

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ZUNANJEGA IZVAJANJA LOGISTIČNIH STORITEV V
VELIKIH PROIZVODNIH PODJETJIH V SLOVENIJI S Poudarkom
NA OKOLJSKI TRAJNOSTI**

Ljubljana, april 2020

TEJA VILFAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Teja Vilfan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza zunanjega izvajanja logističnih storitev v velikih proizvodnih podjetjih v Sloveniji s poudarkom na okoljski trajnosti, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Markom Jakšičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZUNANJE IZVAJANJE LOGISTIKE	3
1.1 Opredelitev logistike	4
1.2 Opredelitev zunanjega izvajanja in njegov razvoj	5
1.3 Stopnje zunanjega izvajanja	6
1.4 Odločanje o zunanjem izvajanju	8
1.5 Dejavniki uspešnega zunanjega izvajanja	9
1.6 Logistične dejavnosti, primerne za zunanje izvajanje	11
1.6.1 Transport	12
1.6.2 Skladiščenje	12
1.6.3 Pakiranje in označevanje	13
1.6.4 Vzpostavitev in vodenje logističnega informacijskega sistema	14
1.6.5 Obratna logistika	15
1.7 Prednosti zunanjega izvajanja	16
1.8 Slabosti zunanjega izvajanja	18
2 VPLIV OKOLJSKE PROBLEMATIKE NA ZUNANJE IZVAJANJE	20
2.1 Opredelitev pojma zelene logistike	21
2.2 Motivi in ovire pri vpeljavi zelenih praks	22
2.3 Zelene prakse v logistiki in njihova implementacija	26
3 RAZISKAVA O ZUNANJEM IZVAJANJU	28
3.1 Pregled obstoječih raziskav v Sloveniji	29
3.2 Zasnova raziskave	30
3.2.1 Namen in cilji raziskave	30
3.2.3 Značilnosti populacije	31
3.2.4 Značilnosti vzorca	32
3.3 Analiza rezultatov ankete in primerjava s preteklimi podatki	33
3.3.1 Obseg zunanjega izvajanja	33
3.3.2 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja	36
3.3.3 Vpliv zunanjega izvajanja na uspešnost podjetja	42
3.3.4 Vidiki okoljske trajnosti v zunanjem izvajanju	44
3.4 Primerjava s tujino	49

3.4.1 Pregled tujih raziskav	49
3.4.2 Primerjava raziskav	52
3.5 Pregled ključnih spoznanj.....	56
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI.....	60
PRILOGE	66

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti zunanjega izvajanja storitev	17
Tabela 2: Slabosti zunanjega izvajanja storitev	20
Tabela 3: Vrste zelenih praks v zunanjem izvajanju logističnih storitev	27
Tabela 4: Prikaz podjetij po SKD-klasifikaciji na podlagi vzorca in populacije	33
Tabela 5: Povprečna ocena motivov za odločitev podjetja za zunanje izvajanje dejavnosti poslovne logistike.....	37
Tabela 6: Povprečna ocena slabosti zunanjega izvajanja funkcij poslovne logistike	40
Tabela 7: Pomembnost motivov pri zmanjšanju onesnaževanja in zagotavljanja okoljske trajnosti.....	46
Tabela 8: Pomembnost izvajanja okoljske logistične prakse	48
Tabela 9: Vidiki zagotavljanja okoljske trajnosti pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci logističnih storitev	48
Tabela 10: Najpogosteje oddane logistične dejavnosti v tujih državah	50
Tabela 10: Najpogosteje oddane logistične dejavnosti v tujih državah (nad.).....	51
Tabela 11: Primerjava logističnih funkcij oddanih v zunanje izvajanje med državami.....	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Stopnje zunanjega izvajanja logističnih storitev	7
Slika 2: Dejavnosti poslovne logistike, predane v zunanje izvajanje.....	34
Slika 3: Primerjava pogostosti zunanjega izvajanja	35
Slika 4: Vrsta sodelovanja z zunanjimi izvajalci glede na obdobje trajanja partnerstva	36
Slika 5: Povprečne vrednosti motivov v letu 2019 in letu 2013, ki vplivajo na odločitev podjetja za zunanje izvajanje.....	38

Slika 6: Povprečne vrednosti slabosti zunanjega izvajanja v letu 2019 in letu 2013	41
Slika 7: Vpliv zunanjega izvajanja na doseganje konkurenčne prednosti	42
Slika 8: Vplivi zunanjega izvajanja na kategorije poslovanja.....	43
Slika 9: Pridobitev standardov ISO 14000	45
Slika 10: Uporaba logističnih praks usmerjenih v zagotavljanje okoljske trajnosti	46
Slika 11: Primerjava obsega izvajanja dejavnosti transporta v zunanjem izvajanju.....	54
Slika 12: Primerjava obsega dejavnosti skladiščenja v zunanjem izvajanju.....	55
Slika 13: Primerjava obsega dejavnosti obratne logistike v zunanjem izvajanju	56

KAZALO PRILOG

Priloga 1	1
Priloga 2	8

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

1PL – (angl. first party logistics provider); prva oseba v logistiki

2PL – (angl. second party logistics provider); druga oseba v logistiki

3PL – (angl. third party logistics provider); tretja oseba v logistiki

4PL – (angl. fourth party logistics provider); četrta oseba v logistiki

5PL – (angl. fifth party logistics provider); peta oseba v logistiki

AJPES – (angl. Slovenian Business Register); Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

ISO 14000 – (angl. environmental standards); okoljski standardi

ISO 14001 – (ang. environmental management systems); standard za sisteme ravnanja z okoljem

SKD – (angl. Statistical classification of economic activities); Standardna klasifikacija dejavnosti

CSCMP – (angl. Council of Supply Chain Management Professionals); Svet strokovnjakov za management oskrbovalnih verig

EU – Evropska unija

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

V današnjem dinamičnem poslovnem okolju je v ospredje vse bolj postavljena konkurenca med oskrbnimi verigami in ne več zgolj konkurenca med posameznimi podjetji znotraj panog. Rast e-trgovine, vse večje in specifične zahteve potrošnikov ter hiter napredek v tehnologiji vplivajo na večjo pomembnost oskrbnih verig. Od oskrbnih verig se pričakuje, da so se le-te sposobne učinkovito in uspešno odzvati na zahteve svojih kupcev, pri čemer jih dosega z minimalnimi stroški in minimalno stopnjo zalog (Bottani & Rizzi, 2006, str. 294–295). Na splošno logistika nelogističnim podjetjem ne predstavlja temeljne funkcije njihovega delovanja, zato je v zadnjem desetletju prišlo do opaznega porasta zunanjega izvajanja logističnih storitev (Hartmann & De Grahl, 2011, str. 63). Podjetja običajno za opravljanje logističnih storitev nimajo dovolj znanj in sredstev, da bi jih lahko kakovostno opravljala sama. Ker pa je treba tudi podporne funkcije v podjetju izvajati optimalno, če želi podjetje doseči zastavljene strateške cilje, se veliko podjetij odloči za oddajo posameznih funkcij poslovne logistike zunanjim ponudnikom, ki so za tovrstne storitve specializirani in lažje dosega ekonomije obsega ter imajo z njihovo izvedbo nižje stroške (Cepec & Logožar, 2010, str. 53–55).

Po besedah Zhu in Sarkins (2006, str. 473) je veliko podjetij spoznalo, da vpeljava načel trajnostnega razvoja v strategijo podjetja lahko vpliva na uspešnost podjetja, zato naj bi številna podjetja implementirala standard ravnanja z okoljem (angl. environmental management systems, ISO 14001), večina od teh je prav proizvodnih podjetij. Največji vpliv na okolje imajo dejavnosti transporta, pakiranja in skladiščenja. Prav zaradi vplivov na onesnaževanje zraka, vode, povzročanja hrupa, onesnaževanja okolja z embalažo, izrabe prostora za skladiščenje ipd., je nujno, da se logisti vključijo v prizadevanja za vpeljavo zelene logistike. Zelena logistika se je prvič začela omenjati v 80. letih, saj so spoznali, da je vpliv logističnih dejavnosti na degradacijo okolja velik in da je treba nekaj narediti za zmanjševanje obremenitev na okolje. Večja pomembnost okoljskih vprašanj se je razmahnila v zadnjih letih, in tako eden izmed glavnih izzivov logistične industrije še vedno ostaja ustvarjanje dolgoročne trajnostne družbe z minimalnimi možnimi negativnimi vplivi na okolje. V povezavi z vzpostavitvijo partnerstev z zunanjimi ponudniki logističnih storitev s strani proizvodnih podjetij si študije niso enotne, ali je pri izbiri zunanjega ponudnika logističnih storitev pomemben tudi okoljski vidik ali podjetja pri odločanju o zunanjem izvajanju na okoljske kriterije pozabljajo; to bo podrobneje predstavljeno v nadaljevanju.

Magistrska naloga proučuje področje zunanjega izvajanja dejavnosti poslovne logistike ter vpliv in pomembnost okoljskih problemov na odločanje o zunanjem izvajanju. V raziskavo so vključena velika slovenska proizvodna podjetja, ki so registrirana v Poslovnem registru Slovenije in se po Standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) v Sloveniji uvrščajo v kategorijo C – Predelovalne dejavnosti.

