<th>Std. Error Difference</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>.480</td>
<td>.492</td>
<td>-.333</td>
<td>46</td>
<td>.741</td>
<td>-.128</td>
<td>.384</td>
<td>-.901 - .645</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>-.323</td>
<td>15,714</td>
<td>.751</td>
<td>-.128</td>
<td>.396</td>
<td>-.969</td>
<td>.713</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Slika 5: T-preizkus za višjo kakovost storitev in višji dobiček**

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Višja kakovost</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>4,00</td>
<td>1,095</td>
<td>0,330</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjje</td>
<td>37</td>
<td>3,86</td>
<td>0,976</td>
<td>0,161</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

**Independent Samples Test**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>F</th>
<th>Sig.</th>
<th>t</th>
<th>df</th>
<th>Sig. (2-tailed)</th>
<th>Mean Difference</th>
<th>Std. Error Difference</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Equal variances</td>
<td>.456</td>
<td>.503</td>
<td>.392</td>
<td>46</td>
<td>.697</td>
<td>.135</td>
<td>.345</td>
<td>-.559, .829</td>
</tr>
<tr>
<td>not assumed</td>
<td>.368</td>
<td>15,049</td>
<td>.718</td>
<td></td>
<td>.135</td>
<td>.367</td>
<td>.647</td>
<td>-.918</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Višji dobiček</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>4,09</td>
<td>.831</td>
<td>.251</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjje</td>
<td>37</td>
<td>3,68</td>
<td>1,082</td>
<td>.178</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Independent Samples Test**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>F</th>
<th>Sig.</th>
<th>t</th>
<th>df</th>
<th>Sig. (2-tailed)</th>
<th>Mean Difference</th>
<th>Std. Error Difference</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Equal variances</td>
<td>2,198</td>
<td>.145</td>
<td>1,171</td>
<td>46</td>
<td>.248</td>
<td>.415</td>
<td>.355</td>
<td>-.298, 1,129</td>
</tr>
<tr>
<td>not assumed</td>
<td>1,351</td>
<td>21,114</td>
<td>.191</td>
<td></td>
<td>.415</td>
<td>.307</td>
<td>.224</td>
<td>-.224, 1,054</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Slika 6: T-preizkus za asimetrijo informacij in izgubo kontrole nad procesi

#### Group Statistics

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asimetrija informacij</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>10</td>
<td>3,70</td>
<td>1,059</td>
<td>.335</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanj</td>
<td>37</td>
<td>3,32</td>
<td>1,132</td>
<td>.186</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Independent Samples Test

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for Equality of Variances</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>.063</td>
<td>.803</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>.980</td>
<td>.933</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Group Statistics

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Izguba kontrole</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>3,73</td>
<td>1,009</td>
<td>.304</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanj</td>
<td>37</td>
<td>3,76</td>
<td>.983</td>
<td>.162</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Independent Samples Test

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene’s Test for Equality of Variances</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>.049</td>
<td>.826</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>-.086</td>
<td>16,088</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Slika 7: T-preizkus za izgubo znanja in odpuščanje zaposlenih**

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Izguba znanja</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>10</td>
<td>3,30</td>
<td>.949</td>
<td>.300</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjé</td>
<td>35</td>
<td>3,46</td>
<td>1,094</td>
<td>.185</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Independent Samples Test**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td>1,254</td>
<td>.269</td>
<td>-.411</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Odpuščanje zaposlenih</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>10</td>
<td>2,90</td>
<td>.738</td>
<td>.233</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjé</td>
<td>37</td>
<td>3,30</td>
<td>1,127</td>
<td>.185</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Independent Samples Test**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td>3,497</td>
<td>.068</td>
<td>-1,051</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-1,333</td>
<td>.196</td>
<td>21,765</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Slika 8: T-preizkus za odvisnost od izvajalca in problem vrednotenja izvajanja

