

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ZUNANJEGA IZVAJANJA STORITEV POSLOVNE
LOGISTIKE VELIKIH PROIZVODNIH PODJETIJ V SLOVENIJI**

Ljubljana, junij 2014

NIVES PLATIŠE LAPANJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Nives Platiše Lapanja, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza zunanjega izvajanja storitev poslovne logistike velikih proizvodnih podjetij v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Markom Jakšičem in sosvetovalko prof. dr. Ireno Ograjenšek.

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 Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - 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 Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - 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: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZUNANJE IZVAJANJE STORITEV POSLOVNE LOGISTIKE.....	3
1.1 Vsebinska zasnova poglavja	3
1.2 Poslovna logistika	3
1.3 Zunanje izvajanje	5
1.3.1 Definicija in razvoj zunanjega izvajanja	5
1.3.2 Ponudniki logističnih storitev	6
1.3.3 Strateško partnerstvo kot oblika zunanjega izvajanja	8
1.4 Odločanje o zunanjem izvajanju logističnih funkcij	9
1.4.1 Potek odločanja	9
1.4.2 Izbira zunanjega izvajalca	10
1.5 Pregled ključnih spoznanj	11
2 GLAVNI DEJAVNIKI ZUNANJEGA IZVAJANJA.....	12
2.1 Vsebinska zasnova poglavja	12
2.2 Logistične funkcije, ki so primerne za zunanje izvajanje	12
2.2.1 Značilnosti funkcij oddanih v zunanje izvajanje	12
2.2.2 Transport, skladiščenje in pakiranje pošilk	14
2.2.3 Obratna logistika	16
2.2.4 Vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema	16
2.3 Prednosti zunanjega izvajanja	17
2.4 Slabosti zunanjega izvajanja	19
2.5 Učinkovitost in uspešnost zunanjega izvajanja	22
2.5.1 Pomen učinkovitosti in uspešnosti	22
2.5.2 Merjenje učinkovitosti zunanjih izvajalcev	23
2.5.3 Neuspešno sodelovanje in preklic pogodb	24
2.5.4 Stroški povezani z zunanjim izvajanjem	25
2.6 Pregled ključnih spoznanj	25
3 RAZISKAVA O ZUNANJEM IZVAJANJU	25
3.1 Vsebinska zasnova poglavja	25
3.2 Pregled obstoječih raziskav o zunanjem izvajanju	26
3.2.1 Slovenija	26
3.2.2 Tujina	27
3.3 Metodologija	32
3.3.1 Namen in cilji raziskave	32
3.3.2 Merski instrument	32
3.3.3 Značilnosti populacije	33
3.3.4 Značilnosti vzorca	34
3.4 Analiza rezultatov ankete	36
3.4.1 Obseg zunanjega izvajanja v Sloveniji	36
3.4.2 Primerjava ocen prednosti in slabosti zunanjega izvajanja	38
3.4.3 Zunanje izvajanje kot konkurenčna prednost	42
3.4.4 Vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje podjetja	43
3.5 Primerjava z obstoječimi raziskavami v Sloveniji	44
3.6 Primerjava s tujino	45
3.6.1 Primerjava obsega zunanjega izvajanja med državami	45
3.6.2 Primerjava funkcij oddanih v zunanje izvajanje med državami	46
3.6.3 Primerjava ocen prednosti zunanjega izvajanja med državami	51
3.6.4 Primerjava vpliva zunanjega izvajanja na poslovanje v Evropi in Sloveniji	52

3.7 Pregled ključnih spoznanj	53
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 zunanje izvajanje	12
Slika 4: Procesi in funkcije oddani v zunanje izvajanje	13
Slika 5: Obseg zunanjega izvajanja poslovne logistike v %.....	36
Slika 6: Pogostost funkcij oddanih v zunanje izvajanje.....	37
Slika 7: Vpliv zunanjega izvajanja na doseganje konkurenčne prednosti v %	42
Slika 8: Vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje podjetij	43
Slika 9: Primerjava funkcij oddanih v zunanje izvajanje v letih 2004, 2012 in 2013.....	45
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 zunanje izvajanje med državami	50
Slika 16: Primerjava vpliva zunanjega izvajanja na poslovanje v Evropi in Sloveniji	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med tradicionalnimi in pogodbenimi prevoznimi storitvami.....	6
Tabela 2: Prikaz funkcij oddanih v zunanje izvajanje, glede na način poslovanja	14
Tabela 3: Pregled raziskav o zunanjem izvajanju v tujini	27
Tabela 4: Prikaz najpogostejših funkcij oddanih v zunanje izvajanje 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 zunanje izvajanje.....	38
Tabela 8: Povprečna ocena slabosti zunanjega izvajanja med skupino v vzorec zajetih podjetij, ki logistiko izvaja sama in skupino, ki uporablja zunanje izvajanje.....	41
Tabela 9: Primerjava funkcij oddanih v zunanje izvajanje 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 nebistvene funkcije v izvajanje drugim, lahko bolj posveti svojim temeljnim funkcijam, kar omogoči boljše razporeditev sredstev in zaposlenih, zmanjša tveganje 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 narasel, kar kaže na dejstvo, da je to zelo učinkovita pot zmanjšanja stroškov in tveganja, predvsem za tradicionalna, vertikalno integrirana podjetja (Wang & Regan, 2003, str. 1).

Glede na dejstvo, da je zunanje izvajanje 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 dejanskem stanju 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.

Področje raziskovanja je področje aktivnosti poslovne logistike kot ene izmed poslovnih funkcij v podjetju, kjer se osredotočam na raziskavo vplivov, ki ga ima zunanje izvajanje storitev poslovne logistike na poslovanje podjetij. V raziskavo so zajeta velika slovenska podjetja, ki imajo nad 250 zaposlenih ter jih lahko uvrstimo v predelovalno industrijo (v nadaljevanju proizvodna podjetja). Glede na podatke Agencije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES) je bilo konec leta 2012 takšnih podjetij v Sloveniji 215 (Letna poročila, 2013).

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 zunanje izvajanje le te, precej večji pomen 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, praviloma odprejajo 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.

Namen magistrskega dela je pridobiti čim več informacij o značilnostih, 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 seznani 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 najpogostejše 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.
5. Med logističnimi funkcijami, oddanimi v zunanje izvajanje, še vedno prevladuje transport.
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.

Magistrsko delo sestavljajo tri poglavja. V prvem na kratko predstavljam področje poslovne logistike in njene značilnosti, zunanje izvajanje storitev poslovne logistike, potek odločanja za zunanje izvajanje in izbiro zunanjega izvajalca. Drugo poglavje zajema predstavitev funkcij poslovne logistike, primernih za zunanje izvajanje in opis prednosti ter slabosti zunanjega izvajanja. V tretjem poglavju povzemam rezultate raziskav zunanjega izvajanja storitev poslovne logistike v Sloveniji in tujini. Večji del poglavja, v sklopu predstavitve namena in ciljev, merskega instrumenta, značilnosti populacije in vzorca, namenjam lastni raziskavi. V nadaljevanju podajam analizo rezultatov ankete in primerjavo z obstoječimi podatki podobnih raziskav v Sloveniji. Svoje ugotovitve primerjam tudi s tujino, in sicer na podlagi primerjave funkcij oddanih v zunanje izvajanje ter primerjave prednosti zunanjega izvajanja.

1 ZUNANJE IZVAJANJE STORITEV POSLOVNE LOGISTIKE

1.1 Vsebinska zasnova poglavja

Podjetja se vedno bolj osredotočajo na pridobivanje konkurenčne prednosti in doseganje čim večjega dobička. Prav zunanje izvajanje jim omogoča, da posamezne poslovne funkcije oddajo v izvajanje zunanjemu izvajalcu, ki jih lahko izvaja stroškovno učinkoviteje in kakovostno na višjem nivoju. Tudi poslovna logistika je ena izmed funkcij, ki je primerna za zunanje izvajanje, saj v primeru večine podjetij ne sodi med temeljne poslovne funkcije, hkrati pa je njena stroškovna učinkovitost bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Prvo poglavje magistrskega dela tako namenjam definiciji poslovne logistike in zunanjega izvajanja. Najprej predstavljam definicijo in delitev poslovne logistike. Sledijo definicija in razvoj zunanjega izvajanja, predstavitev ponudnikov logističnih storitev in predstavitev strateškega partnerstva kot napredne oblike zunanjega izvajanja. Poglavje zaključujem s potekom odločanja o zunanjem izvajanju in opisom postopka izbire zunanjega izvajalca.

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 poslovnih 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

porabnike. Njen pomen se povečuje tudi zaradi krajših življenjskih ciklov izdelkov, naraščanja ponudbe izdelkov (kar zahteva dobavo več različnih materialov), dobavnih pogojev, določenih s strani kupca, zmanjšanja dodane vrednosti izdelkov, preureditve proizvodnih procesov in razvoja računalniške znanosti (Van Welle, 1998, str. 240). Logistika proizvodom in storitvam povečuje dodano vrednost (Bloomberg et al., 2002, str. 52-53). Velik vpliv ima tudi na doseganje konkurenčne prednosti, saj omogoča hitro odzivnost in zanesljivost v časih dobav in nižje stroške distribucije (Fawcett & Closs, 1993, str. 4-6; Morash et al., 1996, str. 3). Logistična oskrba ima velik pomen tudi pri doseganju zastavljenih ciljev v smislu povečanja dobička (Novack et al., 1994, str. 113).

Logistiko lahko delimo glede na dejavnost (transportna, skladiščna, špedicijska, distribucijska), področje uporabe (industrijska, vojaška) in glede na področje opazovanja (mikrologistika, mednarodna logistika, poslovna logistika) (Dmitrović, 1996, str. 7; Oblak, 1997, str. 21). Logožar (2004, str. 29-31) logistiko obravnava s treh vidikov, in sicer kot miselnost, ki upošteva celoto in se osredotoča na servis oziroma kupca, kot funkcijo, ki zajema transportne, skladiščne in pretovorne procese, administrativne, dispozitivne naloge in koordiniranje, ter kot institucijo, ki je v bistvu organizacijska enota namenjena logističnim procesom. Kot poudarja svet CLM (*Council of Logistics Management*), je logistika tudi proces načrtovanja, realiziranja in nadzora pregledanega, stroškovno ugodnega toka in skladiščenja surovin, polizdelkov in izdelkov ter s tem povezanih informacij od dobavitelja do prejemnikov v skladu z zahtevami naročnika (Urbančl, 2010a, str. 4). Logožar (2004, str. 66-134) jo deli na podsisteme (nabavna, notranja, distribucijska in poprodajna logistika) in elemente (zaloge materiala in proizvodov, skladiščenje zalog, notranji transport, zunanji transport, logistična manipulacija, komunikacije, informacije, kontrola in delovna sila).

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 strmeti 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, premeščanje, paletizacija, kontejnerizacija, 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

operacije in administrativna dela. Na njeno učinkovitost vpliva več dejavnikov, predvsem čas obdelave naročil, izbora blaga, oblikovanja pošiljk, nakladanja na transportno sredstvo, čas transporta. Na sam transport vplivajo izbira prometnih poti in sredstev ter prometna infrastruktura (Oblak, 1987, str. 41-43).

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

Zunanje izvajanje storitev poslovne logistike (v nadaljevanju zunanje izvajanje) je definirano kot uporaba zunanjega podjetja za izvajanje vseh ali le nekaterih logističnih funkcij, kot so transport, distribucija, skladiščenje, management zalog in izvajanje naročil, ki so bile tradicionalno izvajane znotraj podjetja (Ho et al., 2012, str. 1). Župančič (2011, str. 17) pojasnjuje, da je zunanje izvajanje tako imenovana eksternalizacija logističnih dejavnosti, ki jih, namesto interno v podjetju, izvaja zunanji izvajalec. Zunanje izvajanje je hkrati tudi strateška odločitev, da se eno ali več določenih funkcij odda v izvajanje zunanjemu izvajalcu, ki je specialist na tem področju (Hong et al., 2004, str. 5-6). Wang in Regan (2003, str. 2) še pojasnjujeta, da mnogo podjetij vidi zunanje izvajanje tudi kot način, kako prestrukturirati svojo distribucijsko verigo in pridobiti konkurenčne prednosti. Zunanje izvajanje ima več poimenovanj (Berglund et al., 1999, str. 59), in sicer logistična zveza, operativna zveza, pogodbeni logistika in pogodbeni distribucija. Angleško poimenovanje zunanjega izvajanja je *outsourcing*, izpeljano iz besed *outside resources using* (Ho et al., 2012, str. 3).

Razvoj zunanjega izvajanja se začel 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 večji pomen dobili povečanje produktivnosti, 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 sistemska podpora). V 90. letih 20. stol. so se na trgu pojavili prvi ponudniki hitre pošte (DHL, TNT, UPS), za katere je značilno, da imajo svetovno razvejano letalsko transportno mrežo, ki jim omogoča ekspresno dostavo pošiljk. Uveljavile so se kompleksnejše storitve z višjo dodano vrednostjo, kot so organizacija izvoza/uvoza blaga, carinjenje, organizacija pošiljk, 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).

Zunanje izvajanje logistike tako postaja vedno bolj izpopolnjeno. McKinnon (1999, str. 8-17) opisuje trende, ki se vedno bolj uveljavljajo. Mednje sodijo povečanje pomena in pogostosti dolgoročnega sodelovanja med podjetjem in zunanjim izvajalcem na osnovi pogodb, namesto enkratnih naročil, bolj kompleksna izbira ustreznih zunanjih izvajalcev in večja vpletenost zunanjega izvajalca v poslovanje podjetja. Poslovni odnos med zunanjim izvajalcem in podjetjem se tako spreminja, uveljavljajo se skupna vlaganja in skupen razvoj inovacij, poudarja se pomen komunikacije med vsemi ravni podjetja in zunanjim izvajalcem ter povečuje se stopnja specializacije zunanjih izvajalcev, kar je hkrati tudi razlog za več zunanjih izvajalcev, ki jih podjetje najame. Lieb in Bentz (2004, str. 5) še poudarjata, da je spremenjena struktura zunanjega izvajanja tudi posledica združevanja podjetij, prevzemov, stečajev in vstopa novih tekmecev, ki iščejo tržne niše.

V Tabeli 1 so prikazane razlike med tradicionalnimi storitvami in bolj izpopolnjenim zunanjim izvajanjem, ki ga avtorja poimenujeta pogodbenne storitve. Kljub temu, da se razlike v tabeli nanašajo le na zunanje 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

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

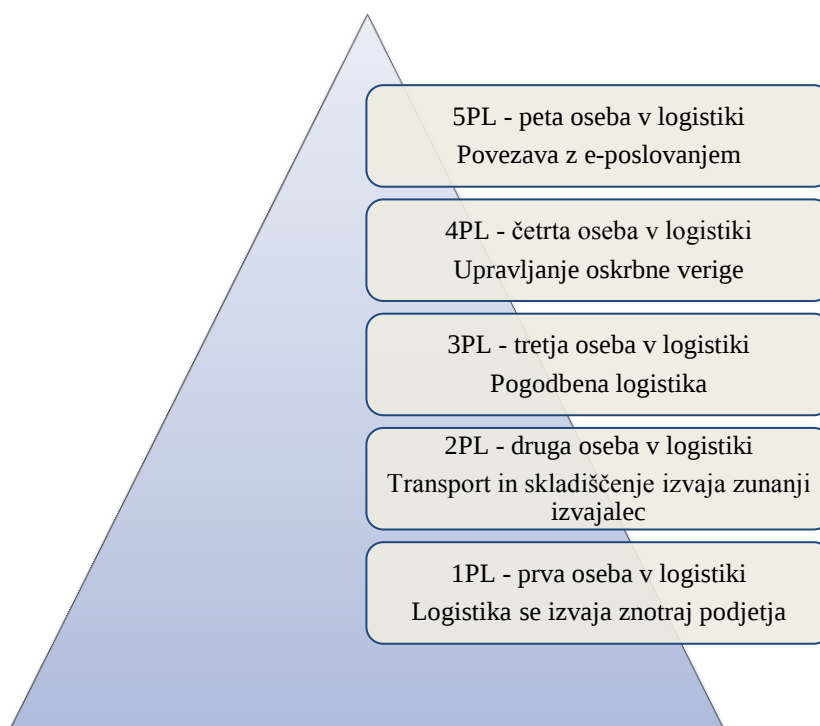
Vir: M. Razzaque, & C. Sheng, *Outsourcing of logistics functions: a literature survey*, 1997, str. 91.