Namen magistrskega dela je predstaviti trenutne trende, ki so prisotni v Sloveniji pri zunanjem izvajanju logističnih storitev, na vzorcu velikih proizvodnih podjetij, s poudarkom na okoljski problematiki. Z raziskavo želim priti do ugotovitev, katere so najpogostejše dejavnosti, oddane v zunanje izvajanje, kaj so prednosti, ki jih skozi zunanje izvajanje izkoriščajo podjetja v Sloveniji, ter katere so ključne slabosti, ki jih vidijo v tovrstnem izvajanju storitev. Velik poudarek je namenjen sklopu okoljske problematike, saj želim priti do ugotovitev, ali je le-ta pri odločanju o izbiri zunanjega ponudnika logističnih storitev pomembna in za katero vrsto okoljske prakse, se v raziskavo vključena podjetja v Sloveniji najpogosteje odločijo. Končne rezultate v posameznih sklopih sem primerjala z opravljeno raziskavo iz leta 2013 in poskušala ugotoviti, ali je prišlo do opaznih sprememb ter v katero smer se nagiba zunanje izvajanje logističnih storitev v Sloveniji. Rezultate izvedene analize sem primerjala z značilnostmi zunanjega izvajanja logističnih storitev, ki so prisotne v tujih državah, in s tem pridobila širši vpogled o trenutnem dogajanju na trgu logističnih storitev. Ponudniki tovrstnih storitev na podlagi izvedene primerjave lažje identificirajo potrebe podjetij in ugotovijo vrzeli v njihovih ponudbah ter se v prihodnosti potrudijo zapolniti vrzeli in izboljšati ponudbo svojih storitev, s tem pa povečati svoj tržni delež. Podjetja oz. končni uporabniki pa lahko na podlagi analize pridobijo informacije, ali so na tem področju primerljiva s tujimi podjetji.

Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali zunanje izvajanje logističnih storitev pridobiva na svoji veljavi oz. kako pomembno je to za slovenska podjetja in ali velika proizvodna podjetja v Sloveniji namenjajo velik vpliv tudi okoljski problematiki. Na osnovi zbranih podatkov raziskave želim odgovoriti na naslednja temeljna raziskovalna vprašanja:

1. Katere logistične dejavnosti velika proizvodna podjetja v Sloveniji najpogosteje oddajo v zunanje izvajanje?
2. Ali so podjetja v zadnjih šestih letih povečala število partnerstev z zunanjimi ponudniki logističnih storitev?
3. Kako razširjeno je zunanje izvajanje pri nas v primerjavi s podjetji iz tujih držav?
4. Ali je v primerjavi z leta 2013 izvedeno anketo prišlo v dinamiki zunanjega izvajanja logističnih storitev do pomembnih sprememb?
5. Ali se podjetja odločajo za zunanje izvajanje logističnih storitev pri ponudnikih, ki večji pomen namenjajo trajnostni skrbi za okolje?

Skozi empirično analizo se bom oprla na spodaj navedene hipoteze, ki bodo služile kot pomoč pri opredelitvi končnih ugotovitev:

1. Večina slovenskih podjetij v zunanje izvajanje še vedno najpogosteje oddaja transportne storitve in skladiščenje.
2. Slovenska podjetja so v zadnjih letih povečala število zunanjih ponudnikov izvajanja logističnih storitev.
3. Razširjenost funkcij zunanjega izvajanja logističnih storitev v Sloveniji je primerljiva s tujino.

4. Slovenska podjetja se pri vpeljavi t. i. zelenih praks poslužujejo enostavnejših praks, ki ne zahtevajo veliko investicij za njihovo vpeljavo.
5. Slovenska podjetja pri izbiri zunanjih ponudnikov na prvo mesto ne postavljajo zahtev po vpeljavi zelenih praks s strani zunanjih ponudnikov.

Magistrsko delo sestavljajo trije glavni sklopi, ki so razdeljeni v posamezne podsklope. V prvem sklopu magistrskega dela opredeljujem zunanje izvajanje logistike, njegov nastanek in nadaljnji razvoj, oblike zunanjega izvajanja, ki so se pojavile do danes, postopek odločitev za zunanje izvajanje ter prednosti in slabosti tovrstnega načina izvajanja logističnih dejavnosti. V tem sklopu je zajeta tudi opredelitev logistike in tipične dejavnosti logistike, ki se najpogosteje oddajajo v zunanje izvajanje. Sledi drugi sklop, v katerem so opredeljeni vplivi okoljske problematike na zunanje izvajanje, kot so npr. zelene prakse, ki jih podjetja zahtevajo od svojih zunanjih ponudnikov logističnih storitev, ter vrste zelenih praks na področju logističnih dejavnosti. V zadnjem, tretjem sklopu so predstavljeni rezultati izvedene ankete ter podane primerjave s predhodno opravljeno analizo iz leta 2013 ter podatki iz tujih raziskav.

1 ZUNANJE IZVAJANJE LOGISTIKE

Od naraščanja števila ponudnikov zunanjega izvajanja logističnih storitev v 90. letih prejšnjega stoletja se je razvoj zunanjega izvajanja (angl. outsourcing) razširil in pozornost vzbudil tudi v akademski sferi. Zunanje izvajanje logističnih storitev velja za uspešno poslovno strategijo, saj podjetja predajajo v zunanje izvajanje podporne funkcije, kar podjetjem omogoča, da izkoristijo svoje vire, razpršijo tveganja in se osredotočajo na ključna vprašanja povezana s preživetjem in prihodnjo rastjo. Velik del podjetij se je za zunanje izvajanje logističnih storitev odločilo z namenom prestrukturiranja distribucijskih omrežij in pridobitve konkurenčnih prednosti (Wang & Regan, 2003).

Intenzivna globalna konkurenca in večja pričakovanja strank so vse več podjetij spodbudila, da svoje logistične dejavnosti prenesejo na zunanje ponudnike, da bi se s tem lažje osredotočili na svoje ključne kompetence, prihranili pri logističnih stroških in dosegli konkurenčno prednost. Glede na to, da logistične storitve vključujejo tako gibanje blaga, informacij in denarnih sredstev kot tudi dejavnosti, ki prinašajo dodano vrednost (npr. poprodajne storitve, storitve za stranke in obratno logistiko), imajo zunanji ponudniki ključno vlogo pri upravljanju celotnih oskrbnih verig. V zadnjih letih je tako pomembnost odnosa med uporabniki storitev izvajanja logističnih storitev in zunanjimi ponudniki pridobila na svoji veljavi, predvsem v kontekstu upravljanja odnosov v oskrbni verigi (Chu & Wang, 2011, str. 78). Raut, Kharat, Kamble in Kumar (2018, str. 89) navajajo, da so učinkovite odločitve o zunanjem izvajanju ključne za uspeh podjetij na današnjih konkurenčnih trgih.

V raziskavi sem se sprva dotaknila opredelitve logistike, zunanjega izvajanja in njegovega nadaljnega razvoja. Sledi predstavitev posameznih stopenj oz. nivojev zunanjega izvajanja, nato sledi razprava o tem, na kaj vse je treba biti pozoren pri odločitvi o zunanjem izvajanju

in kaj spodbuja ali zavira uspešnost tovrstnih partnerstev. Sledi predstavitev logističnih dejavnosti, ki sem jih zajela v anketni vprašalnik ter navedba prednosti in slabosti zunanjega izvajanja.

1.1 Opredelitev logistike

Začetek sistematične obravnave področja logistike, še posebej razvoja poslovne logistike, sega v čas po drugi svetovni vojni, ko se je začela uveljavljati tudi v gospodarski praksi. Opredelitev logistike se je skozi časovna obdobja spreminjala, tudi danes pa za logistiko obstaja kar nekaj definicij. Na splošno lahko rečemo, da gre za pretok in skladiščenje blaga in storitev ter informacij od naročila do potrošnje blaga in njegovega uničenja, pri vsem tem pa je treba upoštevati pričakovanja stranke. Njen glavni cilj je, da oskrbna veriga zagotavlja ustrezne storitve končnemu kupcu na učinkovit in uspešen način. Logistika ne zajema zgolj transporta, kot ljudje običajno pomislimo, ko zaslišimo to besedo, čeprav je transport za veliko večino podjetij ena izmed najpomembnejših logističnih dejavnosti (Arroyo, Gaytan & De Boer, 2006, str. 240; Yang & Zhao, 2016, str. 212).