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Odvisnost od izvajalca</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>10</td>
<td>4,30</td>
<td>.675</td>
<td>.213</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjje</td>
<td>37</td>
<td>3,65</td>
<td>1,006</td>
<td>.165</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Problem vrednotenja</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>3,91</td>
<td>.944</td>
<td>.285</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjje</td>
<td>37</td>
<td>3,51</td>
<td>.932</td>
<td>.153</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for Equality of Variances</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>------</td>
<td>-----</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>2,803</td>
<td>.101</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>2,412</td>
<td>.025</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for Equality of Variances</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>------</td>
<td>-----</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>.486</td>
<td>.489</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>1,224</td>
<td>.238</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Slika 9: T-preizkus za prikrite stroške in problem primernosti izvajalcev

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Prikriti stroški</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>4,18</td>
<td>,405</td>
<td>,122</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjese</td>
<td>37</td>
<td>3,54</td>
<td>,900</td>
<td>,148</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Primernost izvajalcev</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>3,18</td>
<td>1,079</td>
<td>,325</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjese</td>
<td>37</td>
<td>3,16</td>
<td>1,041</td>
<td>,171</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Independent Samples Test**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for Equality of Variances</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>11,175</td>
<td>.002</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>3,343</td>
<td>.002</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Independent Samples Test**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for Equality of Variances</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>,000</td>
<td>.999</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>.053</td>
<td>15,966</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Slika 10: T-preizkus za problem odgovorih v podjetju in razliko v kulturi podjetij

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>Problem odgovornih</th>
<th>notranje</th>
<th>11</th>
<th>3,00</th>
<th>.894</th>
<th>.270</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>zunanjje</td>
<td>37</td>
<td></td>
<td>3,46</td>
<td>.960</td>
<td>.158</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Problem odgovornih</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>3,00</td>
<td>.894</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjje</td>
<td>37</td>
<td>3,46</td>
<td>.960</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Independent Samples Test**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for Equality of Variances</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>2,406</td>
<td>.128</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Razlika v kulturi</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>10</td>
<td>3,40</td>
<td>.843</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanjje</td>
<td>37</td>
<td>3,35</td>
<td>1,184</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Independent Samples Test**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Levene's Test for Equality of Variances</th>
<th>t-test for Equality of Means</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>F</td>
<td>Sig.</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>4,120</td>
<td>.048</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Slika 11: T-preizkus za razporejanje zaposlenih in reorganizacijo procesov

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Razporejanje zaposlenih</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>notranje</td>
<td>11</td>
<td>3,09</td>
<td>.831</td>
<td>.251</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanj</td>
<td>37</td>
<td>3,51</td>
<td>.989</td>
<td>.163</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Independent Samples Test**

Levene's Test for Equality of Variances

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>F</th>
<th>Sig.</th>
<th>t</th>
<th>df</th>
<th>Sig. (2-tailed)</th>
<th>Mean Difference</th>
<th>Std. Error Difference</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>3,615</td>
<td>.064</td>
<td>-1,286</td>
<td>46</td>
<td>.205</td>
<td>-.423</td>
<td>.329</td>
<td>-1,084 - .239</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>-1,414</td>
<td>19,251</td>
<td>.173</td>
<td>19,251</td>
<td>.173</td>
<td>-.423</td>
<td>.299</td>
<td>-1,047 - .202</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Group Statistics**

<table>
<thead>
<tr>
<th>način</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Std. Error Mean</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Reorganizacija notranje</td>
<td>11</td>
<td>3,00</td>
<td>1,000</td>
<td>.302</td>
</tr>
<tr>
<td>zunanj</td>
<td>36</td>
<td>3,36</td>
<td>1,046</td>
<td>.174</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Independent Samples Test**

Levene’s Test for Equality of Variances

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>F</th>
<th>Sig.</th>
<th>t</th>
<th>df</th>
<th>Sig. (2-tailed)</th>
<th>Mean Difference</th>
<th>Std. Error Difference</th>
<th>95% Confidence Interval of the Difference</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Equal variances assumed</td>
<td>2,155</td>
<td>.149</td>
<td>-1,012</td>
<td>45</td>
<td>.317</td>
<td>-.361</td>
<td>.357</td>
<td>-1,080 - .358</td>
</tr>
<tr>
<td>Equal variances not assumed</td>
<td>-1,037</td>
<td>17,255</td>
<td>.314</td>
<td>17,255</td>
<td>.314</td>
<td>-.361</td>
<td>.348</td>
<td>-1,095 - .373</td>
</tr>
</tbody>
</table>