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 logistiki, kjer matično podjetje samo organizira vse aktivnosti logistike. Druga stopnja je 2PL (*second party logistics provider*) oziroma druga oseba v logistiki. 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 zunanji 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 (*fourth 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 pošilk 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



Vir: Povzeto po: I. Cornilie, & C. Macharis, *Impact of globalisation on logistics service providers in Belgium*, 2006, str. 5-6; E. Aktas, & F. Ulengin, *Outsourcing logistics activities in Turkey*, 2005, str. 317-319; A. Ogorelc, *Outsourcing of transport and logistics services*, 2007, str. 274.

Med ponudniki logističnih storitev prevladujejo 3PL in 4PL izvajalci. 3PL zunanje 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 ustrezni vrsti transporta, najbolj optimalni transportni poti, izvajalcih ter drugih dejavnostih (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, ne glede na izbiro prevoznika, špediterja in skladišča, 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 oskrbne verige, 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. Oskrbna veriga je vertikalna povezava podjetij, strateško partnerstvo pa kombinacija notranjega in zunanjega izvajanja (Ferne, 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, uvedbo poprodajnih 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. Oskrbna veriga je tako povezava podjetij, ki omogoča pravočasno oskrbo s surovinami, polizdelki in v končni fazi tudi izdelki, ki potujejo od dobavitelja surovin do končnih potrošnikov. Njihov glavni namen je zmanjšanje skupnih stroškov na podlagi pravočasne oskrbe z materiali, kar med drugim zmanjša predvsem stroške manipulacije in zalog (Simchi-Levi et al., 2009, str. 1-3).

Taylor in Brunt (2001, str. 241) navajata, da je povezovanje v oskrbne verige ključno za optimizacijo stroškov, vendar se morajo vsi sodelujoči zavedati, da ima njihovo obnašanje vpliv na celotno verigo in jo morajo zato gledati v celoti in delovati v skupno korist. Harrigan (2003, str. 6-9) med glavnimi koristmi oskrbnih verig izpostavlja znižanje stroškov in tako imenovane ekonomije integracije, ki temeljijo na koordinaciji aktivnosti. Poleg zunanjega izvajanja se v praksi pogosto pojavlja tudi strateško partnerstvo. Razzaque in Sheng (1997, str. 90-95) strateško partnerstvo opisujeta kot koncentrirano poslovanje z malo udeleženiimi, ki omogoča boljše cene in storitve, temelji na skupnih izboljšavah, rednem preverjanju

poslovanja in spoštovanju pogodb, vsebuje formalni sistem za merjenje zmogljivosti in temelji na dvosmernih informacijah. Velik pomen imajo tudi obojestranske potrebe, delitev vrednot, ciljev in strategij z namenom skupne koristi ter sinergije, močna komunikacija in organizacijska, kulturna ter managerska skladnost. Huiskonen in Pirttila (2002, str. 178) še navajata, da je ključni faktor omenjenega sodelovanja prav v tem, da dve različni organizaciji združita moči in se organizacijsko obnašata kot eno podjetje.

1.4 Odločanje o zunanjem izvajanju logističnih funkcij

1.4.1 Potek odločanja

Pri odločanju za zunanje izvajanje se pogosto pojavijo vprašanja, kaj in zakaj dati v zunanje izvajanje ter kako doseči zadovoljstvo obeh vpletenih strani, pri čemer se je potrebno zavedati, da lahko razlike med kulturami podjetij in slaba komunikacija vodita v neuspešnost omenjenih pogodb (Wilding & Juriado, 2004, str. 6-9). Fernie (1999, str. 5) pojasnjuje, da odločanje o zunanjem izvajanju temelji predvsem na treh predpostavkah, in sicer, če ima podjetje zelo specifično in učinkovito logistiko, je smiselno, da jo obdrži, saj je tak način bolj učinkovit. Če je logistika zelo nezahtevna, je najboljša, da jo odda v zunanje izvajanje. Možen je tudi tretji način, ki predvideva kombinacijo lastnega in zunanjega izvajanja, tako imenovano strateško partnerstvo, ki sem ga opisala v prejšnjem poglavju. Razzaque in Sheng (1997, str. 92-95) menita, da je zunanje izvajanje za podjetje zelo primerno tudi takrat, ko vstopa na nove trge, kjer nima razvite logistične mreže. Priporočljivo je v panogah, kjer obstaja sezonsko nihanje v povpraševanju. Prav tako so tudi slabo razvit sistem spremljanja zalog, transportne storitve, hitra rast podjetja in omejeno investiranje lahko dober razlog za zunanje izvajanje.

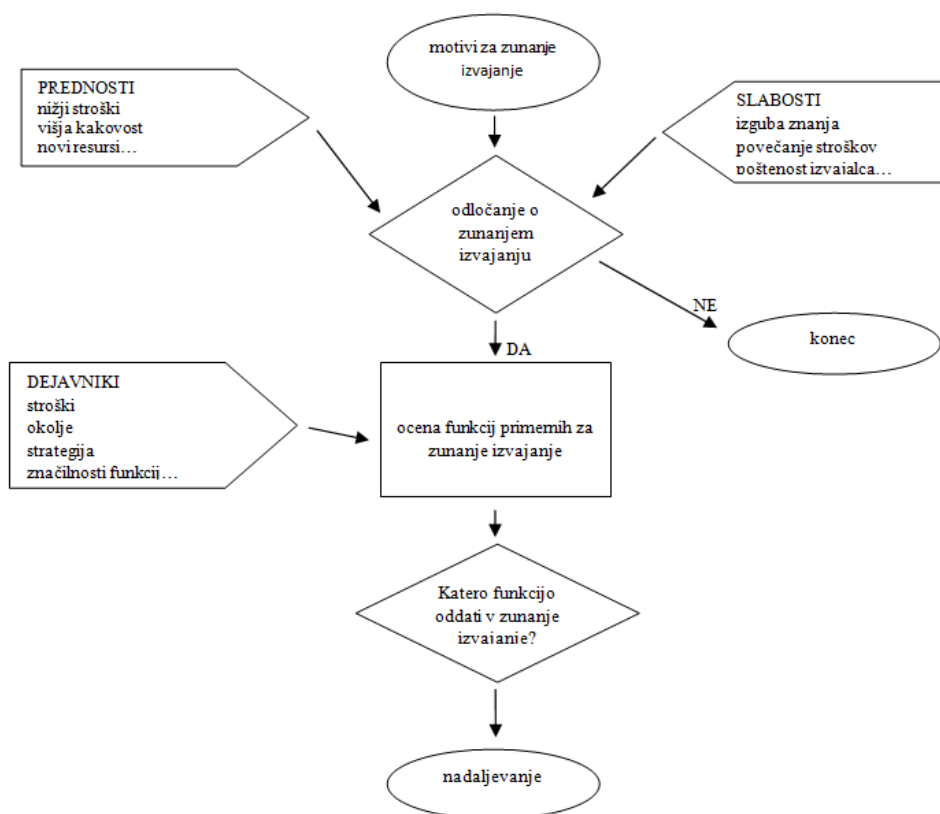
Odločanje o zunanjem izvajanju se začne z analizo motivov, prednosti in slabosti, ki jih podrobneje predstavljam v naslednjih poglavjih. Sledi ocena primernosti posameznih funkcij, ki so prav tako predstavljene v naslednjem poglavju, in se konča z odločitvijo o izbiri ustrezne funkcije kot primerne za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

Pred odločitvijo za zunanje 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 zunanjim 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 funkcijsko, pri čemer se v zunanje izvajanje odda določen oddelek ali funkcijo, in procesno zunanje izvajanje, ko se v zunanje 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 (oblikovanje 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



Vir: T. Kremic et al., *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks and decision factors*, 2006, str. 468.

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 sprotne ocena delovanja, po končani izbiri. Glavni kriteriji, na podlagi katerih se ocenjuje zunanje 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, management, 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).

Pavić (2009, str. 46-47) poudarja, da je pred izbiro zunanjega izvajalca najprej potrebno analizirati poslovanje podjetja. Gre za tako imenovano fazo aktiviranja, ki jo omenjam že v prejšnjem poglavju in vsebuje strateško analizo poslovanja. Analiza torej pokaže, katere funkcije v podjetju so temeljne in katere se splača dati v zunanje izvajanje. Kot že omenjeno sledi faza izbire zunanjega izvajalca, ko je potrebno izbrati izvajalca, ki najbolj ustreza potrebam in zahtevam poslovanja (Marasco, 2008, str. 132) ter ima boljše sposobnosti in znanje opravljati logistične funkcije, kot jih je sposobno podjetje samo (Aktas & Ulengin, 2005, str. 319). Naslednja je faza pogajanja in dogovarjanja, ko je potrebno dokončno definirati funkcije zunanjega izvajanja, zagotoviti ustrezno kontrolo, definirati stroške in sestaviti ter podpisati pogodbo (Andersson & Norrman, 2002, str. 6-9). Glavne sestavine pogodbe so konkurenčne cene, potrebna oprema in pripomočki, nivo storitev in posebne zahteve, kot so posebno rokovanje z blagom, prekinitvev pogodbe, provizije, podaljšanje in dopolnitev pogodbe, povečanje cen, zavarovanje (Razzaque & Sheng, 1997, str. 98). Sledi faza uvedbe in izvajanja, ki zajema tudi tranzicijsko obdobje uvajanja zunanjega izvajanja. Kot zadnjo fazo pa Pavić (2009, str. 49) omenja še fazo upravljanja odnosov med podjetjem in izvajalcem, ki zajema sprotno reševanje problemov in stalen nadzor nad poslovanjem s ciljem dolgoročnega sodelovanja, ki bi prineslo korist obema stranema.

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 najame zunanjega izvajalca za izvajanje posamezne logistične funkcije, tretjo stopnjo (3PL) oziroma pogodbeno logistiko in četrto stopnjo (4PL), ko zunanji 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, izbira primerne funkcije, izbira zunanjega izvajalca in sklenitev pogodbe o sodelovanju. Ključni sta tudi sprotne ocene zunanjega izvajalca in pošteno sodelovanje.

2 GLAVNI DEJAVNIKI ZUNANJEGA IZVAJANJA

2.1 Vsebinska zasnova poglavja

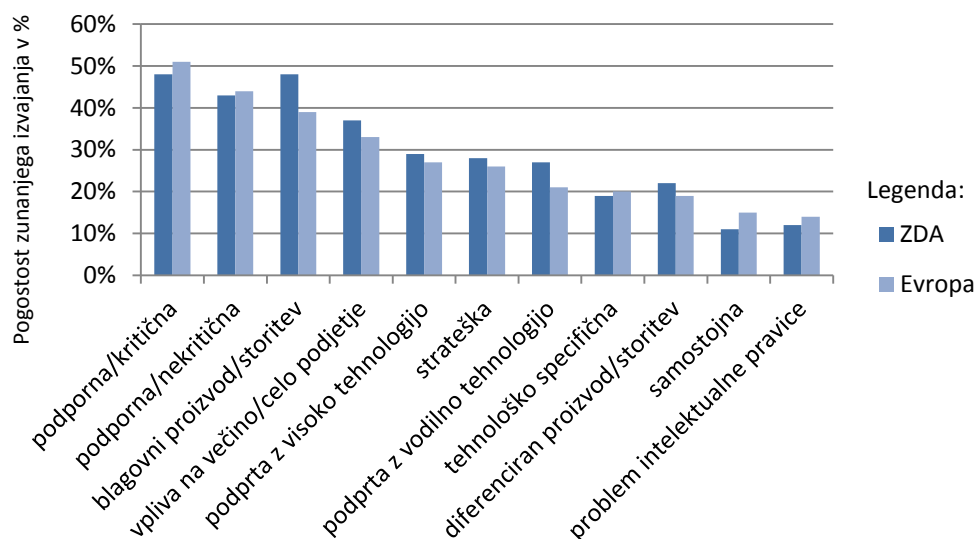
Med glavne dejavnike, ki so tesno povezani z zunanjim izvajanjem, zagotovo sodijo poslovne funkcije, ki so primerne za zunanje izvajanje, ter prednosti in slabosti omenjenega načina poslovanja. V drugem poglavju tako opisujem logistične funkcije, ki so primerne za oddajo v izvajanje zunanjim izvajalcem, 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

Z rastjo in širitvijo poslovanja se morajo podjetja osredotočiti na svoje temeljne funkcije, ki so bistvo njihovega obstoja, kar posledično vodi v delitev na temeljne in podporne funkcije. Slednje so potencialno primerne za zunanje izvajanje (Lonsdale & Cox, 2000, str. 444). V tem poglavju predstavljam logistične funkcije, ki so primerne za zunanje izvajanje, in podrobneje opisujem tiste, ki jih uporabljam tudi v lastni raziskavi. Mednje spadajo: transport, skladiščenje, pakiranje in označevanje pošilk, obratna logistika ter vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema.

Slika 3: Pomembnost funkcij oddanih v zunanje izvajanje



Vir: A. Kakabadse, & N. Kakabadse, *Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe*, 2002, str. 193.

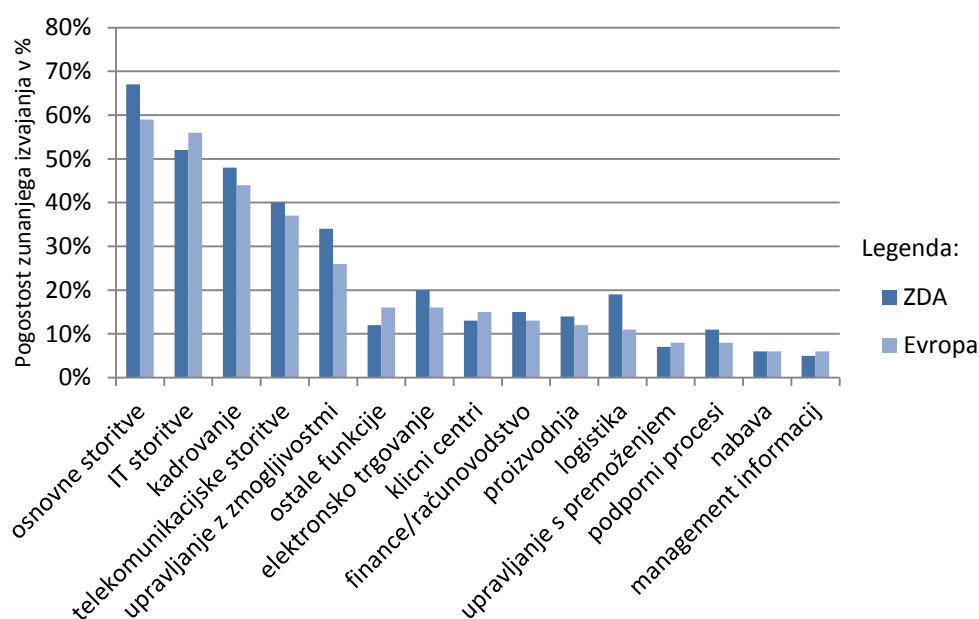
Slika 3 prikazuje značilnosti in pomembnost poslovnih funkcij, ki jih podjetja najpogosteje oddajo v zunanje izvajanje v ZDA in Evropi. Naj pojasnim, da so preučevane vse poslovne funkcije podjetij, ne samo poslovna logistika. Visok delež predstavljajo podporne in kritične

funkcije, 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 vodijo 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 najpogostejše oddane v zunanje izvajanje. Po podatkih raziskave v Evropi in ZDA je poslovna logistika med manj razširjenimi poslovnimi funkcijami, ki jih opravljajo zunanji 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



Vir: A. Kakabadse, & N. Kakabadse, *Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe*, 2002, str. 193.