Dejavnosti logistike po navedbah Sveta strokovnjakov za management oskrbovalnih verig (angl. Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP) običajno vključujejo management transporta, upravljanje voznega parka, skladiščenje, manipuliranje z materiali, izvajanje naročil, načrtovanje logistične mreže, upravljanje zalog, pakiranje, poprodajne storitve za stranke, management zunanjih ponudnikov logističnih storitev ipd. Logožar (2004, str. 49–59) loči med temeljnimi, spremljevalnimi in svetovalnimi storitvami ter drugimi storitvami. Med temeljne logistične storitve uvršča skladiščenje in hrambo stvari, storitve prekladanja, distribucijo pošiljk, kontejnerizacijo blaga, zbiranje tovorov z namenom oblikovanja večjih tovornih enot, oblikovanje multimodalnih vrst transporta, povezovanje med logističnimi baznimi procesi itd. Med spremljevalne logistične storitve uvršča špediterske storitve, kontrolne storitve, transportno-agencijske in transportno-zavarovalne storitve. Osnovni cilji uspešnega vodenja omenjenih logističnih dejavnosti pa so znižanje stroškov, izboljšanje kakovosti, varstvo okolja in humanizacija dela.

Poudariti je treba, da logistika sodi v tehnološko relativno intenzivno gospodarsko panogo. V tovrstni panogi vlada močna konkurenca ne le med posameznimi podjetji, temveč tudi med oskrbnimi verigami. Glavni razlog za razvoj močnega konkurenčnega trga v tovrstni panogi gre pripisati hitro razvijajoči se tehnologiji. Zaradi ostre konkurence so podjetja primorana nenehno izboljševati svoje dejavnosti in oskrbne verige. Prav zaradi omenjenega se morajo podjetja omejiti na svoje osnovne dejavnosti, v katerih dosegajo ekonomije obsega in lahko konkurirajo drugim podjetjem v panogi, podporne dejavnosti pa oddati v izvajanje zunanjim ponudnikom. Za vse dejavnosti žal podjetja nimajo dovolj znanj in sredstev, da bi jih lahko izvajala na najbolj učinkoviti ravni.

1.2 Opredelitev zunanjega izvajanja in njegov razvoj

Zunanje izvajanje logističnih storitev je zgodovinsko uveljavljena praksa. Prvi val ponudnikov logističnih storitev se je pojavil v 80. letih prejšnjega stoletja. V tistem času so se pojavili ponudniki, ki bi jih danes imenovali tradicionalni ponudniki logističnih storitev. Drugi val sega v zgodnja 90. leta prejšnjega stoletja, ko so začela podjetja, ki se ukvarjajo z ekspresnimi dostavami in poštnimi storitvami (npr. DHL, TNT in UPS) ponujati zunanje izvajanje storitev (Berglund, Van Laarhoven, Sharman & Wandel, 1999, str. 59). O tretjem valu se je začelo govoriti v poznih 90. letih, ko so številni akterji s področja informacijske tehnologije, poslovnega svetovanja in finančnih storitev, začeli sodelovati z zunanjimi ponudniki iz prvega in drugega vala (Hilletoft & Hilmola, 2010, str. 554). Ashenbaum, Maltz in Rabinovich (2005, str. 42) ocenjujejo, da se je v obdobju 1996–2004 prodor na trg, merjen v odstotkih zunanjega izvajanja podjetij, povečeval za 5–8 % na leto.

V literaturi zasledimo različne izraze, ki opisujejo pojav zunanjega izvajanja, kot so npr. tretja oseba v logistiki, pogodbeni logistika in logistična zaveznikstva. Terminologija ni vedno konsistentna, v nekaterih primerih se namreč zunanje izvajanje logističnih storitev uporablja kot izraz za opis tradicionalnega pridobivanja prevoza in/ali skladiščenja. Večina avtorjev se sklicuje na uporabo zunanjih ponudnikov za opravljanje dejavnosti, ki lahko zajemajo celoten logistični proces ali izbrane dejavnosti v tem procesu in ki so se tradicionalno izvajale v podjetju. Po navedbah Simchi-Levi, Kaminsky in Simchi-Levi (2007, str. 249) gre pri zunanjem izvajanju logističnih storitev za uporabo zunanjega podjetja za opravljanje celotnega ali zgolj dela poslovanja, ki se tiče funkcij upravljanja materialov in distribucije izdelkov. Hsiao, Kemp, Van der Vorst in Omta (2011, str. 522) navajajo, da je proces zunanjega izvajanja tisti, ki vključuje uporabo zunanjih logističnih podjetij, t. i. tretjih oseb za izvajanje dejavnosti, ki se tradicionalno izvajajo v podjetju. Tretja stranka v tem primeru ni niti prodajalec niti kupec v oskrbni verigi. Van Laarhoven, Berglund in Peters (2000, str. 426) opredeljujejo zunanje izvajanje logističnih storitev nekoliko podrobneje, in sicer kot dejavnosti, ki jih v imenu kupca opravlja zunanji ponudnik in zajemajo vsaj management in izvedbo transporta ter skladiščenja. Poleg omenjenega so zavezani, da pogodba vsebuje nekatere upravljaljske, analitične ali načrtovalne dejavnosti, sodelovanje pa mora trajati vsaj eno leto. Bhatnagar, Amrik in Millen (1999, str. 571) opredeljujejo zunanje izvajanje logističnih storitev kot uporabo zunanjih podjetij za izvajanje nekaterih ali vseh logističnih dejavnosti podjetja s ključno utemeljitvijo, da se tovrstnega izvajanja podjetja poslužujejo zaradi okrepljene svetovne konkurence, kar jim omogoča osredotočanje na osnovne dejavnosti, ki so ključne za preživetje, druge dejavnosti pa prepuščajo specializiranim podjetjem. Ker podjetja tekmujejo s številnimi drugimi podjetji, se je obenem treba zavedati, da so zaradi različnih potreb strank tudi logistično različna. Tovrstne različne storitve so bolj učinkovito zagotovljene s strani integriranih ponudnikov storitev kot s strani podjetja.

Današnji sporazumi o zunanjem izvajanju vključujejo dolgoročne zaveze ter se pogosto nanašajo na management več funkcij hkrati. Zunanji ponudniki tako oskrbujejo več stopenj oskrbne verige. Po besedah Vasiliauskas in Jakubauskas (2007, str. 71) zunanje izvajanje

logističnih storitev odpira vrata virom, ki niso nujno na voljo v podjetju, in to brez potrebe po vlaganju v infrastrukturo.

1.3 Stopnje zunanjega izvajanja

V primeru zunanjega izvajanja logističnih storitev poznamo več stopenj zunanjega izvajanja logističnih storitev. Prva stopnja je t. i. prva oseba v logistiki (angl. first party logistics provider, 1PL), katere značilnosti so, da podjetje samo izvaja logistične aktivnosti preko lastnih oddelkov v podjetju, saj ima za opravljanje le-teh potrebna sredstva, znanje in ljudi, da jih lahko izvaja v lastni režiji. Ko se podjetje geografsko širi, se logistična meja proizvajalca razširi in začnemo govoriti o drugi stopnji, t. i. drugi osebi v logistiki (angl. second party logistics provider, v nadaljevanju 2PL). Podjetje najame 2PL ponudnika, ki je na splošno ponudnik blagovne zmogljivosti, kot je npr. transportno podjetje ali operater skladišča. 2PL ponudniki torej zagotavljajo tradicionalne logistične dejavnosti, kot sta transport in skladiščenje, podjetje pa se poslužuje tovrstnega zunanjega izvajanja, kadar nima potrebne infrastrukture in opreme, saj si lahko preko tovrstnega zunanjega izvajanja znižuje stroške investicij (Vasiliauskas & Jakubauskas, 2007, str. 69).

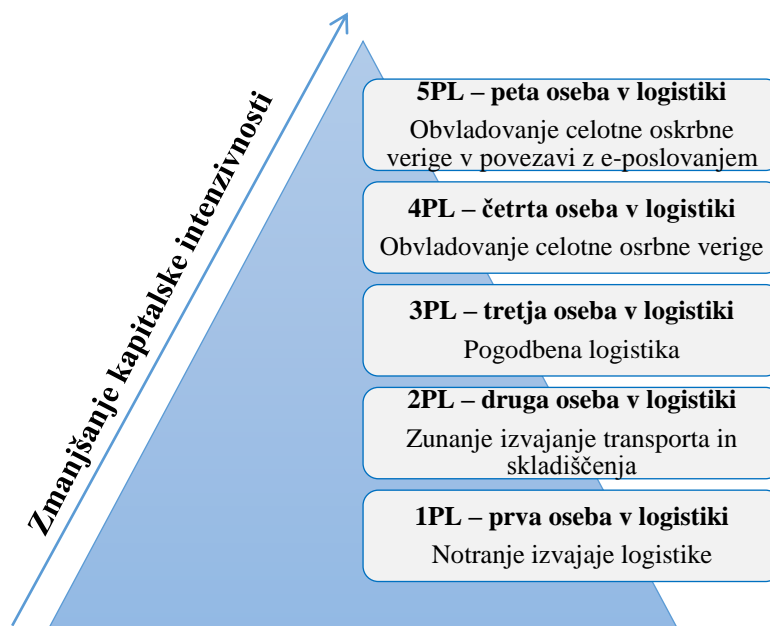
Zaradi vse večjega povpraševanja po ponudnikih, ki so specializirani tudi za opravljanje drugih logističnih funkcij, se je veliko 2PL ponudnikov razvilo v naslednjo stopnjo, t. i. tretjo osebo v logistiki (angl. third party logistics provider, v nadaljevanju 3PL), tako da je dodalo nove logistične zmogljivosti in povežalo njihove operacije. V tem primeru gre za management najmanj dveh specializiranih storitev oskrbne verige, kot npr. obratna logistika, pakiranje in prepakiranje pošiljk, vzpostavitev in vodenje logističnega informacijskega sistema itd. Poudariti velja, da se tovrstni ponudniki ne usmerjajo na management logističnih storitev celotne oskrbne verige, ampak le na oskrbo določenega dela oskrbne verige. Običajno sodelovanje s 3PL ponudniki traja 3 do 5 let, omejeni pa so na specifične naloge, za katere so specializirani (Vasiliauskas & Jakubauskas, 2007, str. 69).