Kot najprimernejšo logistično funkcijo za zunanje izvajanje Wilding in Juriado (2004, str. 642) navajata transport in z njim povezano organizacijo pošiljk, 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 nalepkami in vračila izdelkov.

Logistika je kot poslovna funkcija zelo razčlenjena, kar pomeni, da je primerna tudi za vzporedno izvajanje zunaj in znotraj podjetja (Tabela 2). Pripisani odstotki predstavljajo delež podjetij, vključenih v evropsko raziskavo, ki so tak način uveljavili v svojem poslovanju. Vidimo lahko, da je najbolj primeren za zunanje izvajanje primarni transport, sledijo sekundarni transport, dodatno skladiščenje v obdobjih prenatrpanosti, upravljanje voznega parka, ponovno pakiranje in ponovno označevanje, prilagajanje končnega izdelka in skladiščenje izven obdobja prenatrpanosti. Med najmanj primernimi so skladiščenje izdelkov, ki zahtevajo posebne pogoje, vračila in obratna logistika, informacijski sistem in izbira prevoznika (Wilding & Juriado, 2004, str. 643).

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

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

Vir: R. Wilding, & R. Juriado, Customer Perceptions on Logistics Outsourcing in the European Consumer Goods Industry, 2004, str. 643.

Na začetku poglavja sem omenila, da bom podrobneje predstavila logistične funkcije, ki jih zajema lastna raziskava. Zato v nadaljevanju predstavljam že omenjene funkcije: transport, skladiščenje, pakiranje in označevanje pošiljk, obratno logistiko ter vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema.

2.2.2 Transport, skladiščenje in pakiranje pošiljk

Transport obsega premike blaga med določenimi lokacijami. Sem prištevamo prevoze v skladišče, med skladišči, iz skladišča do končnega kupca, med kupci v verigi, prevoze do letališč, pristanišč, železniških postaj in ostalih zelenih lokacij. Poznamo posamezne in zbirne prevoze pošiljk, ki se kombinirajo glede na vrsto blaga in kraj dostave. Tipičen primer zbirnih pošiljk so hitre pošte, ki temeljijo na čim hitrejši dostavi blaga in nižanju stroškov na osnovi zbirnih prevozov (Župančič, 2011, str. 18). V sklop transporta spadajo tudi pogajanja s prevozniki, načrtovanje poti in planiranje ter optimizacija transporta (Kneymeyer & Murphy, 2005, str. 6).

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 prevaža z drugo obliko transporta in voznik cestnega vozila potuje z vozilom, druga oblika pa je nespremljani kombinirani transport, ko se transportna enota prevaža 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.

Tudi pakiranje, prepakiranje in označevanje pošilk so ene izmed funkcij primernih za zunanje izvajanje. Največji pomen pri manipulaciji z blagom imajo namreč pakiranje, paletizacija in kontejnerizacija. Kot navaja Ferišak (1983, str. 233-234), se z blagom lažje rokuje, če je pakirano v vreče, sode, pakete, da ni pretežko in je primerno shranjeno. Pakiranje mora zadovoljiti tri glavne potrebe, in sicer zaščito, prepoznavnost in priročnost. Njegov pomen je tako v zaščiti robe pred pokvarjenjem, zlomom ali poškodbo, zmanjšanju stroškov manipulacije, olajšanju rokovanja in skladiščenja, grupiranju v namen distribucije in zmanjšanju možnosti kraje. Guordin (2001, str. 150) razlaga, da poznamo dva tipa pakiranja, in sicer pakiranje za kupce in pakiranje za industrijo. Prvo je naravnano v to smer, da kupce pritegne in jasno ponazori vsebino, medtem ko je pakiranje za industrijo naloga logistike, njen namen pa je zaščititi blago, da se med transportom ne bo poškodovalo.

Ferišak (1983, str. 234-235) navaja, da na pakiranje odločilno vplivajo: možnost pakiranja, promocija prodaje, standardi, predpisi, politika cen, stroški, okus potrošnika, skladnost proizvodov, material za pakiranje in zahtevana zaščita proizvoda. Po razlagi, ki jo navaja Guordin (2001, str. 150), pa na pakiranje vplivajo: trženje, logistika, proizvodnja, potrošniki in predpisi. Različni so tudi materiali, iz katerih sestoji pakiranje, včasih sta bila to težka in draga kovina ali les, danes pa je teh materialov zelo veliko.

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 zunanje 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.

Paletizacija je sistem manipuliranja z blagom, ki kot osnovo pakiranja uporablja palete. Njene prednosti so: hitreje premikanje robe, zmanjšanje ročne manipulacije, prihranek prostora, več prostora na vozilu, zmanjšanje količine potrebne embalaže, povečanje uporabe transportnih sredstev - viličarjev, zmanjšanje možnosti poškodbe in kraje, manjše naprežanje zaposlenih in lažja zaščita blaga. Kontejnerizacija je premikanje blaga naloženega v kontejnerje, ki so odporni in imajo večkratno možnost uporabe ter konstrukcijo, ki omogoča hitro in enostavno premikanje brez pretovarjanja. Kljub temu, da kontejner ni ne vozilo ne pakiranje blaga, ga lahko smatramo kot del transportnega sredstva, ki predstavlja prostor za blago in je primeren za vse vrste transportnih sredstev. Prednosti kontejnerizacije so naslednje: robe ni potrebno posebej pakirati in označevati, kar zmanjšuje stroške, ni potreben pretovor, zato je pot krajša, manjši stroški skladiščenja, možnosti kombiniranja različnih transportnih sredstev, blago je bolj varovano, enotna manipulacija premikanja, maksimalna izkoriščenost prostora. Ima pa hkrati tudi nekaj slabosti, in sicer: ni vse blago primerno za tak prevoz, velike investicije, specializacija prevoznih sredstev in objektov, usposabljanje kadrov, mehanizacija in nabava opreme, različne mere kontejnerjev (Ferišak, 1983, str. 237-245).

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

Med bolj kompleksne aktivnosti podjetja, ki so primerne za zunanje izvajanje, sodijo vzpostavitev logističnega informacijskega sistema in vodenje le-tega. Mednje med drugim spadajo sistem operativnega naročanja in spremljanje stanja zalog (Sohal et al., 2002, str. 64). Tudi Bhatnagar et al. (1999, str. 579) omenja informacijski sistem kot eno izmed najpogostejših aktivnosti, oddanih v zunanje izvajanje. Mitra (2005, str. 165) med informacijsko tehnologijo uvršča predvsem sistem uporabe črtnih kod, sistem EDI (elektronska izmenjava podatkov), GIS (geografski informacijski sistem), GPS (globalni pozicijski sistem), satelitski sledilni sistem in mobilne komunikacije, preko katerih poteka prenos podatkov.

2.3 Prednosti zunanjega izvajanja

Pri odločanju o zunanjem izvajanju imajo velik pomen predvsem prednosti, ki jih tak način poslovanja prinaša, saj se podjetja zanj odločajo predvsem zaradi izboljšanja poslovnih rezultatov. Razzaque in Sheng (1997, str. 95) navajata, da sta med najpomembnejšimi razlogi za sodelovanje z zunanjimi izvajalci njihovo specifično znanje in usposobljenost strokovnjakov ter izkušnje, ki jih je težko doseči in hkrati tudi drago imeti znotraj podjetja. Sodelovanje tako omogoča podjetjem, da pridobijo prednost pred konkurenco na osnovi nižjih stroškov in boljših storitev, zunanji izvajalec pa jih zastopa tudi na tujih trgih, kjer niso fizično prisotni. Kot navajata La Londe in Maltz (1992, str. 3), so razlogi za zunanje izvajanje tudi potreba po informacijski tehnologiji, osredotočenje na temeljne procese in možnost uporabe lastnih sredstev za druge aktivnosti. Razzaque in Sheng (1997, str. 92) hkrati kot razloge omenjata še zahtevo managementa po stroškovni učinkovitosti, potrebo po fleksibilnejši proizvodnji, potrebe po bolj učinkovitem skladiščenju, prestrukturiranje podjetja, cilj po centralizaciji distribucijskega sistema, širitev na nove trge, spremembe v managementu, razvoj oskrbnih verig, povečanje povpraševanja, zavedanje za varstvo okolja, razvoj novih izdelkov, zmanjšanje kapitalskih investicij v zmogljivost, informacijsko tehnologijo in zaposlene. Pomembne so tudi možnost zmanjšanja zalog, povečanje obrata zalog in krajši tranzitni čas, ki hkrati vpliva na manj poškodb in administracije ter znižanje internih administrativnih stroškov.

Wang in Regan (2003, str. 2) med prednostmi omenjata predvsem nepotrebnost investicij v logistično infrastrukturo, kot so distribucijski centri ali informacijska mreža, ki zahtevajo visoke stroške in s tem tudi visoko finančno tveganje. Podjetja, ki te storitve ponujajo, lahko omenjeno tveganje razpršijo z nadaljnjim zunanjim izvajanjem po verigi navzdol. Prednost prinašajo tudi dostop do novih procesov, produktov, storitev ali tehnologije, manjša kapitalska tveganja, boljši denarni tok in sprememba fiksnih stroškov v variabilne. Ena pomembnih prednosti je po mnenju Beaumonta in Sohala (2004, str. 692) tudi lažja in hitrejša prilagodljivost na spremembe povpraševanja in razmer na trgu in tako hiter odziv na tržne, proizvodne in distribucijske spremembe.

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

prihodnosti (Andersson & Norrman, 2002, str. 5-6). Aktas in Ulegin (2005, str. 317-319) prav tako poudarjata pomembnost osredotočanja na temeljne funkcije ter oddajo podpornih v izvajanje zunanjim izvajalcem. Ta trend se močno kaže predvsem v zadnjem desetletju, saj se povpraševanje po zunanjih izvajalcih povečuje, hkrati pa se odpira veliko novih podjetij, ki poskušajo te zahteve izpolnjevati in se čim bolj specializirati v tej dejavnosti. Tudi nepotrebnost investicij v logistično infrastrukturo podjetja in posledično možnost povečanja investicij v procese, ki jih obdržimo v podjetju, so ena izmed prednosti zunanjega izvajanja, omenja McKinnon (1999, str. 5).

- **Dostop do novih resursov**

Zunanje izvajanje omogoča tudi dostop do novih znanj in strokovnjakov, ki jih podjetje nima, navajata Lau in Zhang (2006, str. 779). Hkrati je omogočen dostop tudi do novih procesov, produktov, storitev in tehnologije. Rezultat dostopa do novih resursov pa so bolj kakovostne in profesionalne storitve, ki omogočajo konkurenčno prednost (Sohal et al., 2002, str. 67).

- **Hitrejšje 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 uvrstimo 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 zunanji 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 zunanjega 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 zunanjega izvajanja.

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

Zunanje izvajanje lahko pomaga podjetjem pri vstopu na nove trge. Omogoča hiter vstop na trg, brez velikih investicij in hkrati lažji dostop do potencialnih strank, saj imajo ponudniki zunanjega izvajanja v lokalnih predelih več informacij o kulturi in poslovanju tamkajšnjih podjetij, prav tako pa z njimi lažje vzpostavijo poslovne stike (Lau & Zhang, 2006, str. 784). Tudi Sink et al. (1996, str. 43) omenja možnost hitrega in učinkovitega vstopa na trg kot eno pomembnejših prednosti zunanjega izvajanja logistike. Razzague in Sheng (1998, str. 95) pa poudarjata še možnost tesnejših povezav z že obstoječimi partnerji na oddaljenih območjih, ki jih prav tako lahko prinese odločitev za zunanje izvajanje.

Povečanje investicij v temeljne procese se povezuje z zgoraj naštetimi prednostmi, ki omenja nepotrebnost oziroma zmanjšanje investicij v procese, oddane v zunanje izvajanje. Podjetje torej lahko zmanjša investicije v procese, ki jih bo oddalo v zunanje izvajanje, in tako sredstva investira v temeljne procese, ki jih bo obdržalo v notranjem izvajanju (La Londe & Maltz, 1992, str. 3). Zunanje izvajanje po besedah Lau in Zhanga (2006, str. 784) zmanjšuje investicije v zmogljivost, opremo, informacijski sistem in tudi v zaposlene, saj pogosto ob uvedbi le tega pride tudi do presežka delavcev, čemur sledita prerazporeditev in/ali odpuščanje.

2.4 Slabosti zunanjega 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 (Razzaque & Sheng, 1997, str. 96). V nadaljevanju posamične najpomembnejše slabosti podrobneje predstavljam:

- **Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev in delovanje odgovornih v podjetju**

Lau in Zhang (2006, str. 785) navajata, da je ena od slabosti zunanjega izvajanja tudi pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev, kar pomeni, da izvajalci nimajo dovolj razvejane transportne mreže, imajo neustrezna prevozna sredstva, neprimerna ali zastarela skladišča, nerazvit informacijski sistem ali premalo usposobljene zaposlene.

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 logistike slabo že znotraj podjetja, 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 v izvajanje, kar lahko med drugim povzroči večje stroške transporta in zamude pri dostavah pošiljk. Da bi zmanjšali tveganje, je potrebno vrednotiti stroške, storitve, sistem zunanjega izvajanja in njegovo integracijo ter odnos med naročnikom in izvajalcem. Temeljni dejavnik pa so nedvomno predvsem informacije, ki jih je nujno potrebno deliti, in v ta namen razviti učinkovit sistem prenosa informacij. Obe strani bi namreč morali imeti dostop do informacij o stroških, povpraševanju, 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

storitev. Podjetje pa zaradi zunanjega izvajanja postopoma izgubi znanje o izvajanju oddanih funkcij, omenjata Wang in Regan (2003, str. 6).

- **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 zunanje izvajanje ne bo zmanjšalo stroškov teh storitev. V primeru da je logistika podjetja slaba, pa je zunanje izvajanje lahko dobra rešitev, poudarjata Wang in Regan (2003, str. 6).

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

Naslednja slabost je odvisnost od zunanjega izvajalca, saj podjetje s časom izgubi sposobnost in znanje za lastno izvajanje logistike, ker te funkcije zanj opravlja nekdo drug. Kar lahko pripelje do popolne odvisnosti od izvajalca in izgube pregleda nad logistiko. Izguba kontrole nad izvajanjem logistike je naslednji problem, saj lahko izvajalec izkoristi zaupanje odgovornih v podjetju, prikrije pomembne informacije in deluje na nepošten način, včasih pa lahko pride le do nesporazuma, ki pa prav tako lahko povzroči veliko škode in problemov. Velik problem sta tudi ocena in ovrednotenje zunanjega izvajanja, za kar je potrebno vzpostaviti učinkovit način, ki sicer zahteva čas, denar in strokovnjake, vendar pa omogoči realno oceno učinkovitosti zunanjega izvajanja (Wang & Regan, 2003, str. 7).

- **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 pojavi problem

razporejanja zaposlenih, saj določena delovna mesta niso več potrebna, lahko pride tudi do odpuščanja (Sohal et al., 2002, str. 64-65).

Zunanje izvajanje pa lahko število delovnih mest tudi poveča, trdita Amiti in Wei (2004, str. 324-325). Ko podjetje namreč odda del poslovnih funkcij v zunanje izvajanje, s tem izgubi določeno število delovnih mest. Po drugi strani pa se lahko potem posveti svojim temeljnim funkcijam, razširi poslovanje in ustvari nova delovna mesta.

2.5 Učinkovitost in uspešnost zunanjega izvajanja

2.5.1 Pomen učinkovitosti in uspešnosti

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

Velika pričakovanja podjetja, ko se odloči, da bo del ali večino logističnih funkcij oddalo v zunanje izvajanje, se lahko zelo hitro razblinijo. Sodelovanje dveh podjetij zahteva veliko truda, predvsem pa zaupanja in poštenega poslovanja, da uspe in v končni fazi tudi vpliva na boljše poslovanje obeh strani, udeleženih v odnosu zunanjega izvajanja. Aktas in Ulengin (2005, str. 319) pojasnjujeta, da je nujna vzpostavitev zanesljivega in stroškovno učinkovitega partnerstva, poleg tega pa bi podjetja na svoje zunanje izvajalce logistike morala gledati kot na svoj oddelek in ne kot tujca. Daljši kot je čas pogodbenega zunanjega izvajanja (Bhatnagar et al., 1999, str. 572), bolj intenzivno bo sodelovanje, večja bo zavezanost k delovanju in bolj bo podjetje naklonjeno investirati v tak način poslovanja. Kombinacija zunanjega izvajanja in notranje logistike je najbolj učinkovita, saj omogoča višjo prilagodljivost in usklajenost ter združitev strokovnega znanja in prakse z obeh strani.

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, zatrdila, 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, ni odgovoril na vprašanje, ali so s svojim izvajalcem zadovoljni, kar kaže na občutljivost vprašanja ali pa na dejstvo, da podjetje tega podatka nima in tako zadovoljstva ne zna ovrednotiti. Kar 74 % omenjenih preučevanih 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 managementa v podjetju, da začne funkcije ponovno izvajati samo (Wilding & Juriado, 2004, str. 646-648).

2.5.2 Merjenje učinkovitosti zunanjih izvajalcev

Pomembnost zunanjega izvajanja, storilnost logistike in delitev informacij pozitivno vplivajo na kakovost odnosov med podjetjem in zunanjim izvajalcem. Prav tako sodelovanje izboljšajo obstoj pravne pogodbe o sodelovanju, daljši čas pogodbe in finančno stanje, omenjata Chu in Wang (2012, str. 78-80). Ko podjetje uspešno vpelje zunanje izvajanje v sklop svojega poslovanja, mora hkrati poskrbeti tudi za učinkovit nadzor, ki bo pokazal uspešnost in učinkovitost omenjenega poslovanja. Med glavne dejavnike, ki morajo biti preučevani, spadajo stroški, storitve, produktivnost, upravljanje premoženja ter zadovoljstvo zaposlenih in strank (Wilding & Juriado, 2004, str. 638).

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 zaželeno meriti. 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 vodenja zalog...), točnost pobiranja pošilk, odzivnost in prilagodljivost (zmožnost hitrega odziva, administracija, nivo storitev, prilagodljivost na nihanja...), število napak in poškodb, dobavni roki, nakladanje in razkladanje pošilk, 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.

Wright (2004, str. 40) omenja raziskavo univerze v Oxfordu leta 2000, ki je pokazala, da je kar 35 % sklenjenih pogodb o zunanjem izvajanju propadlo. Podatek kaže na dejstvo, da neuspeh pri teh pogodbah ni tako nepoznan in redek, in hkrati razkriva, da veliko podjetij ne preuči dovolj dobro situacije, v katero se spušča. Pomembno je namreč, trdita Huiskonen in Pirttila (2002, str. 178-180), da podjetje in zunanji izvajalec spoštujeta določila poslovanja, ki sta jih zapisala v pogodbi. Noben od njiju se o skupnih poslovnih zadevah ne sme odločati sam, poleg tega je potrebno vzpostaviti medsebojno zaupanje. Tudi kulturne razlike med organizacijama je potrebno usklajeno reševati in definirati skupne cilje poslovanja. Kot navajata Wu in Qian (2012, str. 186), je bistvenega pomena tudi pogodba delitve prihodkov, ki vsebuje take pogoje, da lahko obe strani dosežeta popolno usklajenost kanala in tako imenovani *win-win* izid, kar pomeni pridobitev za obe strani.

2.5.3 Neuspešno sodelovanje in preklic pogodb

Pomanjkanje metodologije pri uvajanju in odločanju o zunanjem izvajanju in pomanjkanje znanja in sposobnosti vodenja in nadziranja funkcij v zunanjem izvajanju so tudi pogosto vzrok, da pogodba propade. Eden od vzrokov za preklic je tudi nezadovoljstvo kupcev s storitvami zunanjega izvajalca (Kremic et al., 2006, str. 470). Bistvenega pomena je tudi komunikacija, navajata Razzague in Sheng (1997, str. 100), tako z zunanjim izvajalcem, ki mora biti natančno seznanjen z vsemi zahtevami in pravili, kot tudi znotraj organizacije, saj mora management natančno definirati, kaj bo dal v zunanje izvajanje, in hkrati pridobiti podporo vseh oddelkov podjetja. Management mora biti prepričan, da je to strateška priložnost, delovanje mora temeljiti na poštenosti in zaupanju, zahtevano pa je tudi periodično poročanje o poslovanju. Predvsem zaupanje in norme so učinkoviti načini za zmanjšanje oportunističnega obnašanja ponudnikov logističnih storitev, zlasti v zelo negotovih okoljih (Lai et al., 2011, str. 3038).

Velikokrat se izkaže, da je bila odločitev za zunanje izvajanje napačna in so rezultati drugačni od pričakovanih. Vzrok za to so pogosto nejasno določeni cilji in pričakovanja 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

vključitvijo v sodelovanje z zunanjim izvajalcem. Za zaposlene so pomembni tudi pošteno in odprto sodelovanje, prilagodljiv in ustrezen informacijski sistem, spoštovanje, naklonjenost, zavezanost v investiranje ter finančni in prodajni dogovori. Zunanje izvajanje mora vsebovati nabavo, delovanje in fizično distribucijo, povezovati pa se mora s prodajo in trženjem. Temeljilo naj bi na ponavljanju oziroma uspešnem poslovanju vsak dan posebej in disciplini, kar pomeni čim bolj natančno delovanje in čim manj napak. Problem neuspešnega zunanjega izvajanja sta tudi pomanjkanje zaupanja v izvajalce in omejena delitev informacij. Poznani so tudi primeri, ko se zunanji izvajalec ne potruzi dovolj in zbeži, ko vidi, da ne more ustreči naročniku (Razzaque & Sheng, 1997, str. 100-101).

2.5.4 Stroški povezani z zunanjim izvajanjem

Med stroški povezanimi z zunanjim izvajanjem poslovne logistike velja omeniti še stroške pogajanj in stroške oportunitizma. 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 začeta strani delati vsaka v svojo korist. Stroški oportunitizma 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 najpogostejše oddane v zunanje izvajanje, so: transport, skladiščenje, pakiranje in označevanje pošilk, obratna logistika ter vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema. Med prednosti zunanjega izvajanja spadajo: možnost osredotočanja na temeljne funkcije podjetja, nepotrebnost investicij, dostop do novih virov, hitrejši odziv 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.

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, predstavitev merskega instrumenta, značilnosti populacije in vzorca. Sklepni 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), zunanje izvajanje uporablja 78 % podjetij. Največji delež predstavlja transport (67 %), sledijo distribucija (44 %), vzdrževanje vozil (41 %), vračila embalaže (21 %), skladiščenje (19 %), označevanje 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 %).

Kot trdi Pavlin (2004, str. 14), je v Sloveniji zunanje izvajanje za svetovnim obsegom. Naša država je majhna, kar otežuje posnemanje zgleda svetovnih podjetij, saj zaradi majhnosti ne morejo doseči zadostnih ekonomij obsega. Prav tako je malo velikih podjetij, ki bi lahko posnemala zgled tujih, saj je trg premajhen in tako niti podjetje niti zunanji izvajalec ne moreta doseči zahtevanega obsega, da bi se jima to izplačalo (Vouk, 2003, str. 8-9). Zato slovenska podjetja oddajo v zunanje izvajanje le nekatere logistične storitve. Najpogostejši je transport, prevoze opravljajo po večini slovenski prevozniki, po ugodnih cenah in pod določenimi pogoji. Vzrok za tako odločitev je tudi nezaupanje, hkrati pa hočejo imeti logistiko pod lastnim nadzorom. Prav tako nimajo samo enega zunanjega izvajalca, vzrok za to so prevelika odvisnost in nezmožnost enega izvajalca za opravljanje vseh storitev (Pavlin, 2004, str. 14-15). Med zunanjimi izvajalci izstopajo tisti, ki ponujajo kakovostne in najugodnejše storitve ter so hkrati prilagodljivi glede na potrebe in hitre spremembe pri podjetju. Težava slovenskih podjetij je tudi ta, da jih večina ne pozna svojih logističnih stroškov, saj se s temi stroški pogosto ne ukvarjajo. Zato je težko primerjati, katera rešitev bi bila zanje bolj ugodna. Podjetja pogosto tudi niso seznanjena s prednostmi, ki jih prinaša zunanje izvajanje (Outsourcing logističnih storitev, 2013).

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

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

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.

V nadaljevanju navajam posebnosti, ki so jih pokazale posamezne raziskave. V Indiji je, kot navaja Mitra (2005, str. 162), glavni problem pomanjkanje zaupanja in zavedanja podjetij o zunanjem izvajanju. Slaba infrastruktura, ne dovolj usposobljeni zunanji izvajalci in zapletena davčna zakonodaja, zaradi katere prihaja do dvojnih obdavčitev, pa zunanje izvajanje še dodatno ovirajo.

Wang in Regan (2003, str. 2) navajata, da v Evropi skoraj dve tretjini distribucijskih centrov, ki so v uporabi ameriških, japonskih, korejskih in tajvanskih proizvajalcev, upravljajo zunanji izvajalci, ki pomagajo podjetjem pri izpolnjevanju in usklajevanju tokov v mednarodnem transportu. Delež zunanjega izvajanja se v zadnjih letih ni bistveno spremenil, razširil pa se je nabor aktivnosti oziroma funkcij, ki jih poleg že razširjenega skladiščenja in transporta, ti ponudniki opravljajo za podjetja. Nastajajo pa tudi nova podjetja, ki ponujajo logistične rešitve. Wilding in Juriado (2004, str. 641) še poudarjata, da je v Evropi tudi vedno več kombiniranja zunanjega izvajanja storitev poslovne logistike z notranjim izvajanjem.

Posebnost Avstralije je faza *backsourcinga* logističnega informacijskega sistema, nadomeščanja zalog in pogajanj z izvajalci, kar pomeni, da jih podjetja začenejo spet izvajati sama. Avstralska raziskava predstavlja tudi najpogostejše slabosti zunanjega izvajanja, kot so problem ovrednotenja stroškov, problem razumevanja zahtev podjetja, problem definiranja zahtevane kakovosti storitev, problem vzpostavitve informacijskih sistemov med podjetjem in izvajalcem, izguba kontrole, možnost preklica pogodb, odpuščanje zaposlenih in izguba specifičnega znanja (Beamount & Sohal, 2004, str. 697). Glavne slabosti na podlagi hrvaške raziskave pa so: povečanje stroškov, izguba kontrole, nepredvideni stroški in slabša kvaliteta storitev (Pavić, 2009, str. 51). Raziskava v Singapurju je pokazala, da so podjetja zadovoljna z zunanjimi izvajalci in da jih velik del načrtuje povečanje zunanjega izvajanja (Bhatnagar et al., 1999, str. 584). Razširjenost zunanjega izvajanja pa potrjuje relativno velik del sredstev, ki jih podjetja namenjajo za tak način poslovanja (Sohail et al., 2006, str. 697).

V ZDA poudarjajo predvsem usmerjenost podjetij v svoje temeljne funkcije z namenom pridobiti trajno oziroma čim večjo konkurenčno prednost, poudarjata Wang in Regan (2003, str. 3). Največ zunanjega izvajanja je med proizvodnimi podjetji, in sicer v kemijski industriji (La Londe & Maltz, 1992, str. 4). Med funkcijami, oddanimi v zunanje izvajanje, pogosto zasledimo tudi upravljanje zalog, informacijski sistem in pakiranje (Sink et al., 1996, str. 41; Lieb & Randal, 1999, str. 111). Kot navajata Aktas in Ulengin (2005, str. 327), je 95 % turških podjetij, ki dajejo logistiko v zunanje izvajanje, v lasti tujih investitorjev. Turki so namreč prepričani, da morajo svoj posel voditi in opravljati sami. Dejstvo je tudi, da niso

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 naklonjena 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).

Sledi predstavitev najpogostejših funkcij, oddanih v zunanje izvajanje, na podlagi raziskav v tujini, ki jih prikazuje Tabela 4 na naslednji strani. Sahay in Mohan (2006, str. 672) predstavljata rezultate indijske raziskave. Najpogostejša funkcija oddana v zunanje izvajanje je izhodni transport (56 %), sledijo vhodni transport (53 %), carinjenje (52 %) in postopki uvoza in izvoza (35 %). Funkcije, oddane v zunanje izvajanje, si glede na raziskavo, ki sta jo v Evropi izvedla Wilding in Juriado (2004, str. 641-643), sledijo v naslednjem vrstnem redu: primarni transport, sekundarni transport, dodatno skladiščenje, upravljanje voznega parka, pakiranje in označevanje pošilk, redno skladiščenje, skladiščenje specifičnih izdelkov, obratna logistika in izbira prevoznika.

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 pošilk (40 %) in izbira prevoznika (38 %) (Sohal et al., 2002, str. 64-67). Raziskava v Singapurju pa na prvo mesto med funkcijami postavlja usklajevanje pošilk (42 %), sledijo izbira prevoznika in izvajanje naročil (31 %) (Sohail et al., 2006, str. 696).

V Maleziji je najpogostejša funkcija oddana v zunanje izvajanje usklajevanje pošilk (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 hrvaških podjetjih 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).

Tabela 4: Prikaz najpogostejših funkcij, oddanih v zunanje izvajanje v tujini

Avtor	Država	Število podjetij	Populacija	Obseg zunanjega izvajanja (%)	Najpogostejše funkcije oddane v zunanje izvajanje
Sahay & Mohan, 2006	Indija	130	500 najuspešnejših proizvodnih podjetij	55	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 %)
Wilding & Juriado, 2004	Evropa	52	vsa proizvodna in trgovska podjetja	72	Najpogostejši je primarni transport, sledijo: sekundarni transport, dodatno skladiščenje, upravljanje voznega parka, pakiranje in označevanje pošilk, redno skladiščenje, skladiščenje specifičnih izdelkov, obratna logistika, izbira prevoznika
Sohal et al., 2002	Avstralija	94	500 največjih proizvodnih podjetij	67	upravljanje voznega parka (52 %), upravljanje skladišč (43 %), usklajevanje pošilk (40 %), izbira prevoznika (38 %), izvajanje naročil (34 %), obratna logistika (28 %), izvajanje pogajanj (22 %), obdelava naročil (18 %), informacijski sistem (17 %)
Sohail et al., 2006	Singapur	126	potencialni uporabniki zunanjega izvajanja	61	usklajevanje pošilk (42 %), izbira prevoznika in izvajanje naročil (31 %), plačila prevoza (30 %), izvajanje pogajanj (20 %), upravljanje voznega parka (17 %), obratna logistika (15 %), informacijski sistem (11 %)
Sohail et al., 2006	Malezija	124	največja proizvodna in trgovska podjetja	68	usklajevanje pošilk (49 %), plačila prevozov (35 %), izbira prevoznika (33 %), izvajanje pogajanj (31 %), upravljanje skladišč (28 %), izvajanje naročil (25 %), informacijski sistem (18 %)
Lieb & Bentz, 2004	ZDA	65	500 največjih proizvodnih podjetij	80	transport (67 %), carinjenje (58 %), upravljanje skladišč (46 %), usklajevanje pošilk (42 %), izbira prevoznika (38 %), izvajanje naročil (33 %), obratna logistika (33 %), svetovanje (25 %)
Pavić, 2009	Hrvaška	32	največja proizvodna podjetja	72	transport in distribucija (61 %), skladiščenje (13 %)
Aktas et al., 2011	Turčija	287	500 največjih proizvodnih podjetij	71	domači transport (78 %), mednarodni transport (63 %), carinjenje (44 %), distribucija (43 %), postopki izvoza in uvoza (15 %), obratna logistika (13 %), označevanje in pakiranje (9 %)
Gonzales, 2009	Latinska Amerika	ni podatka	potencialni uporabniki zunanjega izvajanja	ni podatka	domači transport (85 %), mednarodni transport (81 %), skladiščenje (72 %), carinjenje (65 %), posredništvo (52 %), usklajevanje pošilk (46 %), obratna logistika (38 %), pakiranje in označevanje (36 %), upravljanje voznega parka (13 %)

Najpogostejše 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 zunanje izvajanje. Tudi skladiščenje je zelo pogosto omenjeno, nekoliko manj zastopani so

upravljanje voznega parka, informacijski sistem in obratna logistika, medtem ko pakiranje in označevanje pošilk, carinjenje, upravljanje skladišč sodijo med manj pogoste funkcije glede na oddajo v zunanje 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

Avtor	Država	Število podjetij	Populacija	Obseg zunanjega izvajanja (%)	Pomembnost prednosti zunanjega izvajanja
Sahay & Mohan, 2006	Indija	130	500 najuspešnejših proizvodnih podjetij	55	nižji stroški (81 % podjetij), 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 %)
Wilding & Juriado, 2004	Evropa	52	vsa proizvodna in trgovska podjetja	72	dostop do novih znanj (56 %), boljša prilagodljivost (54 %), znižanje stroškov (54 %), osredotočenje na temeljne funkcije (50 %), nepotrebnost investicij (38 %), širitev na nove trge (18 %)
Sohal et al., 2002	Avstralija	94	500 največjih proizvodnih podjetij	67	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)
Sohail et al., 2006	Singapur	126	potencialni uporabniki zunanjega izvajanja	61	nižji stroški (87 %), višja kakovost storitev (76 %), boljša prilagodljivost (75 %), boljša produktivnost (66 %)
Pavić, 2009	Hrvaška	32	največja proizvodna podjetja	72	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 %)
Aktas et al., 2011	Turčija	287	500 največjih proizvodnih podjetij	71	nižji stroški (87 %), višja kakovost storitev (85 %), možnost vstopa na nove trge (69 %), osredotočenje na temeljne funkcije (61 %), boljše upravljanje zalog (43 %)

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 zunanjega 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 zunanjega izvajanja v Sloveniji, in sicer v velikih proizvodnih podjetjih. Ponudnikom zunanjega izvajanja omogočiti bolj celovit pregled nad potrebami in željami podjetij na področju izvajanja storitev poslovne logistike. Podjetjem, ki se odločajo o zunanjem izvajanju, pa na podlagi zbranih podatkov predstaviti informacije o prednostih in slabostih zunanjega 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 zunanjim 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).