O četrti osebi v logistiki (angl. fourth party logistics provider, v nadaljevanju 4PL) govorimo, ko ponudnik logističnih storitev upravlja celotno oskrbno verigo. Za razliko od zagotavljanja 3PL storitev gre pri 4PL za združevanje procesov, tehnologije in managementa ter v bistvu govorimo o logističnem integratorju. Glavna razlika med 3PL ponudnikom in 4PL ponudnikom je v nadzoru in odgovornosti nad oskrbno verigo stranke. 4PL tako nudi visoko raven informacijsko-tehnološkega svetovanja, oskrbo, upravljanje odnosov z odjemalci, upravljanje omrežja in zalog, izvedbo administrativnih nalog. Gre v bistvu za povezovalca med naročnikom in 3PL ponudniki ter 2PL ponudniki, ki v okviru dogovora prispevajo kapitalske in distribucijske vire, vključno s sistemskimi zmožnostmi, strategijo razvoja in znanj po preoblikovanju procesa. 4PL ponudnik uporablja svoje znanje za management in integracijo oskrbne verige, medtem ko se na specializirane ponudnike logističnih storitev obrne (2PL in 3PL) v primeru, ko nima na voljo dovolj strokovnega znanja ali zmogljivosti. 4PL ponudnik s popolnim pregledom nad oskrbno verigo ter močnimi logističnimi in informacijskimi zmogljivostmi lahko proizvajalcu ponudi tudi svetovalne storitve z visoko

dodano vrednostjo. Tovrstno obliko zunanjega izvajanja pogosto zasledimo v avtomobilski industriji, ki se takega načina poslužuje z namenom znižanja stroškov oskrbne verige (Hingley, Lindgreen, Grant & Kane, 2011, str. 316–324; Vasiliauskas & Jakubauskas, 2007, str. 69).

Najvišja stopnja opisuje novejši pristop logističnega koncepta, ki je opredeljen kot peta oseba v logistiki (angl. fifth party logistics provider, v nadaljevanju 5PL). Ko govorimo o 5PL, je govora o logističnem agregatorju, ki povezuje posamezne oskrbne verige v skupno omrežje, ki ga vodi ena organizacija preko spletne platforme z osredotočenostjo na zagotavljanje celovitih logističnih rešitev za celotno oskrbno verigo. Poudariti je treba, da gre v primeru 5PL za sistem, ki obvešča kontrolno telo (4PL), le-to pa na podlagi prejetih informacij iz sistema obvladuje oskrbne verige. V primeru 5PL se tako razvijajo in izvajajo, po možnosti v tesnem posvetovanju s stranko, inovativne logistične rešitve in najboljše možne oskrbne verige ali omrežja (Vasiliauskas & Jakubauskas, 2007, str. 69). Vse navedene stopnje zunanjega izvajanja so strukturirane na spodnji sliki 1.

Slika 1: Stopnje zunanjega izvajanja logističnih storitev



Prirejeno po Vasiliauskas & Jakubauskas (2007, str.69).

V poslovnem okolju od zgoraj omenjenih stopenj zunanjega izvajanja najmanjkrat zasledimo 5PL. Pri vseh omenjenih stopnjah še vedno ostaja odprto vprašanje, kako integrirati, upravljati in nadzirati kompleksne vire oskrbne verige (Huang, Cui, Yang & Wang, 2013, str. 107). Ker gre pri zunanjem izvajanju za pogodbeno razmerje, ki je odvisno od izpolnjevanja ciljev kupca s strani zunanjega ponudnika, se glede na stopnjo zunanjega izvajanja viša zahteva po sodelovanju med vpletenima stranema v pogodbenem razmerju. Stopnjo, do katere podjetje in zunanji ponudnik strateško sodelujeta in managirata svoje medorganizacijske procese, za doseganje učinkovitega in pravočasnega pretoka informacij, storitev, kapitala in

odločitev, z namenom doseganja najvišje vrednosti, pojmuje integracija. Višja kot je stopnja zunanega izvajanja, večja je tudi potreba po sodelovanju, saj ima zunanji ponudnik ključno vlogo pri doseganju strateških ciljev podjetja, ki jih v primeru pogodbenega razmerja pri 4PL in 5PL tudi aktivno sooblikuje. Obe podjetji si v tem primeru delita vrednote, cilje in korporacijske strategije z namenom obojestranske koristi (Razzaque & Sheng, 1998, str. 101; Yang & Zhao 2016).

Kot ugotavljata Yang in Zhao (2016, str. 211–218), integracija med podjetjem in zunanjim ponudnikom bistveno izboljša uspešnost zunanega izvajanja z vidika finančne uspešnosti in splošnega zadovoljstva. Ko je integracija na visoki ravni, prevladuje izmenjava informacij, usklajevanje in skupno načrtovanje. Po njunem mnenju volatiliteta oskrbe in tehnološka negotovost zavirata integracijo v tovrstnih zvezah, medtem ko jo volatiliteta povpraševanja in zakonska neusklajenost spodbujata. Na drugi strani pa negotovost povečuje kompleksnost transakcij in povzroča težavo pri obdelavi informacij, kar posledično lahko privede do visokih transakcijskih stroškov.

V nadaljevanju bom kot splošno opredelitev zunanega ponudnika uporabila opredelitev 3PL, torej ponudnika, ki izvaja najmanj dve logistični dejavnosti ter katerih rešitve so narejene po meri stranke in katerih časovni okvir sodelovanja je običajno med 3–5 let. Uporabo tovrstne opredelitve sem izbrala, ker se v literaturi najpogosteje pojavlja in je tovrstna stopnja zunanega izvajanja najbolj raziskana.

1.4 Odločanje o zunanjem izvajanju

Odločitev o izbiri zunanega ponudnika je vrsta odločitev, ki temeljijo na številnih merilih. Lahko rečemo, da gre za selekcijsko izbiro na podlagi dejavnikov, ki jih posamezno podjetje obravnava kot pomembne za uspeh tovrstnih partnerstev. Gre torej za kompleksno odločitev, ki ima izhodišče v številnih razlogih. Največkrat se v raziskavah omenja, da na odločitev podjetja, katere dejavnosti bodo oddane v zunanje izvajanje, vpliva:

- obseg uporabe zunanjih storitev,
- postopek odločanja o izbiri zunanega ponudnika in
- vpliv uporabe zunanjih storitev na poslovanje podjetja.

Podjetje se mora v prvi vrsti odločiti, katere dejavnosti bi oddalo v zunanje izvajanje ter ali bi določeno logistično dejavnost oddalo v celoti ali le v delnem obsegu. Da bi zagotovili uspeh zunanega izvajanja, je treba pri odločitvi o zunanjem izvajanju upoštevati, da mora odločitev priti z vrha. Po Halldórsson in Skjøtt-Larsen (2004, str. 202) je ključnega pomena, da management previdno prouči, kaj je njihov cilj zunanega izvajanja logističnih storitev, npr. ali je cilj usmerjen predvsem v doseganje višje stroškovne učinkovitosti in/ali izboljšanje storitev ali cilj vključuje strateško odločitev z osredotočenostjo na temeljne kompetence in pridobitev ali razvoj dodatnih kompetenc. Na podlagi določenega cilja mora management izbrati takšno vrsto sporazuma o zunanjem izvajanju, ki je najbolj primeren za doseganje cilja.

Če z zunanjim izvajanjem podjetje išče predvsem prihranke v stroških in/ali izboljšanje storitev, bo prilagojena logistična rešitev verjetno izpolnila cilj. Če pa želi podjetje razviti novo konfiguracijo kompetenc v odnosu z zunanjim ponudnikom, je zaželena skupna logistična rešitev.

Bhatnagar, Amrik in Millen (1999, str. 574–575) prav tako poudarjajo, da bodo z jasno zastavljenimi cilji in selekcijskimi merili podjetja ugotovila, da lahko bolje določijo, kateri zunanji ponudnik bo »najboljši« glede na njihove potrebe in obstoječe poslovanje ter si s tem zmanjšajo tveganje izbire napačnega zunanjega ponudnika. Ker je pri zunanjem izvajanju govora o partnerstvu, je treba pred odločitvijo o oddaji posameznih dejavnosti/storitev skrbno pretehtati tudi vpliv na podjetje. Zunanji ponudniki morajo razumeti cilje, ki jih njihova stranka želi doseči skozi partnerstvo. Le z razumevanjem postopka odločanja lahko ponudniki dobijo vpogled v iskane koristi in zagotovijo bolj definirane storitve.