V namen anketiranja sem oblikovala anketni vprašalnik, katerega končno obliko prilagam v Prilogi 1. Obsega 23 vprašanj, prvi del je namenjen vprašanjem o uporabi in obsegu zunanjega izvajanja, sledi sklop o prednostih in slabostih zunanjega izvajanja, zadnji del pa zajema demografske podatke o podjetju in osebi, ki vprašalnik izpolnjuje. Vprašalnik vsebuje zaprti in odprti tip vprašanj. Zaprti tip vprašanj temelji predvsem na oceni določene kategorije, in sicer oceni pomembnosti logistike, prednosti in slabosti zunanjega izvajanja. Pri omenjenih vprašanjih sem izbrala petstopenjsko Likertovo lestvico. Zaprti tip vprašanj sem uporabila tudi v sklopu demografskih podatkov podjetja in izpolnjevalca, saj omogoča hitro obdelavo podatkov, predvsem pa enostavno primerjavo z drugimi raziskavami. Poleg pravkar omenjenih sem v anketni vprašalnik vključila tudi odprti tip vprašanj, ki izpolnjevalcu omogoča podajo lastnega mnenja. Uporabila sem jih predvsem pri podaji razlogov za zunanje izvajanje, za izbiro zunanjih izvajalcev in navedbo nekaterih demografskih podatkov. Vprašalnik sem nato vnesla v spletno aplikacijo 1KA, namenjeno spletnemu anketiranju in zbiranju podatkov.

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 AJPEŠa 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, 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, prikolic in polprikolic
- C30 - Proizvodnja drugih vozil in plovil
- C31 - Proizvodnja pohištva
- C32 - Druge raznovrstne predelovalne dejavnosti
- C33 - Popravila in montaža strojev in naprav (Letna poročila, 2013).

Proizvodna podjetja so v letu 2012 skupno štela 7.156 podjetij, kar predstavlja 12 % vseh družb v Sloveniji. Od tega je bilo 6.685 majhnih, 266 srednjih in 215 velikih podjetij. Zaposlovala so skupno 168.784 ljudi, kar je 37,6 % vseh zaposlenih v Sloveniji, njihovi prihodki so znašali 23.430.966.000 EUR, odhodki 22.875.330.000 EUR, čisti prihodki od prodaje 22.692.261.000 EUR, čisti prihodki od prodaje na tujem trgu 15.179.209.000 EUR (Letna poročila, 2013).

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 odprejajo več pošilk - 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

Naj najprej podam nekaj demografskih podatkov o izpolnjevalcih anketnega vprašalnika. Na vprašanja je odgovorilo 10 žensk in 38 moških. Njihova starost je od 28 do 56 let, povprečje znaša 39,8 let, štiri osebe svoje starosti niso navedle. Povprečna delovna doba v podjetju znaša 11,6 let, najdaljša 34 let in najkrajša eno leto. Njihova izobrazba je od četrte pa do osme stopnje, ena oseba ima četrto stopnjo izobrazbe, 8 peto stopnjo, 14 šesto stopnjo, 21 oseb ima sedmo stopnjo izobrazbe in 4 osebe osmo stopnjo. Njihovo delovno mesto je v večini področje logistike, in sicer vodja logistike, nabavna, prodajna logistika in tudi direktor podjetja. Glede vrste delovnega mesta je 24 oseb navedlo, da je njihovo delovno mesto vodstveno, 6 oseb, da je delovno mesto strokovno, ostali niso podali podatka.

Vzorec predstavlja **48 velikih proizvodnih slovenskih podjetij**. Glede na število zaposlenih v letu 2011 se v vzorec zajeta podjetja uvrščajo v kategorijo velikih podjetij, kar pomeni nad 250 zaposlenih. Glede na obseg prodaje v letu 2011 se uvrščajo v kategorijo nad 16 milijonov EUR prometa, eno podjetje se uvršča v kategorijo od 4 do vključno 16 milijonov EUR prometa. Vsa v vzorec zajeta podjetja, razen enega, poslujejo s tujino, kar pomeni, da uvažajo ali izvažajo izdelke. V vzorec zajeta podjetja imajo v povprečju kar dolgo dobo poslovanja, in sicer 52,6 let, najstarejše posluje 188 let, najmlajše pa 5 let, medtem ko za dve podjetji ni podatka.

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

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

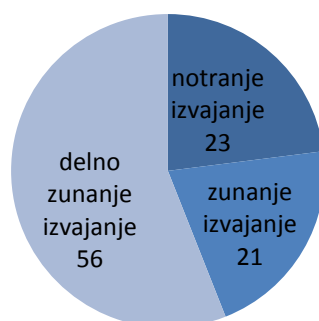
V vzorcu je zajetih 48 podjetij, populacijo pa predstavlja 215 podjetij, kar pomeni, da vzorec predstavlja 22,3 % podjetij celotne populacije. Največ podjetij v populaciji se uvršča v proizvodnjo električnih naprav, kovinskih izdelkov, izdelkov iz gume in proizvodnjo živil. Medtem ko se največ v vzorec zajetih podjetij uvršča v proizvodnjo živil, električnih naprav in proizvodnjo kovinskih izdelkov. Najmanj podjetij v populaciji se uvršča v proizvodnjo farmacevtskih surovin in proizvodnjo pijač. V vzorcu pa najmanjši del predstavljajo podjetja v proizvodnji farmacevtskih surovin. Vzorec torej ni reprezentativen, saj se deleži enot populacije in vzorca po panogah dejavnosti SKD ne ujemajo. Kljub temu menim, da so rezultati uporabni in zanimivi, saj je zajet relativno velik delež podjetij, poleg tega pa potrjujejo prejšnje rezultate raziskav na to temo, ki jih predstavljam v naslednjih poglavjih.

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 zunanje izvajanje (v nadaljevanju druga skupina). Znotraj podjetja poslovno logistiko izvaja 11 v vzorec zajetih podjetij, delno zunanje izvajanje je prisotno v 27, celotno zunanje izvajanje pa v 10 v vzorec zajetih podjetjih (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 seznanjena z možnimi funkcijami, ki so primerne za zunanje izvajanje. Izkazalo se je, da za podjetja, pri katerih je bilo navedeno, da logistiko v celoti oddajajo v zunanje izvajanje, ta trditev ne drži. Pri izbiri funkcij, ki jih izvaja zunanji izvajalec, namreč niti eno podjetje, ki naj bi logistiko v celoti oddajalo v zunanje 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.

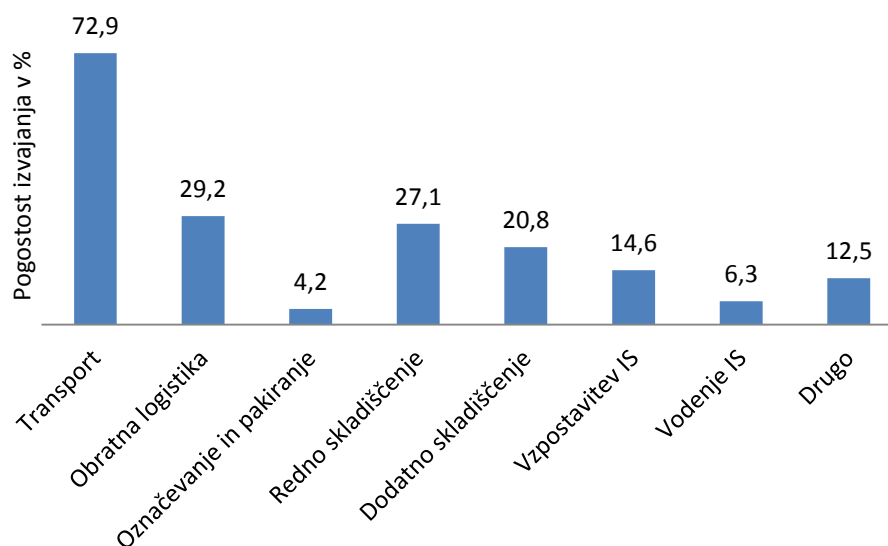
Slika 6 na naslednji strani prikazuje funkcije, najpogostejše oddane v zunanje izvajanje. V vzorec zajeta podjetja, ki so navedla, da uporabljajo zunanje izvajanje poslovne logistike so lahko izbirala med naslednjimi funkcijami (vprašanje Q7, Priloga 1):

- Transport (prevozi v skladišče, iz skladišča do končnega kupca, letališč, pristanišč, zbirni prevozi...).
- Redno skladiščenje (skladiščenje vhodnih materialov, izdelkov, polizdelkov...).
- Dodatno skladiščenje v obdobjih prenatrpanosti (skladiščenje v obdobjih, ko je lastno skladišče prezasedeno).
- Pakiranje oziroma prepakiranje in označevanje pošilk.

- 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 pošilk (4,2 %). Med funkcijami, ki se poleg naštetih 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 najpogostejše v zunanje izvajanje oddana transport in skladiščenje.

Slika 6: Pogostost funkcij oddanih v zunanje izvajanje



Kar 76,3 % v vzorec zajetih podjetij, ki uporabljajo zunanje izvajanje poslovne logistike, ima več kot enega zunanjega izvajalca. Najpogostejši razlogi za tako odločitev, navedeni v anketi, so: omejena ponudba in kapacitete zunanjih izvajalcev, možnost pogajanja o cenah, problem pokritosti območja, potreba po različnih vrstah transporta, različna poslovna področja, specifičnost poslovanja, razpršenost tveganja, izbira najoptimalnejšega ponudnika za posamezno pošiljko, manjša odvisnost od izvajalca in potrebe po več temperaturnih režimih (vprašanje Q3, Priloga 1). Na osnovi teh podatkov lahko potrdim trditev, ki jo navaja Pavlin (2004, str. 14-15), da ima večina podjetij več zunanjih izvajalcev. Večina vseh v vzorec zajetih podjetij, in sicer 65 %, pomembnost logistike označuje kot zelo pomembno in 23 % kot pomembno, kar kaže, da se podjetja zavedajo pomembnosti logistike, kljub dejstvu, da ni temeljna poslovna funkcija (vprašanje Q5, Priloga 1). Odločanje o zunanjem izvajanju pri vseh podjetjih poteka znotraj logistike ali znotraj uprave podjetja (vprašanje Q6, Priloga 1).

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

Prednosti zunanjega izvajanja	V vzorec zajeta podjetja, ki sama izvajajo poslovno logistiko			V vzorec zajeta podjetja, ki uporabljajo zunanje izvajanje		
	Povprečna ocena	Najnižja in najvišja vrednost	Standardni odklon	Povprečna ocena	Najnižja in najvišja vrednost	Standardni odklon
Nepotrebnost investicij	4,00	2-5	0,89	3,43	1-5	1,30
Osredotočenje na temeljne funkcije	3,82	2-5	1,17	3,95	1-5	1,10
Nova znanja	4,18	4-5	0,40	3,54	2-5	0,92
Boljša odzivnost	3,82	2-5	1,08	4,03	2-5	0,87
Višja kakovost	4,00	2-5	1,10	3,86	2-5	0,98
Delitev tveganja	3,20	2-5	0,92	3,38	2-5	1,01
Nižji stroški	4,09	2-5	1,14	4,19	2-5	0,91
Višji dobiček	4,09	3-5	0,83	3,68	2-5	1,08
Novi trgi	3,64	2-5	1,03	3,49	1-5	1,39
Več investicij v druge funkcije	3,91	3-5	0,83	3,54	1-5	1,22

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 zunanje izvajanje. Podani so še pripadajoči standardni odkloni ter najnižje in najvišje vrednosti.

Prva skupina največji pomen pripisuje pridobitvi novih znanj (4,18), nižjim stroškom (4,09) in višjemu dobičku (4,09). Najmanj pomembni prednosti sta možnost vstopa na nove trge (3,64) in delitev tveganja (3,20). Druga skupina največji pomen pripisuje nižjim stroškom (4,19) in boljši odzivnosti (4,03). Med najmanj pomembnimi pa so možnost vstopa na nove trge (3,49), nepotrebno investicij (3,43) in delitev tveganja (3,38). Glavne prednosti zunanjega izvajanja so torej, glede na povprečne ocene, možnost pridobitve novih znanj, nižji stroški, višji dobiček in boljša odzivnost.

Pri naslednjih prednostih: nepotrebno 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 višja od druge skupine 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 zato 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 o zunanjem izvajanju. Obe skupini podjetij pa se zavedata 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 standardnih odklonov. Če torej primerjam še povprečni standardni odklon 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 utemeljim s prejšnjo razlago o dejanski zaznavi prednosti in pričakovanjih. Prva skupina je bolj enotna pri odgovorih, saj so pričakovanja podjetij praviloma enaka. Odgovori druge skupine pa temeljijo na lastnih izkušnjah, ki se verjetno zelo razlikujejo, zato so pri ocenah nekoliko bolj neenotni.

Povprečne ocene so si med seboj dokaj podobne, zato v nadaljevanju predstavljam rezultate Studentovega t-preizkusa o preizkusu domnev o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca. Analizo sem izvedla v programu SPSS, katerega izpise rezultatov prilagam v Prilogi 2 (str. 7-17).