V fazi izbire zunanjega ponudnika se je zelo pomembno odločiti za tistega, ki ima možnost zagotavljanja boljših storitev, saj v primeru nezanesljivih zunanjih ponudnikov podjetja lahko utrpijo ekonomske izgube. V fazi izbire ponudnika podjetja nimajo lahke naloge pri ocenitvi zmožnosti zunanjega ponudnika zaradi obstoja asimetrije informacij med podjetjem in zunanjim ponudnikom. Za rešitev tovrstnega problema so potrebni kompleksni postopki pri izboru, preko katerih se ugotavljajo sposobnosti zunanjih ponudnikov. Pri tem se je treba zavedati, da tovrstni kompleksni postopki vodijo k dodatnim transakcijskim stroškom (Razzaque & Sheng, 1998, str. 100; Vasiliasuskas & Jakubauskas, 2007, str. 70).

Kljub prednostim zunanjega izvajanja logističnih storitev, ki jih lahko podjetja dosežejo, so nekatera podjetja zaradi zapletenosti, pomanjkanja fleksibilnosti in drugih skritih težav, povezanih z zunanjim izvajanjem, realizirala nepričakovane višje stroške. Zato je treba pred odločitvijo o zunanjem izvajanju vedno raziskati prednosti in slabosti. Poleg tega je treba upoštevati, da gre pri sklepanju pogodbe o zunanjem izvajanju za kompleksno poslovno odločitev, pri kateri je poleg prednosti in slabosti treba proučiti tudi lastne stroške podjetja, specializiranost zunanjega ponudnika in njegovo usmerjenost k samemu kupcu (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2007, str. 252–253).

Če zaključim, zdi se, da je proces iskanja in izbire zunanjih ponudnikov v veliki meri odvisen od kvalitativne analize ter angažiranosti vseh vključenih oseb.

1.5 Dejavniki uspešnega zunanjega izvajanja

Narava odnosov pri zunanjem izvajanju logističnih storitev se je v zadnjih nekaj letih drastično spremenila, predvsem v smislu večje povezanosti in večjega sodelovanja (Hofer, Knemeyer & Dresner, 2009, str. 141).

Opozoriti je treba, da lahko pri vpeljavi zunanjega izvajanja pride do težav, ki lahko vodijo v neuspeh zunanjega izvajanja. Ko je zunanji ponudnik izbran, se je treba zavedati, da postopek še ni končan, saj se je dejansko šele dobro začel. Treba je doseči sporazum, obe v sporazum

vključeni podjetji pa si morata učinkovito in ustrezno prizadevati za sodelovanje. Strokovnjaki opozarjajo, da je treba nameniti dovolj časa začetnim premislekom, to pomeni, da je začetek učinkovitega odnosa v prvih 6 mesecih do 1 leta najtežji in najbolj kritičen del vsakega zaveznitva pri zunanjem izvajanju. Podjetje, ki kupuje storitve, mora natančno opredeliti, kaj potrebuje, da bi bilo razmerje uspešno (posebne ukrepe in zahteve). Zunanji ponudnik mora podane zahteve obravnavati in se o njih pogovarjati pošteno ter jih obravnavati celostno. Obe stranki se morata zavezati, da bosta v odnos namenili dovolj časa in napora. Bistvenega pomena je, da se obe strani zavedata, da je to vzajemno koristna zveza s skupnim tveganjem in nagrado. Na tehnološki ravni je običajno treba omogočiti komunikacijo med sistemom zunanjega ponudnika in podjetjem/naročnikom storitev. Podjetja se morajo izogibati zunanjih ponudnikov, ki uporabljajo lastni informacijski sistem, saj je te težje povezati z drugimi sistemi. Druga pomembna vprašanja, o katerih je treba razpravljati, so: zaupnost podatkov, dogovor o posebnih ukrepih glede uspešnosti, obravnava posebnih meril za podizvajalce, določitev odstopnih klavzul, dogovor o metodah za zagotavljanje in izpolnjevanje ciljev (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2007, str. 253–254).

Arroyo, Gaytan in De Boer (2006, str. 650) kot najbolj kritične dejavnike za uspeh partnerstva zunanjega izvajanja, do katerih so prišli na podlagi raziskave, navajajo: sposobnost izmenjave informacij z zunanjim ponudnikom, dobro opredeljeno pogodbo z zunanjim ponudnikom, opredelitev skupnih in natančnih meril merjenja uspešnosti storitev ter obstoj zanesljivega in kompetentnega trga zunanjega izvajanja logističnih storitev. Medtem Bhatnagar, Amrik in Millen (1999, str. 581) za najpomembnejše kriterije uspešnega sodelovanja z zunanjim ponudnikom štejejo: kvaliteto opravljenih storitev, ceno, ugled podjetja, obseg ponujenih storitev ter pretekle izkušnje.

Ugotovitve študije, ki so jo izvedli Hofer, Knemeyer in Murphy (2012, str. 196–205), kažejo, da poštenost politik zunanjih ponudnikov in ustrezni rezultati krepijo zaupanje podjetij in dolgoročno usmerjena partnerstva s strani zunanjih ponudnikov. V takšni zvezi se kažejo vzorci korporativnega obnašanja, ki spodbujajo zunanje ponudnike, da proaktivno nadaljujejo operativne izboljšave. Poleg tega rezultati študije nakazujejo, da mora zunanji ponudnik zagotoviti, da so odgovornosti in zahteve jasno razumljene in sprejete s strani podjetja/stranke, kar so avtorji opredelili kot postopkovna pravičnost. Poleg omenjenega mora zunanji ponudnik nenehno ocenjevati poštenost svojih ukrepov, kot so npr. zahteve za bonuse, za izboljšanje učinkovitosti ali varčevanje s stroški, njegovo obnašanje pri reševanju sporov, kar so avtorji študije opredelili kot t. i. pravičnost distribucije. Rezultati študije kažejo, da tako postopkovna pravičnost kot tudi pravičnost distribucije pozitivno vplivata na zaupanje podjetja in dolgoročno usmeritev partnerstva, saj spodbujata sodelovanje in zunanjemu ponudniku omogočata proaktivno izvajanje operativnih izboljšav.

Do izboljšav v zunanjem izvajanju ne more priti, če zunanji ponudnik nima priložnosti za interakcijo s podjetjem v zvezi s svojim poslovanjem zunaj prvotnih pogodbenih obveznosti. Komunikacija in deljenje informacij sta bistvena za usklajevanje notranjih korporativnih funkcij in zunanje logistike. Poleg zunanje komunikacije je prav tako pomembna tudi notranja

komunikacija, s pomočjo katere se pridobi podpora oddelkov znotraj podjetja. Ključni vidik uspešnega povezovanja z zunanjimi izvajalci je povezan z zaupanjem in se nanaša na to, da morajo biti vsi člani, ki so vključeni v tovrstno partnerstvo, pripravljeni deliti prave informacije, ki pripomorejo zunanjemu ponudniku zmanjšati logistične stroške. Pri tem so seveda zunanji ponudniki odgovorni in dolžni varovati občutljive podatke svojih strank. Pomembno je, da zunanji ponudnik in njegova stranka skrbno proučita in razumeta vse politike, povezane z medsebojnimi razmerji in ukrepi, ter da vidita odnos kot pomemben faktor uspešnega partnerstva. Zaradi navedenih dejstev in pomembnosti dobrega delovanja logistične funkcije v oskrbni verigi igrajo odnosi med podjetji in zunanjimi ponudniki ključno vlogo pri konkurenčnosti oskrbne verige v današnjem času. Znano je namreč, da izmenjava informacij krepí partnerstva v oskrbni verigi (Chu & Wang, 2011, str. 78; Hartmann & De Grahl, 2011, str. 63–64; Knemeyer, Corsi & Murphy, 2003, str. 100; Razzaque & Sheng, 1998, str. 100; Vasiliauskas & Jakubauskas, 2007, str. 70; Wang & Regan, 2003, str. 1–12).

Pozitiven vpliv na uspešnost zunanjega izvajanja logističnih storitev se kaže pri podjetjih v visoki stopnji skupne odvisnosti ter višji ravni dolgoročne usmeritve in izmenjave informacij z zunanjimi ponudniki. Poleg navedenega je bilo ugotovljeno, da asimetrija odvisnosti podjetja v odnosu z zunanjim ponudnikom ne le povečuje učinek skupne odvisnosti, temveč lahko tudi ovira učinke skupne odvisnosti, kar je odvisno od smeri asimetrije (Bhatnagar, Amrik & Millen, 1999, str. 572; Hofer, 2015, str. 438–461). V primeru nejasno opredeljenih odnosov med podjetjem in zunanjim ponudnikom pa zunanje izvajanje logističnih storitev lahko vodi v korporativni neuspeh (Qureshi, Kumar & Kumar, 2007, str. 690).