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 skupinama 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 pojasnim 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 zunanjega izvajanja med skupino v vzorec zajetih podjetij, ki logistiko izvaja sama, in skupino, ki uporablja zunanje izvajanje

Slabosti zunanjega izvajanja	V vzorec zajeta podjetja, ki sama izvajajo poslovno logistiko			V vzorec zajeta podjetja, ki uporabljajo zunanje izvajanje		
	Povprečna ocena	Najnižja in najvišja vrednost	Standardni odklon	Povprečna ocena	Najnižja in najvišja vrednost	Standardni odklon
Neustrezni izvajalci	3,18	1-5	1,08	3,16	1-5	1,04
Problem odgovornih	3,00	1-4	0,89	3,46	2-2	0,96
Asimetrija informacij	3,70	2-5	1,06	3,32	2-5	0,88
Izguba znanja	3,30	1-4	0,95	3,46	1-5	1,09
Prikriti stroški	4,18	4-5	0,40	3,54	2-5	0,90
Odvisnost od izvajalca	3,30	3-5	0,67	3,65	2-5	1,01
Izguba kontrole	4,73	2-5	1,01	3,76	2-5	0,98
Ovrednotenje zunanjega izvajanja	3,91	2-5	0,94	3,51	2-5	0,93
Razlika v kulturi podjetij	3,40	2-5	0,84	3,35	2-5	1,18
Reorganizacija procesov	3,00	1-5	1,00	3,36	1-5	1,05
Razporejanje zaposlenih	3,09	2-5	0,83	3,51	2-5	0,99
Odpuščanje zaposlenih	2,90	2-4	0,74	3,30	1-5	1,13

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

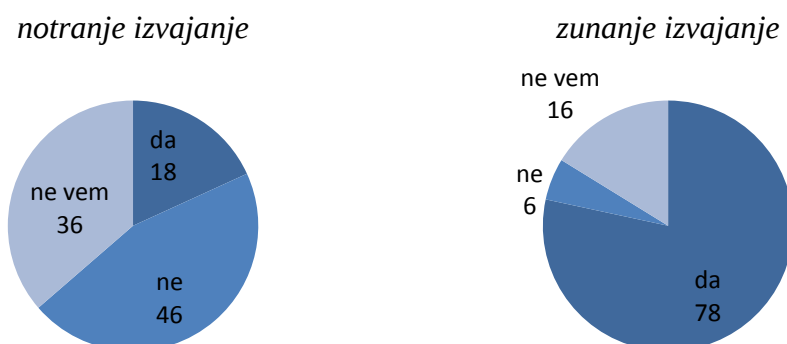
Povzamem torej lahko, da so najpomembnejše prednosti zunanjega izvajanja možnost pridobitve novih znanj, nižji stroški, višji dobiček in boljša odzivnost. Razlika med povprečnima ocenama skupin je statistično značilna le pri možnosti pridobitve novih znanj. Najpomembnejše slabosti pa so izguba kontrole 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 uporabljajo. 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 (vprašanje Q10, Priloga 1). V prvi skupini je 5 od 11 podjetij odgovorilo nikalno, 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 pritrdilno. V drugi skupini je 6 podjetij odgovorilo z *ne vem*, dve podjetji sta odgovorili nikalno in kar 29 podjetij pritrdilno, 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 najpogostejše 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.

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 doseg konkurenčne prednosti, medtem ko v vzorec zajeta podjetja, ki zunanjega izvajanja ne uporabljajo, v 46 % menijo, da konkurenčne prednosti ni mogoče doseči.

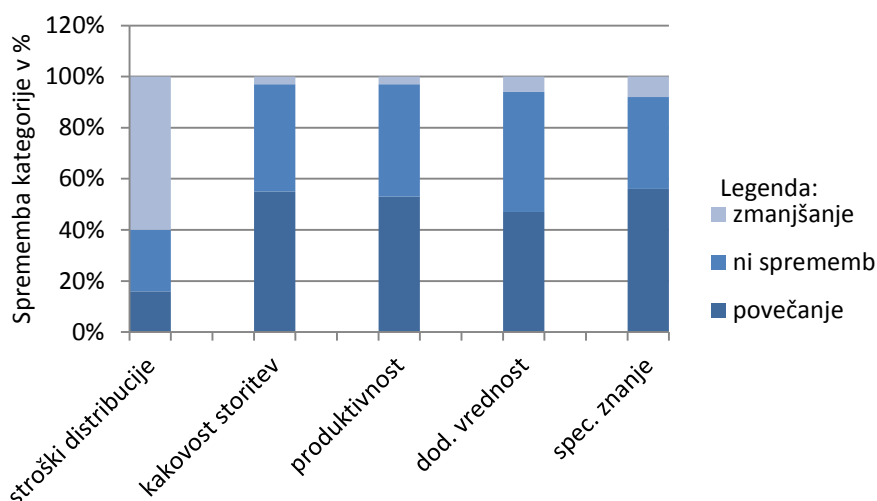
3.4.4 Vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje podjetja

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



Prva kategorija zajema spremembo stroškov distribucije, ki se je pri 60 % v vzorec zajetih podjetjih 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 vzpostavitev 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 raven 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 spreminja.

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 podjetjih, pri 47 % se je povečala in pri prav takšnem delu ostala nespremenjena. Trdim torej lahko, da tudi na dodano vrednost izdelkov zunanje izvajanje vpliva pozitivno.

Kljub dejstvu, da je izguba specifičnega znanja ena izmed slabosti, ki jih omenjajo v zvezi z zunanjim izvajanjem, pa rezultati kažejo, da se je kar pri 56 % v vzorec zajetih podjetjih le-to povečalo in samo pri 8 % zmanjšalo. Glede na pridobljene rezultate lahko torej sklepam, da zunanje izvajanje lahko tudi pozitivno vpliva na specifično znanje podjetja.

Sklenem torej lahko, da zunanje izvajanje pozitivno vpliva na poslovanje v vzorec zajetih podjetij. Operativni stroški so se namreč pri večini zmanjšali, kakovost storitev se je pri večini povečala, prav tako sta se pri večini povečali produktivnost zaposlenih in dodana vrednost izdelkov. Zanimiv je tudi podatek, da se je specifično znanje pri večini podjetij povečalo, čeprav mnogi avtorji kot eno izmed slabosti zunanjega izvajanja omenjajo prav zmanjšanje oziroma izgubo specifičnega znanja v podjetju.

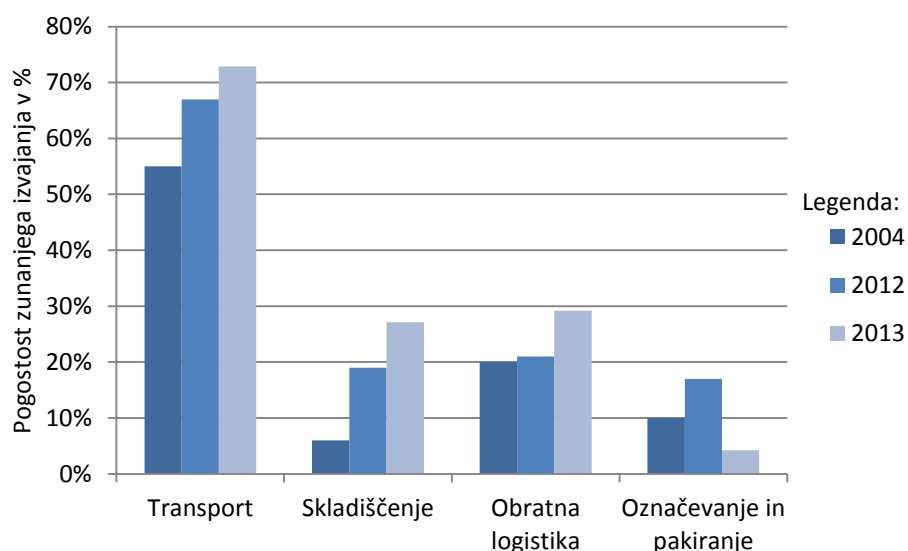
3.5 Primerjava z obstoječimi raziskavami v Sloveniji

Rezultate raziskave najprej primerjam z že zbranimi podatki o zunanjem 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 %), označevanje in pakiranje (10 %) ter skladiščenje (6 %). Drugo raziskavo je opravila Lubej (2012) in rezultati kažejo, da je najpogostejša funkcija transport (67 %), sledijo obratna logistika (21 %), skladiščenje (19 %) ter označevanje in pakiranje (17 %).

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

embalaže. Primerjavo prikazuje Slika 9. Najpogostejši pri vseh raziskavah je transport, razlika med letoma 2004 in 2013 znaša 18 odstotnih točk. Pri skladiščenju je odstopanje med letoma 2004 in 2013 večje, znaša 21 odstotnih točk, najbolj enotni pa so podatki za obratno logistiko, saj je razlika med letoma 2004 in 2013 samo 9 odstotnih točk. Podatki raziskave iz leta 2012 so v teh primerih med podatki ostalih raziskav. Največja razlika je opazna pri označevanju in pakiranju, kjer je obseg lastne raziskave precej nižji (4 %).

Slika 9: Primerjava funkcij, oddanih v zunanje izvajanje v letih 2004, 2012 in 2013



Povzamem torej lahko, da transport, skladiščenje in obratna logistika kažejo trend naraščanja, kar kaže na dejstvo, da je zunanje izvajanje v Sloveniji v porastu. Povečanje obratne logistike pomeni, da se podjetja vedno bolj odločajo tudi za zunanje izvajanje ne tako tradicionalnih funkcij, za katere veljata transport in skladiščenje. Glede obsega posameznih funkcij pa vse raziskave kot najpogostejšo funkcijo prikazujejo transport. Zanimivo je tudi, da je pri vseh raziskavah obseg obratne logistike višji kot obseg skladiščenja.

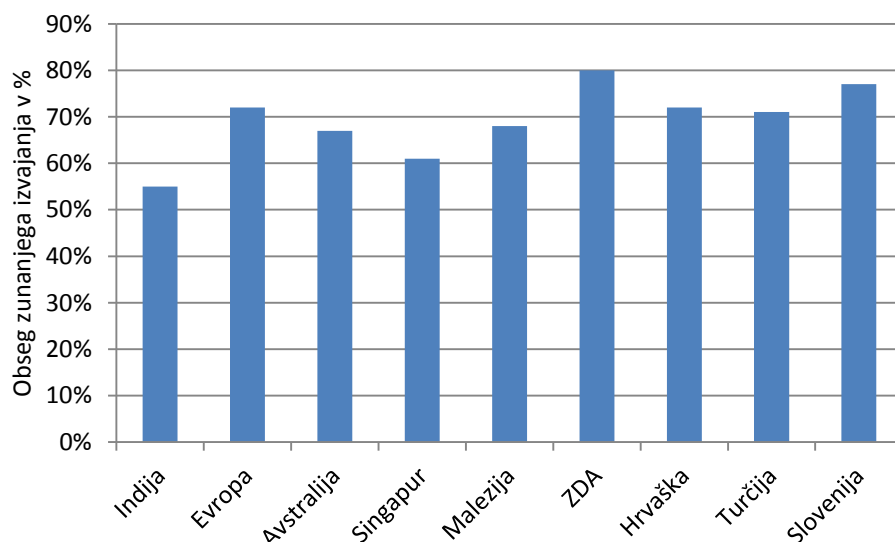
3.6 Primerjava s tujino

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). Poglavje 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 upravičim 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 najpogostejše 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 nadaljnjimi 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

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

Legenda: 1 - najpogosteje oddana funkcija v zunanje izvajanje v posamezni raziskavi

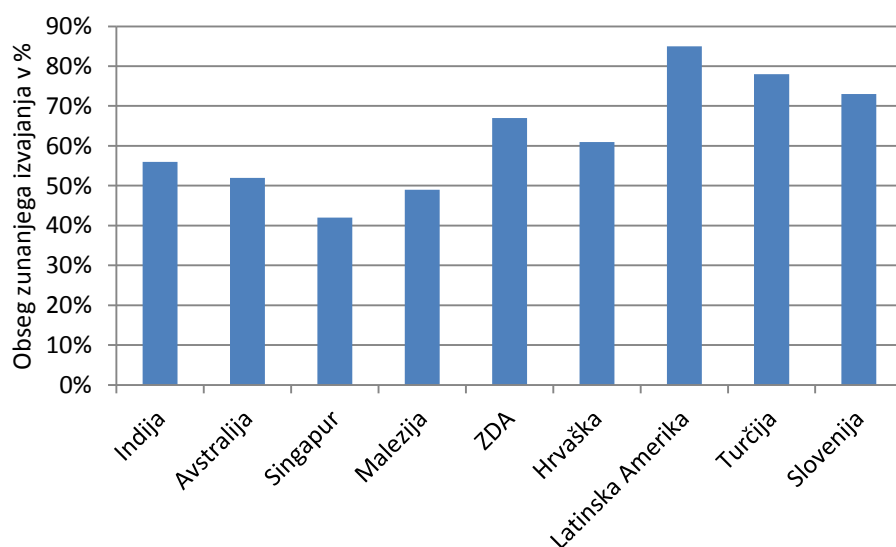
7 - najredkeje oddana funkcija v zunanje izvajanje v posamezni raziskavi

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

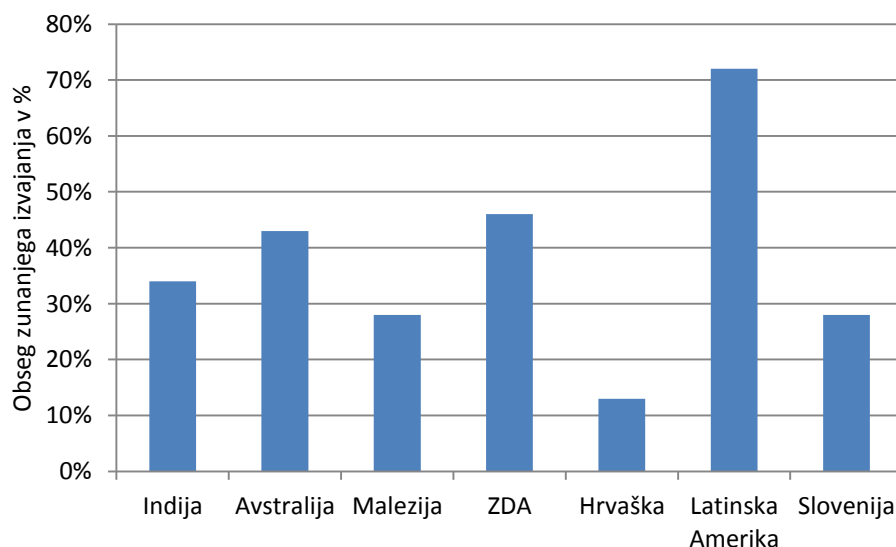
obseg v posamezni državi oziroma območju. Največ transportnih funkcij je v zunanje izvajanje oddanih v Latinski Ameriki (85 %), sledijo Turčija (78 %), Slovenija (73 %), ZDA (67 %), Hrvaška (61 %), Indija (56 %), Avstralija (52 %), Malezija (49 %) in Singapur (42 %). V povprečju je transport v zunanje izvajanje oddan v 62,6 %. Delež transporta je izrazit v Latinski Ameriki in Turčiji, kar lahko povežem 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 zunanje izvajanje 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).

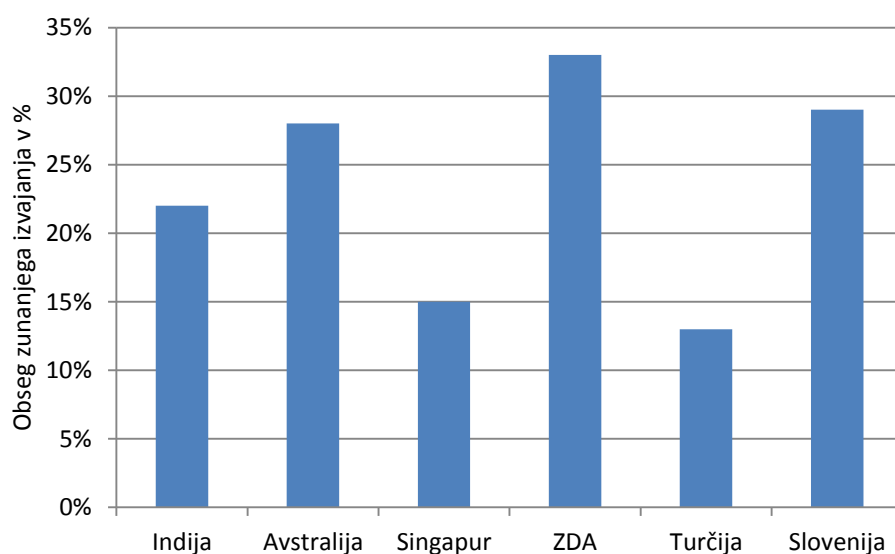
Slika 12: Primerjava obsega skladiščenja v zunanjem izvajanju med državami



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.

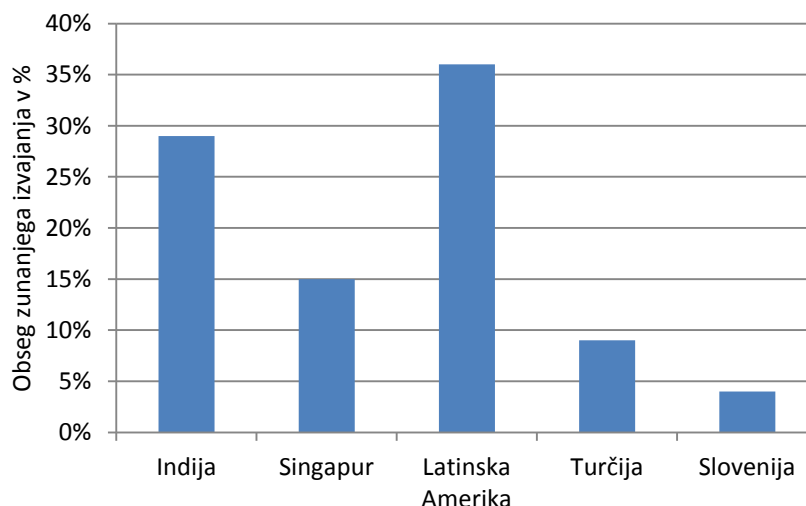
Naslednja je primerjava obsega obratne logistike (Slika 13). V povprečju to funkcijo v zunanje izvajanje odda 23,3 % podjetij. Obseg je precej nižji od prej analiziranih transporta in skladiščenja. Najpogostejša je v ZDA (33 %), najmanj pa v Turčiji (13 %). Tudi v Sloveniji obseg zunanjega izvajanja 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



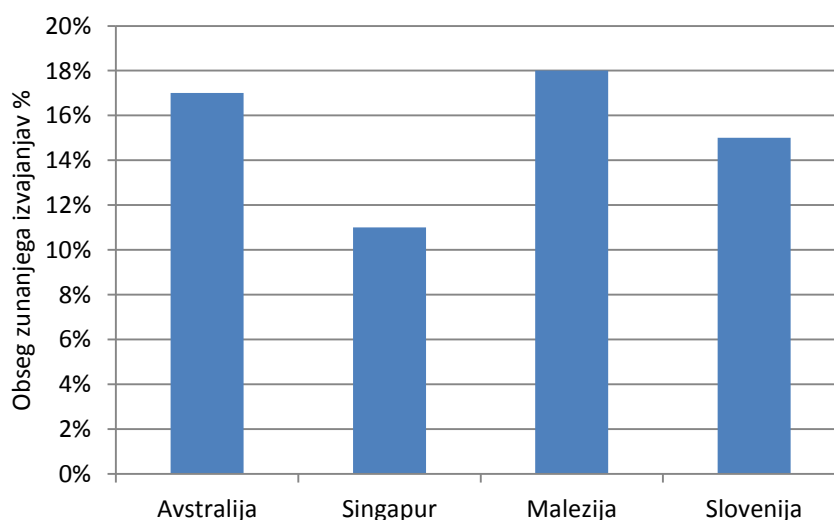
Slika 14 prikazuje primerjavo obsega pakiranja in označevanja pošilk, najvišji je v Latinski Ameriki (36 %), najnižji v Sloveniji (4 %), povprečje znaša 18,6 %. Rezultat je pričakovan, saj pakiranje in označevanje spadata pod bolj občutljive storitve, katerih pa slovenska podjetja niso pripravljena oddati 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 odstopanji zaradi drugačnega vzorca podjetij zajetih v raziskavo.

Slika 14: Primerjava obsega označevanja in pakiranja v zunanjem izvajanju med državami



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.

Slika 15: Primerjava obsega oddaje informacijskega sistema v zunanje izvajanje med državami



V povprečju informacijski sistem v zunanje izvajanje odda 15,3 % podjetij, najvišji obseg je v Maleziji (18 %), najnižji pa v Singapurju (11 %). Slovenija je s 15 % blizu povprečja, je pa ta obseg, glede na obseg označevanja in pakiranja (4 %), dokaj visok. 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 pošilk, carinjenje in postopki povezani z uvozom in izvozom. Raziskava, ki sem jo opravila med slovenskimi podjetji, potrjuje trende zunanjega izvajanja v drugih državah, tudi obsegi zunanjega izvajanja posameznih funkcij so med seboj primerljivi in ne prihaja do

velikih odstopanj. Ne morem se torej povsem strinjati s trditvijo Pavlina (2004, str. 14-15), ki trdi, da je zunanje izvajanje v Sloveniji za svetovnim obsegom. Najpogostejše so v zunanje izvajanje oddani transport, skladiščenje in obratna logistika. Obratna logistika je pogostejša kot skladiščenje, kar je v nasprotju z drugimi državami, kjer praviloma prevladujeta transport in skladiščenje. Vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema ter pakiranje in označevanje pošilk 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 zunanjega izvajanja primerljiva z drugimi, obseg posameznih funkcij pa je predvsem pri neuveljavljenih, kot sta označevanje in pakiranje pošilk, ter vzpostavitev in vodenju informacijskega sistema, nižji.

3.6.3 Primerjava ocen prednosti zunanjega izvajanja med državami

Podpoglavje je namenjeno primerjavi prednosti zunanjega izvajanja med Slovenijo in že predstavljenimi raziskavami v tujini (Tabela 5, poglavje 3.2.2.). Pri primerjavi prednosti, prikazanih v Tabeli 10, sem uporabila enake številske 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 najpogostejšo prednost oziroma motiv za zunanje izvajanje, podjetja omenjajo znižanje stroškov, ki je pri večini označena s številko 1.

Tabela 10: Primerjava prednosti zunanjega izvajanja med državami

Avtor	Država	Nižji stroški	Višja produktivnost	Nepotrebna investicij	Osredotočanje na temeljne funkcije	Vstop na nove trge	Dostop do novih znanj	Boljše storitve	Boljša odzivnost	Delitev tveganja
Sahay & Mohan (2006)	Indija	1	4		2	7	6	3	5	
Wilding & Juriado (2004)	Evropa	3		5	4	6	1		2	
Beamount & Sohal (2004)	Avstralija	2			4		1	3	6	5
Bhatnagar et al. (1999)	Singapur	1	4		5		6	2	3	
Pavić (2009)	Hrvaška	1		4	2		3			5
Aktas et al. (2011)	Turčija	1			5	4		2	3	
Lastna raziskava (2013)	Slovenija	1		5	3	6	4	3	2	7

Legenda: 1-najpomembnejša prednost posamezne raziskave
7- najmanj pomembna prednost posamezne raziskave

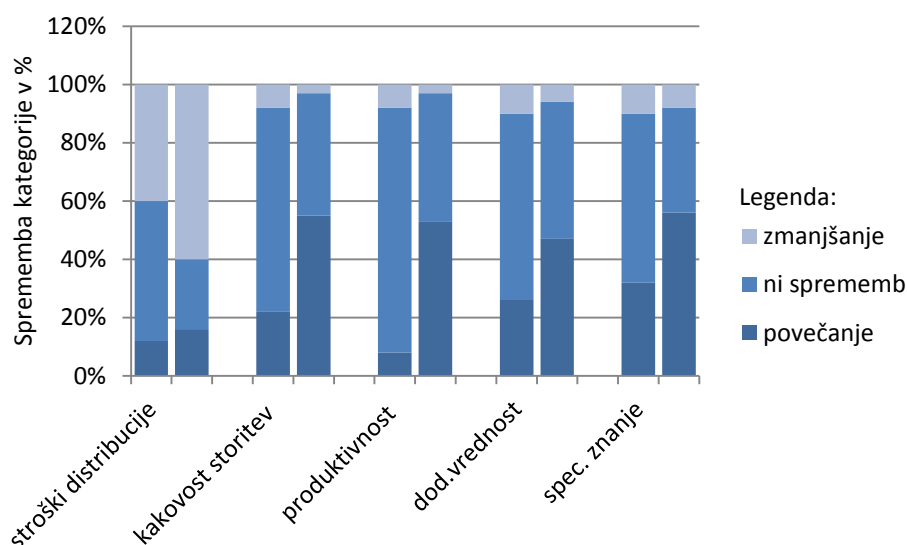
Med pomembnejše, glede na številke pomembnosti, spadajo tudi boljša odzivnost, dostop do novih znanj in osredotočanje na temeljne funkcije, boljše storitve in vstop na nove trge. Med najmanj pomembnimi so višja produktivnost, nepotrebnost investicij in delitev tveganja, ki so tudi najredkeje omenjene.

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 dosega 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 kategoriji *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

Vir: Prirejeno po: R. Wilding & R. Juriado, *Customer Perceptions on Logistics Outsourcing in the European Consumer Goods Industry*, 2004

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 zunanje 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.

4. Podjetja, ki uporabljajo zunanje 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 zunanje 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.

5. Med logističnimi funkcijami, oddanimi v zunanje izvajanje, še vedno prevladuje transport.

Med poslovnimi funkcijami, oddanimi v zunanje 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 zunanje izvajanje obratne logistike, kar kaže na dejstvo, da se tudi slovenska podjetja, poleg tradicionalnih funkcij, kot sta transport in skladiščenje, vse bolj odločajo za zunanje 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 zunanje izvajanje. V tej točki pa preverjam, koliko podjetij uporablja zunanje 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 nasprotju s pričakovanji, saj običajno zaostaja za razvitejšimi državami, predvsem za Evropo. 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 teoretično kot tudi praktično uporabno vrednost. Rezultati so namreč lahko osnova za nadaljna 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 četrto stopnjo (4PL), ko zunanji 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, izbira primerne funkcije, izbira zunanjega izvajalca in sklenitev pogodbe o sodelovanju. Ključni sta tudi sprotne ocene zunanjega izvajalca in pošteno sodelovanje.

Logistične funkcije, ki so najpogostejše oddane v zunanje izvajanje, so: transport, skladiščenje, pakiranje in označevanje pošilk, obratna logistika ter vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema. Med prednosti zunanjega izvajanja spadajo: možnost osredotočanja na temeljne funkcije podjetja, nepotrebnost investicij, dostop do novih virov, 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, najpogostejše 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 zunanjega 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 najpogosteje oddanimi v zunanje izvajanje v tujini prevladuje transport, zelo pogosti so tudi skladiščenje, obratna logistika in informacijski sistem. Slovenija glede na obseg zunanjega izvajanja ne zaostaja za drugimi državami oziroma območji. Obratna logistika je pogosteje oddana 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 pošilk 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 zunanjega izvajanja primerljiva z drugimi, obseg posameznih funkcij pa je predvsem pri neuveljavljenih, kot sta označevanje in pakiranje pošilk ter vzpostavitev in vodenje informacijskega sistema, nižji. Prednosti zunanjega 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 zunanjega izvajanja primerljiv z drugimi državami oziroma območji. Tudi prednosti in slabosti zunanjega izvajanja se bistveno ne razlikujejo od tistih, ki jih navajajo podjetja v tujini.

Ponudnikom zunanjega 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 zunanjega 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 zunanje 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

1. Aktas, E., & Ulengin, F. (2005). Outsourcing logistics activities in Turkey. *The Journal of Enterprise Information Management*, 18(3), 316-329.
2. Aktas, E., Agaran, B., Ulengin, F., & Onsel, S. (2011). The use of outsourcing logistics activities: The case of Turkey. *Freight Transportation and Logistics*, 19(5), 833-852.
3. Amiti, M., & Wei, S. (2005). Fear of Service Outsourcing: Is it Justified? *Economic Policy*, 20(2), 308-347.
4. Andersson, D., & Norrman, A. (2002). Procurement of logistics services - a minutes work or a multi-year project? *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2002(8), 3-14.
5. Ballou, R.H. (1999). *Business Logistics Management* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
6. Bardi, J. E., Coyle, J. J., & Langley, C. J. (2003). *Management of Business Logistics: Supply Chain Perspective* (7th ed.). Ohio: South-Western/ Thomson Learning.
7. Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7), 688-700.
8. Berglund, M., Van Laarhoven, P., Sharman, G., & Wandel, S. (1999). Third-Party Logistics: Is There a Future? *International Journal of Logistics Management*, 10(1), 59-70.
9. Bhatnagar, R., Sohal, S. A., & Millen, R. (1999). Third party logistics services: a Singapore perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(9), 569-587.
10. Bloomberg, D. J., Le May, S., & Hanna, J. B. (2002). *Logistics*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Büyüközkan, G., Feyzioğlu, O., & Nebol, E. (2008). Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 148-158.
13. Chu, Z., & Wang, Q. (2012). Drivers of Relationship Quality in Logistics Outsourcing in China. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 78-96.
14. Cornilie, I., & Macharis, C. (2006, 12. marec). *Trid*. Impact of globalisation on logistics service providers in Belgium. Najdeno 20. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://stuff.mit.edu/afs/athena/course/11/11.951/oldstuff/albacete/Other_Documents/Europe%20Transport%20Conference/freight_and_logistics/impact_of_the_glob1754.pdf
15. Dmitrović, T. (1996). *Prodajne poti logistike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dowlatshahi, S. (2000). Developing a Theory of Reverse Logistics. *Journal interfaces*, 30(3), 143-155.
17. Fawcett, S. E., & Closs, D. J. (1993). Coordinated Global Manufacturing, The Logistics Manufacturing Interaction and Firm Performance. *Journal of Business Logistics*, 14(1), 1-25.
18. Ferišak, V., Medvešček, I., Renko, F., Sremac, D., & Šnajder, B. (1983). *Poslovna logistika*. Zagreb: Informator Izdavačka kuća.

19. Feeney, D., Lacity, M., & Wilcox, L.P. (2005). Taking the Measure of Outsourcing Providers. *Sloan Management Review*, 46(3), 41-48.
20. Fernie, J. (1999). Outsourcing Distribution in UK Retailing. *Journal of Business Logistics*, 20(2), 83-96.
21. *Four Advantages to Outsourcing*. Najdeno 15. Januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.sourcingmag.com/content/c051011a.asp>
22. Gaber, R., Požar, D., Veselko, G., Logožar, K., Jarc, R., Oblak, H., & Koler, R. (2002). *Notranja in zunanja logistika podjetja v logistični verigi - Kombinirani transport v logistični verigi*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
23. Gonzales, A. (2009, 4. september). Drawing the Line on Logistics Outsourcing. *Logistics view points*. Najdeno 11. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://logisticsviewpoints.com/2009/09/04/drawing-the-line-on-logistics-outsourcing/>
24. Göl, H., & Çatay, B. (2007). Third-party logistics provider selection: insights from a Turkish automotive company. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(6), 379-384.
25. Gourdin, N.K. (2001). *Global logistics management*. Cornwall: T.J. International.
26. Hansen, W., & Hovi, I.B. (2011, 14. september). Logistics Costs in Norway, Survey Results, Calculations and International Comparison. *Trid*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://trid.trb.org/view.aspx?id=1114634>
27. Harrigan, K. R. (2003). *Vertical integration, outsourcing and corporate strategy*. Washington: Beard Books.
28. Ho, W., He, T., Lee, C. K., & Emrouznejad, A. (2012). Strategic logistics outsourcing: An integrated QDF and fuzzy AHP approach. *Expert Systems with Applications*, 39(12), 10841-10850.
29. Hofer, A., Knemeyer, A., & Murphy, P. (2012). The Roles of Procedural and Distributive Justice in Logistics Outsourcing Relationships. *Journal of Business Logistics*, 33(3), 196-209.
30. Hong, J., Chin, A. T., & Liu, B. (2004). Logistics outsourcing by manufacturers in China: a survey of the industry. *American Society of Transportation and Logistics*, 43(1), 4-9.
31. Huiskonen, J., & Pirttilä, T. (2002). Lateral coordination in a logistics outsourcing relationship. *International journal of production economics*, 2002(78), 177-185.
32. Kakabadse, A., & Kakabadse N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
33. Kaltenekar, Z.(1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
34. Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R.(2005). Exploring the potential impact of relationship characteristics and customer attributes on the outcomes of third-party logistics arrangements. *Transportation Journal*, 44(1), 5-19.
35. Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.