1.6 Logistične dejavnosti, primerne za zunanje izvajanje

V veliki večini podjetja še vedno poleg transporta v zunanje izvajanje predajajo skladiščenje in obratno logistiko. Podjetja se redkeje odločijo za oddajo dejavnosti, ki so bolj strateške ter prilagojene zahtevam kupcev, torej tiste, ki prinašajo dodano vrednost produkta/storitve, npr. logistika servisnih delov, management zalog, storitve svetovanja v oskrbni verigi s strani zunanjega ponudnika, storitve za stranke itd. (Hrusecka, Macurova, Jurickova & Kozakova, 2015, str. 54–58; Sahay & Mohan, 2006, str. 673–674; Solakivi in drugi, 2015, str. 51–55; Wilding & Juriado, 2004, str. 643).

V raziskavo sem vključila naslednje dejavnosti logistike, ki jih v nadaljevanju tudi podrobneje predstavim:

- transport,
- redno skladiščenje,
- dodatno skladiščenje,
- pakiranje oz. prepakiranje in označevanje pošiljk,
- obratno logistiko,
- vzpostavitev logističnega informacijskega sistema in
- vodenje logističnega informacijskega sistema.

1.6.1 Transport

Transport opredelimo kot premik blaga, npr. materialov, polproizvodov, nedokončanih proizvodov, sestavnih delov, gotovih izdelkov. Če transport definiramo podrobneje, gre za vsako spremembo položaja ali kraja blaga, ki lahko poteka znotraj podjetja, ali pa gre za zunanje premike. Na podlagi premikov transport delimo na notranji in zunanji transport. Zunanji transport je dejavnost organiziranja in neposrednega opravljanja prevozov blaga od dobavitelja do podjetja, končnih izdelkov od proizvajalca do končnega kupca in vseh drugih potrebnih prevozov, ki potekajo zunaj podjetja. Glede na prevozno pot, ki jo izbere podjetje, pri zunanjem transportu ločimo med cestnim prevozom, železniškim prevozom, vodnim prevozom, zračnim prevozom in transportom po ceveh. Pri vseh omenjenih vrstah prevoza se podjetje lahko odloči tudi za kombinacijo posamezne vrste prevoza. Z notranjim transportom pa označujemo premike materiala, polproizvodov in proizvodov znotraj proizvodnega procesa. Ta vrsta transporta je posledica notranjih delitev dela na večje število operacij in je povezan s proizvodnim ciklom proizvoda. Zelo pomembno je, da se organiziranost notranjega transporta prilagaja organiziranosti proizvodnje (Logožar, 2004, str. 65–78; Ogorelec, 1996, 69–77).

Transportne storitve so poleg skladiščnih storitev prve izmed storitev, ki so jih podjetja začela oddajati v zunanje izvajanje in so tudi v današnjem času po obsegu zunanjega izvajanja še vedno prevladujoča ter jih strokovnjaki pogosto opredeljujejo kot tradicionalno izvajane storitve. Zunanje izvajanje je namreč nastalo v času deregulacije sektorja tovarnega prometa, kasneje pa se je skupaj z razvojem informacijske tehnologije razširilo tudi v druge sektorje (Van Laarhoven, Berglund & Peters, 2000, str. 430; Vasiliauskas & Jakubauskas, 2007, str. 69).

1.6.2 Skladiščenje

Pri skladiščenju gre dejansko za prekinitev materialnega toka. Skladiščenje blaga nastopa v vsaki delovni organizaciji, vendar pa vzroki za to vrsto dejavnosti niso enaki. Vzroke razdelimo v naslednje skupine:

- neskladnost med časom proizvodnje in krajem potrošnje,
- oddaljenost med krajem proizvodnje in krajem potrošnje,
- trgovske in finančne okoliščine,
- nepričakovani dogodki in posledično nastanek neplaniranih potreb.

Kot navaja Logožar (2004, str. 79–80), je osnovna naloga skladiščenja poleg hrambe, tudi spremljanje in izdaja surovin, polproizvodov, proizvodov in drugega blaga. Če pri skladiščenju upoštevamo ekonomičnost poslovanja, morajo biti skladišča postavljena na ustreznih lokacijah in zgrajena tako, da v veliki meri služijo svojemu namenu, in sicer, da omogočajo čim krajše transportne poti in čim manj manipulacij blaga. Seveda ne smemo

pozabiti, da mora biti blago skladiščeno v skladu z varnostnimi ukrepi, tako da ne pride do nepotrebnih poškodb ali kraje blaga.

Poleg rednega skladiščenja poznamo tudi dodatno skladiščenje, ki se ga podjetje posluži v primeru prenatrpanosti lastnih skladiščnih kapacitet. Za nekatere izdelke je značilno, da so odvisni od sezonske komponente. Prav pri tovrstnem blagu je načrtovanje skladiščenja težje, saj je zanj značilna neenakomerna poraba in se mora podjetje odločiti, ali se mu skladiščenje sploh izplača.

Tudi Wilding in Juriado (2004, str. 643) poudarjata, da se podjetja, ki iščejo zunanjega ponudnika za opravljanje storitev skladiščenja, pogosto soočajo s pomanjkanjem kapacitet in zagotovitve specifičnih zahtev povezanih s skladiščenjem. Ashenbaum, Maltz in Rabinovich (2005, str. 48) ocenjujejo, da so storitve zunanjega izvajanja skladiščenja v obdobju 1996–2004 dosegale višjo raven rasti v primerjavi z rastjo zunanjega izvajanja transportnih storitev, merjeno v odstotkih. Tudi tovrstne storitve so med pogostejše oddanimi, kar bo predstavljeno v nadaljevanju naloge.

1.6.3 Pakiranje in označevanje

Od pakiranja je lahko odvisna tudi učinkovitost in uspešnost premikov blaga v sami oskrbni verigi. Pakiranje mora namreč ustrezati zahtevam kupcev, prav tako pa je odvisno od načina transporta in zakonskih zahtev. Z logističnega vidika mora pakiranje zadostiti naslednjim funkcijam:

- funkciji zaščite blaga,
- funkciji skladiščenja, transporta in manipulacije z blagom,
- funkciji informiranja in
- funkciji recikliranja.

Logožar (2004, str. 86–87) govori o dveh vrstah pakiranja, in sicer o odpravnem oz. izvoznem ter prodajnem pakiranju, razlika med njima je v pomembnosti posameznih zgoraj navedenih funkcij. Funkcija zaščite blaga ima pri izvoznem pakiranju večjo težo v primerjavi s prodajnim pakiranjem, saj mora biti takšno blago bolj zaščiteno in trajnejše.

V skladu s pakiranjem blaga postaja tudi označevanje blaga vse pomembnejše. Določene informacije, ki morajo biti navedene o izdelku, so zakonsko določene in so tako obvezne. Označevanje mora vsebovati osnovne informacije o produktu in pakiranju, lahko jih razdelimo na:

- obvezne informacije – brez njih pakirano blago ne more vstopiti na trg (označevanje nevarnih snovi in bistvenih značilnosti blaga) in
- neobvezne oz. opsijske informacije – podjetja jih uporabljajo prostovoljno z namenom oblikovanja videza blaga.

Pakiranje in označevanje se v sklopu dejavnosti, ki jih podjetja oddajajo v zunanje izvajanje, uvrščajo v storitve z dodano vrednostjo. Laarhoven, Berglund in Peters (2000, str. 430) ugotavljajo, da so se od leta 1993 do 1998 dejavnosti zunanjega izvajanja, ki temeljijo na dodani vrednosti začela pojavljati v večji meri. Tako je več kot 50 % partnerstev zunanjega izvajanja logističnih storitev v letu 1998 vključevalo storitve označevanja. Tovrstne storitve tako počasi pridobivajo na rasti.

1.6.4 Vzpostavitev in vodenje logističnega informacijskega sistema

Logistični informacijski sistem je sistem, oblikovan z namenom zagotavljanja kakovostnih, ažurnih informacij, pri čemer mora poskrbeti, da je pretok informacij in potek komunikacije učinkovit. Ogorelec (1996, str. 26) pravi, da gre v primeru logističnega informacijskega sistema za podsistem celotnega informacijskega sistema podjetja, katerega cilj je pridobivanje informacij, ki so potrebne za učinkovito vodenje logističnih procesov in izboljšanje že obstoječega informacijskega sistema.

Omogoča torej ustrezno oskrbljenost z informacijami in učinkovito odločanje s pomočjo tehnične in programske opreme. Običajno zagotavlja logistični informacijski sistem številne podatke, kot so npr. informacije o zalogah materiala in proizvodov, informacije o stroških vseh logističnih aktivnosti, o stanju lastnega logističnega sistema ipd., kar smatram kot vodenje informacijskega logističnega sistema. Tovrstne informacije so tako podlaga za predvidevanja in načrtovanja prihodnjega stanja logističnega sistema ter ustrezne usmeritve delovanja sistema k doseganju zastavljenih ciljev. Seveda pa kakovost in hitrost informacij tovrstnega sistema vpliva na usklajenost vseh logističnih aktivnosti, zato je ena izmed osnovnih nalog logističnega sistema, da posreduje ažurne in kakovostne informacije (Ogorelec, 1996, str. 26–29).

V sklopu informacijskih logističnih sistemov (npr. sistem upravljanja skladišč, sistem upravljanja transportov ipd.) je treba izpostaviti tudi zmogljivost informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija zunanjih ponudnikov je pomembna za podjetja, saj omogoča, da podjetja optimizirajo svoje delovanje. Prav informacijska tehnologija naj bi postala eden izmed ključnih dejavnikov s strani zunanjih ponudnikov za pridobitev novih kupcev. Med informacijsko tehnologijo se uvrščajo elektronska izmenjava podatkov, črtno kodiranje, radiofrekvenčna identifikacija, spletna povezljivost, sledljivost ipd., kar v raziskavi vključujem pod vzpostavitev logističnega sistema (Dhayanidhi, Azad & Narashiman, 2011).

Wilding in Juriado (2004) izpostavljata, da podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo potrošniškega blaga informacijske sisteme dojemajo kot najmanj primerne za oddajo v zunanje izvajanje, saj so informacijski sistemi bistveni elementi poslovanja podjetij. Medtem ko Solakivi in drugi (2015) ugotavljajo, da proizvodna podjetja, takoj za transportom, obratno logistiko in špedicijo najbolj pogosto oddajajo v zunanje izvajanje logistične informacijske sisteme.

1.6.5 Obratna logistika

Obratno logistiko lahko definiramo kot zajem tradicionalnih logističnih dejavnosti transporta in upravljanja zalog ter se osredotoča na to, da se izdelek vrne od kupcev, namesto da bi se izdelek prenesel h kupcem (Goldsby & Stank, 2000; Mollenkopf & Closs, 2005). Trije glavni nameni, zaradi katerih se rabljeni ali izrabljeni proizvodi vrnejo v oskrbno verigo in jih omenjata Eltayeb in Zailani (2009, str. 98) so:

- **Ponovna uporaba** – gre za proces zbiranja že uporabljenih izdelkov, njihovo distribucijo in prodajo. Čeprav se končna vrednost izdelka zmanjša glede na prvotno vrednosti, dodatna obdelava ni potrebna.
- **Predelava** – gre za postopek zbiranja že uporabljenih proizvodov ali sestavnih delov s terena, ocenjevanje njihovega stanja in zamenjava obrabljenih, zlomljenih ali zastarelih delov z novimi ali obnovljenimi deli. V tem primeru se ohrani identiteta in funkcionalnost prvotnega izdelka.
- **Recikliranje** – gre za postopek zbiranja uporabljenih proizvodov, njihovo razstavljanje (kadar je potrebno), ločevanje v kategorije podobnih materialov (npr. posebne vrste plastike, steklo itd.) in njihova predelava v reciklirane izdelke, komponente in/ali materiale. V tem primeru se izgubi identiteta in funkcionalnost izvirnih materialov.

Po navedbah Agrawal, Singh in Murtaza (2016, str. 41) je obratna logistika postala pomembna za večino podjetij zaradi povečanega toka vrnjenih izdelkov (kot posledica pomanjkljivosti ali poškodbe ali nezadovoljstva kupcev) in s tem povezanih nastajajočih skrbi za okolje ter zakonodajne in družbene odgovornosti podjetij. Ker so vračila produktov negotova v smislu kakovosti, količine in časa v primerjavi z novimi proizvodi, je za podjetja lažje obvladovati oskrbne verige s tokom naprej kot pa obvladovanje obratne oskrbne verige (s tokom nazaj), zato se podjetja odločajo, da obratno logistiko v celoti ali delno predajo v zunanje izvajanje.

Podjetja se lahko odločijo, da bodo v zunanje izvajanje predala zgolj del aktivnosti obratne logistike ali jo bodo predala v celoti. To je seveda odvisno od številnih parametrov in poslovnega okolja, v katerem deluje podjetje. Serrato, Ryan in Gaytan (2007) poudarjajo, da mora podjetje z visoko spremenljivostjo donosa in kratkim življenjskim ciklom izdelka v zunanje izvajanje predati obratno logistiko zaradi zmanjšane ekonomske upravičenosti ohranjanja lastne obratne logistike. Kannan, Palaniappan, Zhu in Kannan (2012) navajajo, da obratna logistika ni nujno temeljna dejavnost podjetja, zato se je treba zavedati, da lahko pride do neučinkovitosti, če se jo obravnava kot sekundarno dejavnost. V primeru zunanjega izvajanja obratne logistike se tako podjetje osredotoča na svoje temeljne dejavnosti, obenem pa lahko podjetje zniža stroške, saj zunanji ponudnik lahko izkoristi prednosti ekonomij obsega. Poleg tega se podjetju sprost kapital, ki ga lahko uporabi v druge produktivne namene.

Agrawal, Singh in Murtaza (2016, str. 51) navajajo, da se veliko podjetij za zunanje izvajanje obratne logistike odloči zaradi številnih razlogov, vključno zaradi nižjih stroškov, nižjih

kapitalskih naložb, možnosti večje osredotočenosti na temeljne dejavnosti, manjše negotovosti in boljšega dostopa do novih tehnologij. Hilletofth in Hilmola (2010, str. 47) pa sta skozi pregled literature prišla do zaključkov, da so najpogostejši razlogi za odločitev podjetij za oddajo logističnih storitev pomanjkanje potrebnih kompetenc in virov v lastnem podjetju, zmanjšanje vloženega kapitala, povečanje okoljske ozaveščenosti, širitev na neznane trge, trendi k centraliziranim distribucijskim sistemom in večja fleksibilnost.

Industrija opozarja na obratno logistiko kot na vplivni element trajnostnega razvoja zaradi nekaterih gonilnikov oz. motivov, npr. zelene politike, ekološke skrbi, gospodarske dobičkonosnosti in potencialnih konkurenčnih prednosti. Obratna logistika, kot gre razbrati iz prejšnjega stavka, ima tako gospodarske kot tudi okoljske posledice. Sprejem in uvedba obratne logistike predstavlja pomemben izziv, ki zahteva specializirani potek dela, infrastrukturo ter programsko opremo, zato je zunanje izvajanje obratne logistike s strani zunanjih ponudnikov primerna izbira. Prav zaradi gospodarskih spodbud in vse večje skrbi za okolje so v zadnjih letih raziskovalci in podjetniki namenili več sredstev za operacije obratne logistike (Li, Ying, Chin, Yang & Xu, 2018, str. 573–574).

1.7 Prednosti zunanjega izvajanja

Zunanje izvajanje ponuja veliko prednosti tistim, ki se poslužujejo tovrstnega upravljanja logističnih dejavnosti. Zmanjšuje kapitalske naložbe (v objekte, opremo, informacijsko tehnologijo in delovno silo), kar podjetju omogoča večjo fleksibilnost pri prilagajanju spremembam na trgu in dostopu do vrhunske tehnologije. S prihrankom v kapitalske naložbe, si podjetja zmanjšajo finančna tveganja. Naložbe v logistična sredstva, kot so npr. naložbe v izgradnjo distribucijskih centrov ali naložbe v informacijska omrežja, običajno zahtevajo visoke in pavšalne stroške, kar vključuje finančna tveganja. Poleg tega lahko zunanji ponudniki razširijo tveganja z zunanjim izvajanjem na podizvajalce. Ene izmed glavnih prednosti, ki jih prinese zunanje izvajanje logističnih storitev, seveda ob pravilni delitvi informacij in zaupanju med vsemi vpletenimi člani, so npr. zmanjšanje stroškov prevoza/distribucije, zmanjšanje števila zaposlenih in osredotočanje na temeljne dejavnosti podjetja. Drugi razlogi, zaradi katerih se podjetja odločajo za tovrsten način opravljanja logističnih storitev, so pridobivanje zunanjega strokovnega znanja, ki ga v samem podjetju primanjkuje, izboljšanje storitev za podjetje, poenostavitev logističnega procesa, izboljšanje zadovoljstva kupcev, uporaba logističnih informacijskih sistemov ponudnika, povečanje produktivnosti itd. Poleg že omenjenih prednosti se s pomočjo zunanjega izvajanja lažje dosega ekonomije obsega. Učinki ekonomij obsega so odvisni od vrste zunanjega ponudnika. Kompetentni zunanji ponudniki imajo visoko sposobnost usklajevanja, kar jim omogoča iskanje zanesljivih partnerjev ali podizvajalcev ter učinkovit management pretoka blaga med podjetji (Kavčič, Suklan & Milost, 2016, str. 575; Razzaque & Sheng, 1998, str. 95; Vasiliauskas & Jakubauskas, 2007, str. 70).

Večja osredotočenost na ključne kompetence podjetja je še ena pomembna prednost, povezana z zunanjim izvajanjem. Zunanje izvajanje nebistvenih dejavnosti podjetju omogoča,

da poveča upravljavsko pozornost in dodeli sredstva tistim nalogam, ki prinašajo višjo donosnost naložb. Podjetje manj pozornosti namenja usposabljanju potrebnega osebja in nakupu opreme ter se tako v celoti osredotoči na osnovne dejavnosti svojega poslovanja z namenom, da se izogne investiranju v področja, ki podjetju predstavljajo ozko grlo (Hsiao, Kemp, Van der Vorst & Omta, 2011, str. 522–553).