36. Lai, F., Chu, Z., Wang, Q., & Fan, C. (2013). Managing dependence in logistics outsourcing relationships: evidence from China. *International Journal of Production Research*, 51(10), 3037-3054.
37. La Londe, B., & Maltz, A. (1992). Some Propositions About Outsourcing The Logistics Function. *International Journal of Logistics Management*, 3(1), 1-11.
38. Lau, C., & Zhang, J. (2006). Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(10), 776-792.
39. *Letna poročila*. Najdeno 5. januarja 2013 na spletnem naslovu: http://www.ajpes.si/Letna_porocila
40. Lieb, R., & Bentz, B. (2004). The Use of Third Party Logistics Services by Large American Manufacturers: The 2004 Survey. *Transportation Journal*, 44(2), 5-15.
41. Lieb, R.C., & Randal, H. (1999). The use of third-party logistics services by large US manufacturers in 1997 and comparisons with previous years. *Transport reviews*, 19(2), 103-115.
42. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: Elementi in pod sistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
43. Lonsdale, C., & Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad? *Industrial Management & Data Systems*, 100(9), 444-450.
44. Lubej, B. (2012). *Outsourcing logistike v Sloveniji - 3pl in 4pl izvajalci*. (Magistrsko delo). Celje: Fakulteta za logistiko.
45. Marasco, A. (2008). Third-party logistics: A literature review. *Int. J. Production Economics*, 2008(113), 127-147.
46. McKinnon, A. (1999). The Outsourcing of Logistical Activities. V D. Waters (ur.), *Global Logistics and Distribution Planning* (str. 215-234). Florida: CRC Press.
47. Mitra, S. (2006). A Survey of Third-party Logistics (3PL) Service Providers in India. *IIMB Management Review*, 18(2), 159-174.
48. Morash, E. A., Drsoe, C., & Vickery, S. K. (1996). Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantages and Firm Success. *Journal of Business Logistics*, 17(1), 1-22.
49. Morozov, S. (2004). Prednosti in slabosti outsourcinga v transportu pri nas. *Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika)*, 9, 6-9.
50. Novack, R. A., Rinehart, L. M., & Langley, C. J. (1996). A Comparative Assessment of Senior and Logistics Executives Perception of Logistics Value. *Journal of Business Logistics*, 17(1), 135-178.
51. Oblak, H. (1987). *Oblikovanje politike poslovne logistike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
52. Ogorelc, A. (2007). Outsourcing of transport and logistics services. *Transportation Economics Review*, 19(6), 371-380.
53. *Outsourcing logističnih storitev*. Najdeno 15. maja 2013 na spletnem naslovu http://164.8.132.54/Poslovanje_logisticnih_podjetij/sedmo.html
54. *Outsourcing za vsako ceno ni dobra rešitev*. Najdeno 10. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://logistika.finance.si/311877/Be%C5%A1ter-Outsourcing-za-vsako-ceno-ni-dobra-re%C5%A1itev>

55. Pavić, M. (2009). Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu. *Poslovna izvrsnost*, 3(2), 41-52.
56. Pavlin, B. (2004). Logistične niti v lastnih rokah. *Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika)*, Ljubljana, 3, 14-15.
57. Peng, J. (2012). Selection of Logistics Outsourcing Service Suppliers Based on AHP. *Energy Procedia*, 17(A), 595-601.
58. Pohlen, T. L., & Farris, I. M. (1992). Reverse logistics in plastic recycling. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 22(7), 35-47.
59. *Prodajna logistika*. Najdeno 15. maja 2013 na spletnem naslovu http://164.8.132.54/PPPL/sesto.html#_ftn116
60. Potkany, M., Hitka, M., & Sirotiakova, M. (2010). Logistics processes outsourcing in woodprocessing companies in Slovakia. *Scientific journal on transport and logistics*, (2)1, 40-51.
61. Qureshi, M.N., Kumar, D., & Kumar, P. (2007). Modeling the logistics outsourcing relationship variables to enhance shippers' productivity and competitiveness in logistical supply chain. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(8), 689-714.
62. Razzaque, M., & Sheng, C. (1997). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 28(2), 89-107.
63. Sahay, B.S., & Mohan, R. (2006). Third Party Logistics Practices: An Indian Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(9), 666-689.
64. Schary, P. B., & Larsen, T.S. (1995). *Managing the Global Supply Chain*. Copenhagen: Copenhagen Business Press.
65. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2009). *Designing and Managing the Supply Chain - Concepts, Strategies and Case Studies*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
66. Sink, L. H., Langley C. J., & Gibson, J. B. (1996). Buyer observations of the US third-party logistics market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), 38-46.
67. Sohal, A. S., Millen, R., & Moss, S. (2002). A comparison of the use of third-party logistics services by Australian firms between 1995 and 1999. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(1), 59-68.
68. Sohail, M. S., Bhatnagar, R., & Sohal, A. S. (2006). A comparative study on the use of third party logistics services by Singaporean and Malaysian firms. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(9), 690-701.
69. Stock, J. R. (1992). *Reverse Logistics*. Council of Logistics Management: Oak Brook.
70. Šimenc, M. (2010). *Uvod v logistiko, utrip poslovnih sistemov*. Celje: Fakulteta za logistiko.
71. Taylor, D., & Brunt, D. (2001). *Manufacturing operations and supply chain management*. Cornwall: Thomson Learning.
72. Urbancl, B. (2010a). *Poslovna logistika*. Ljubljana: Zavod IRC.
73. Urbancl, B. (2010b). *Logistika v gospodarskih družbah*. Ljubljana: Zavod IRC.

74. Van Damme, D. A., & Van Amstel, M. J. P. (1996). Outsourcing Logistics Management Activities. *International Journal of Logistics Management*, 7(2), 85-94.
75. Van Wele, A. J. (1998). *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
76. Vining, A. & Globerman, S. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6), 645-654.
77. Vouk, T. (2003). »Rent a logistika« se v Sloveniji počasi uveljavlja. *Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika)*, 2, 8-11.
78. Wang, C., & Regan A. (2003). Risks and Reduction Measures in Logistics Outsourcing. *Citeseer*. Najdeno 2. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.6958&rep=rep1&type=pdf>
79. Wilding, R., & Juriado, R. (2004). Customer Perceptions on Logistics Outsourcing in the European Consumer Goods Industry. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 628-624.
80. Wright, C. (2004). Top Three Potential Risks With Outsourcing Information Systems. *Information Systems Control Journal*, 5(2), 40-43.
81. Wu, Q., & Qian, Y. (2012, 2. julij). Outsourcing logistics channel coordination with revenue-sharing contracts for low value perishable product. *IEEE Explore*. Najdeno 15. novembra 2013 na spletnem naslovu ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=6252218
82. *Z outsourcingom do precejšnjih prihrankov*. Najdeno 10. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://logistika.finance.si/302650/Z-outsourcingom-do-precej%C5%A1njih-prihrankov>
83. Župančič, S. (2011). *Mednarodna poslovna logistika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

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

NAGOVOR V ELEKTRONSKEM SPOROČILU

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>

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 zunanji 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).

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

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 skladišče, iz skladišča do končnega kupca, letališč, pristanišč, zbirni prevozi...).
- ☐ Redno skladiščenje (skladiščenje vhodnih materialov, izdelkov, polizdelkov...).
- ☐ Dodatno skladiščenje v obdobjih prenatrpanosti (skladiščenje v obdobjih, ko je lastno skladišče prezasedeno).
- ☐ Pakiranje oziroma prepakiranje in označevanje pošilk.
- ☐ 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 zunanje 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 dobička.	☐	☐	☐	☐	☐
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).

Slabost oziroma omejitev	1- slabost oziroma omejitev sploh ni pomembna	2	3	4	5- slabost oziroma omejitev je zelo pomembna
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.	☐	☐	☐	☐	☐
Drugo, prosim, navedite, kaj:	☐	☐	☐	☐	☐

Q10 - Ali menite, da lahko podjetje z zunanjim izvajanjem poslovne logistike pridobi konkurenčno prednost?

- ☐ Da.
☐ Ne.
☐ Ne vem.

IF (5) Q10 = [1]

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

IF (6) Q10 = [2]

Q12 - Prosim, 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:

Kategorija	Zabeležili smo povečanje.	Nismo zabeležili sprememb.	Zabeležili smo zmanjšanje.
Stroški distribucije.	☐	☐	☐
Raven kakovosti storitev.	☐	☐	☐
Produktivnost zaposlenih.	☐	☐	☐
Dodana vrednost storitev.	☐	☐	☐
Specifično znanje.	☐	☐	☐
Drugo, prosim, navedite, kaj:	☐	☐	☐

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 tobaknih izdelkov
- ☐ C13 - Proizvodnja tekstilij
- ☐ C14 - Proizvodnja oblačil
- ☐ C15 - Proizvodnja usnja, 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, prikolic 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.

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

Group Statistics

	način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Boljša odzivnost	notranje	11	3,82	1,079	,325
	zunanje	37	4,03	,866	,142

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	2,797	,101	-,664	46	,510	-,209	,315	-,842	,424
Equal variances not assumed			-,588	14,052	,566	-,209		-,970	,552

Group Statistics

	način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Delitev tveganja	notranje	10	3,20	,919	,291
	zunanje	37	3,38	1,010	,166

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	,775	,383	-,504	45	,616	-,178	,354	-,891	,534	
Equal variances not assumed			-,533	15,421	,602	-,178	,335	-,890	,533	

Slika 2: T-preizkus za možnost vstopa na nove trge in možnost pridobitve novih znanj

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Novi trgi notranje	11	3,64	1,027	,310
zunanje	37	3,49	1,387	,228

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	2,402	,128	,331	46	,742	,150	,452	-,761	1,060	
Equal variances not assumed			,390	21,989	,700	,150	,385	-,648	,947	

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Nova znanja notranje	11	4,18	,405	,122
zunanje	35	3,54	,919	,155

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	,639	,197	,240	1,038

Slika 3: T-preizkus za možnost investicij v druge funkcije in nepotrebnost investicij

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Investicije v druge funkcije notranje	11	3,91	,831	,251
zunanje	37	3,54	1,216	,200

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	4,626	,037	,939	46	,353	,369	,393	-,422	1,159
Equal variances not assumed			1,150	24,056	,262	,369	,321	-,293	1,030

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Nepotrebnost investicij notranje	11	4,00	,894	,270
zunanje	37	3,43	1,303	,214

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	5,704	,021	1,349	46	,184	,568	,421	-,280	1,415
Equal variances not assumed			1,648	23,942	,112	,568	,344	-,143	1,278

Slika 4: T-preizkus za nižje stroške in možnost osredotočenja na temeljne funkcije

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Nižji stroški notranje	11	4,09	1,136	,343
zunanje	37	4,19	,908	,149

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	2,425	,126	-,297	46	,767	-,098	,330	-,763	,567
Equal variances not assumed			-,263	14,017	,796	-,098	,374	-,900	,703

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Osredotočenje na temeljne funkcije notranje	11	3,82	1,168	,352
zunanje	37	3,95	1,104	,182

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	,480	,492	-,333	46	,741	-,128	,384	-,901	,645
Equal variances not assumed			-,323	15,714	,751	-,128	,396	-,969	,713

Slika 5: T-preizkus za višjo kakovost storitev in višji dobiček

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Višja kakovost notranje	11	4,00	1,095	,330
zunanje	37	3,86	,976	,161

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	,456	,503	,392	46	,697	,135	,345	-,559	,829
Equal variances not assumed			,368	15,049	,718	,135	,367	-,647	,918

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Višji dobiček notranje	11	4,09	,831	,251
zunanje	37	3,68	1,082	,178

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	2,198	,145	1,171	46	,248	,415	,355	-,298	1,129
Equal variances not assumed			1,351	21,114	,191	,415	,307	-,224	1,054

Slika 6: T-preizkus za asimetrijo informacij in izgubo kontrole nad procesi

Group Statistics				
način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Asimetrija informacij notranje	10	3,70	1,059	,335
zunanje	37	3,32	1,132	,186

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	,063	,803	,943	45	,351	,376	,398	-,427	1,178
Equal variances not assumed			,980	15,051	,342	,376	,383	-,441	1,192

Group Statistics				
način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Izguba kontrole notranje	11	3,73	1,009	,304
zunanje	37	3,76	,983	,162

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	,049	,826	-,087	46	,931	-,029	,340	-,713	,654
Equal variances not assumed			-,086	16,088	,933	-,029	,345	-,760	,701

Slika 7: T-preizkus za izgubo znanja in odpuščanje zaposlenih

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Izguba znanja notranje	10	3,30	,949	,300
zunanje	35	3,46	1,094	,185

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	1,254	,269	-,411	43	,683	-,157	,382	-,927	,613
Equal variances not assumed			-,446	16,506	,661	-,157	,352	-,902	,588

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Odpuščanje zaposlenih notranje	10	2,90	,738	,233
zunanje	37	3,30	1,127	,185

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	3,497	,068	-1,051	45	,299	-,397	,378	-1,159	,364
Equal variances not assumed			-1,333	21,765	,196	-,397	,298	-1,016	,221

Slika 8: T-preizkus za odvisnost od izvajalca in problem vrednotenja izvajanja

Group Statistics

	način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Odvisnost od izvajalca	notranje	10	4,30	,675	,213
	zunanje	37	3,65	1,006	,165

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	2,803	,101	1,926	45	,060	,651	,338	-,030	1,333
Equal variances not assumed			2,412	21,146	,025	,651	,270	,090	1,213

Group Statistics

	način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Problem vrednotenja	notranje	11	3,91	,944	,285
	zunanje	37	3,51	,932	,153

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	,486	,489	1,233	46	,224	,396	,321	-,250	1,041
Equal variances not assumed			1,224	16,252	,238	,396	,323	-,289	1,080

Slika 9: T-preizkus za prikrite stroške in problem primernosti izvajalcev

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prikriti stroški notranje	11	4,18	,405	,122
zunanje	37	3,54	,900	,148

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	11,175	,002	2,281	46	,027	,641	,281	,075	1,207
Equal variances not assumed			3,343	38,160	,002	,641	,192	,253	1,030

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Primernost izvajalcev notranje	11	3,18	1,079	,325
zunanje	37	3,16	1,041	,171

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	,000	,999	,055	46	,957	,020	,360	-,706	,745
Equal variances not assumed			,053	15,966	,958	,020	,368	-,760	,799

Slika 10: T-preizkus za problem odgovorih v podjetju in razliko v kulturi podjetij

Group Statistics				
način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Problem odgovornih notranje	11	3,00	,894	,270
zunanje	37	3,46	,960	,158

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	2,406	,128	-1,414	46	,164	-,459	,325	-1,114	,195
Equal variances not assumed			-1,470	17,457	,159	-,459	,312	-1,117	,199

Group Statistics				
način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Razlika v kulturi notranje	10	3,40	,843	,267
zunanje	37	3,35	1,184	,195

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	4,120	,048	,121	45	,904	,049	,401	-,758	,855
Equal variances not assumed			,147	19,736	,884	,049	,330	-,641	,738

Slika 11: T-preizkus za razporejanje zaposlenih in reorganizacijo procesov

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Razporejanje zaposlenih notranje	11	3,09	,831	,251
zunanje	37	3,51	,989	,163

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	3,615	,064	-1,286	46	,205	-,423	,329	-1,084	,239
Equal variances not assumed			-1,414	19,251	,173	-,423	,299	-1,047	,202

Group Statistics

način	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Reorganizacija notranje	11	3,00	1,000	,302
zunanje	36	3,36	1,046	,174

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	2,155	,149	-1,012	45	,317	-,361	,357	-1,080	,358
Equal variances not assumed			-1,037	17,255	,314	-,361	,348	-1,095	,373