Poleg že omenjenega Simchi-Levi, Kaminsky in Simchi-Levi (2007, str. 250–251) kot glavne prednosti zunanjega izvajanja navajajo tudi zagotavljanje tehnološke fleksibilnosti, zagotavljanje drugih vrst fleksibilnosti (npr. fleksibilnost pri ponudbi storitev, fleksibilnost virov in delovne sile, zagotavljanje fleksibilnosti na geografski lokaciji).

Pri omembi prednosti ne smemo pozabiti tudi na izboljšanje kakovosti storitev. Na začetku partnerstva večina podjetij pričakuje, da se bodo koristi zunanjega izvajanja zrcalile zgolj v zmanjšanju stroškov, sinergijah in zmanjšanju naložb, ne pa tudi v izboljšanju kakovosti storitev. Poleg tega lahko preko partnerstva zunanjega izvajanja pride do poenostavitve logističnih procesov, preoblikovanja oskrbne verige in posledičnega izboljšanja oskrbe (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2007, str. 251; Van Laarhoven, Berglund & Peters, 2000, str. 434–436; Wilding & Juriado, 2004, str. 630).

Tabela 1: Prednosti zunanjega izvajanja storitev

Prednosti	Glavni viri
Zmanjšanje stroškov	Razzaque & Sheng (1998); Wang & Regan (2003); Wilding & Juriado (2004); Vasiliauskas & Jakubauskas (2007); Hilletoft & Hilmola (2010); Hsiao, Kemp, Van der Vorst & Omta (2011); Kavčič (2014); Huo, Fu, Zhao & Zhu (2016)
Doseganje ekonomij obsega	Vasiliauskas & Jakubauskas (2007); Hsiao, Kemp, Van der Vorst & Omta (2011)
Večja osredotočenost na temeljne/glavne dejavnosti podjetja	Razzaque & Sheng (1998); Wang & Regan (2003); Wilding & Juriado (2004); Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi (2007); Hsiao, Kemp, Van der Vorst & Omta (2011); Kavčič (2014)
Razpršitev tveganj	Wang & Regan (2003); Vasiliauskas & Jakubauskas (2007)
Doseganje večje fleksibilnosti	Wilding & Juriado (2004); Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi (2007); Hilletoft & Hilmola (2010); Kavčič (2014)
Izboljšanje ravni kakovosti storitev	Razzaque & Sheng (1998); Wilding & Juriado (2004); Hilletoft & Hilmola (2010); Kavčič (2014)
Izkoriščanje strokovnih znanj zunanjih ponudnikov	Wilding & Juriado (2004); Hilletoft & Hilmola (2010)
Zmanjšanje investicij v nestrateške dejavnosti in alokacija virov v naložbe z višjimi donosi	Razzaque & Sheng (1998); Wilding & Juriado (2004); Vasiliauskas & Jakubauskas (2007); Hilletoft & Hilmola (2010); Hsiao, Kemp, Van der Vorst & Omta (2011); Kavčič (2014)
Poenostavitev logističnega procesa in izboljšanje oskrbne verige	Wilding & Juriado (2004); Hilletoft & Hilmola (2010)

Vir: lastno delo.

V tabeli 1 so naštetе prednosti zunanjega izvajanja storitev glede na pogostost njihovega pojavljanja v znanstvenih virih, ki obravnavajo razloge za zunanje izvajanje logističnih storitev. Iz tabele je razvidno, da se najpogosteje kot prednost omenja zmanjševanje stroškov, saj podjetja v kratkoročnih partnerstvih zasledujejo predvsem cilj znižanja posameznih stroškov logističnih storitev. Kot druga najpogosteje omenjena prednost se omenja večja osredotočenost na glavne dejavnosti podjetja, torej tiste dejavnosti, za katere je podjetje specializirano, ima dovolj znanj in so za podjetje ključne. Veliko raziskav je prav tako ugotovilo, da podjetja prednost zunanjega izvajanja vidijo v zmanjšanju investicij v podporne dejavnosti in njihovo alokacijo v naložbe, ki bodo bolj donosne. Manj raziskav kot prednosti omenja razpršitev tveganj, izkoriščanje znanj zunanjih ponudnikov ter poenostavitev logističnega procesa in izboljšanja oskrbne verige.

1.8 Slabosti zunanjega izvajanja

Čeprav obstaja več prednosti uporabe zunanjega izvajanja, obstajajo tudi nekatere pomanjkljivosti oz. slabosti. Zavedati se je treba, da ni lahko vzpostaviti zanesljivega in stroškovno učinkovitega partnerstva med podjetjem in zunanjim ponudnikom. Wang in Regan (2003) kot glavna tveganja oz. slabosti, do katerih pride pri zunanjem izvajanju logističnih storitev, izpostavljata: neučinkovit management logistične funkcije, latentno/prikrito asimetrijo informacij, izgubo logistične inovativnosti, prikrite stroške, preveliko odvisnost od zunanjega ponudnika, izgubo nadzora nad zunanjim ponudnikom, probleme, povezane z ocenitvijo in nadzorom uspešnosti zunanjega ponudnika, in različno kulturo podjetij. Pod pojmom neučinkovitega managementa imata navedena avtorja v mislih slabo operativno uspešnost izvajanja logističnih storitev v samem podjetju, ki jo potem prenesejo na zunanjega ponudnika. V tem primeru se mora vodstvo zavedati, da v primeru slabo vodene logistične storitve ni nujno, da bo vodja logistike boljši pri nadziranju zunanjega ponudnika.

V zunanjem izvajanju logističnih storitev obstaja asimetrija informacij, saj ima zunanji ponudnik redko popolne informacije o pogodbenem podjetju, podobno ima lahko tudi pogodbeno podjetje nepopolne informacije o zunanjem ponudniku. V primeru, da ima zunanji ponudnik nepopolne informacije o strukturi stroškov pogodbenega podjetja, ni nujno, da bo cena, ki jo bo ponudil, dobro usklajena s strukturo stroškov. Poleg tega se lahko zgodi, če ima podjetje logistične storitve predane v zunanje izvajanje, da je njegova sposobnost po logistični inovativnosti oslABLJENA. V času poteka partnerstva zunanjega izvajanja zunanji ponudnik morda ne prepozna priložnosti za inovacije, ker se osredotoča zgolj na stroške. Ko je govora o prikritih stroških, se je treba zavedati, da številna podjetja podcenjujejo stroške, povezane z izbiro zunanjega ponudnika, pogajanja in samo pripravo pogodbe. Dodatni čas in začetni stroški pomagajo pri kasnejši izogitvi morebitnim težavam, kot so ponovna pogajanja o pogodbi ali stalen nadzor nad logističnim ponudnikom, da bi dosegli potrebno zmogljivost. Podjetje, ki svoje logistične dejavnosti prenese na zunanjega ponudnika, tvega, da bo preveč odvisno od izbranega ponudnika. Podjetje lahko postane z dolgoročnim sklepanjem pogodb

pri izvajanju logističnih storitev z istim zunanjim ponudnikom vse bolj ranljivo in lahko celo izgubi nadzor nad delom svojih logističnih dejavnosti (Wang & Regan, 2003).

Zunanje izvajanje lahko privede do izgube neposrednega nadzora nad zunanjim ponudnikom. Gre za v literaturi najpogosteje zapisano slabost, kar je razvidno tudi iz tabele 2. Učinkovit obseg nadzora zunanjega izvajanja je močno odvisen od prejetih informacij in zgodnjega odkrivanja težav. Za pravilno ocenjevanje zunanjega ponudnika morajo podjetja razviti jasne smernice za ocenjevanje rezultatov že v fazi razvoja partnerstva z zunanjim ponudnikom. Spremljanje zunanjega izvajanja logističnih storitev je pogosto težka in zapletena naloga. Da bi si podjetje zagotovilo, da poslovanje, ki ga izvaja zunanji ponudnik, izpolnjuje zahtevane standarde, so potrebni viri (denar, čas in strokovno znanje) za vzpostavitev učinkovitega sistema nadziranja. Gunasekaran in Ngai (2003, str. 826) kot najpogosteje omenjene slabosti zunanjega izvajanja izpostavljata: netočne informacije, nezmožnost zagotavljanja medsebojno povezanih storitev, visoke operativne stroške ter pomanjkanje fleksibilnosti zunanjih ponudnikov pri odzivanju na spreminjajoče se zahteve povpraševanja.

Zunanje izvajanje logističnih storitev lahko podjetju predstavlja olajšanje, vendar hkrati izgubi neposreden nadzor in sposobnost hitrega odzivanja. Poleg izgube nadzora, izgube stika s pomembnimi informacijami, neustrezne izbire ponudnika, nezanesljivih obljub ponudnika ter nezmožnosti njegovega odzivanja na spreminjajoče se zahteve, se navaja kot ena izmed pglavitnih ovir tudi nerazumevanje poslovnih ciljev kupca. Marsikdaj se v podjetju pojavi težava tudi pri pridobivanju organizacijske podpore (npr. pomanjkanje zaupanja poslovodstva v kakovost storitev zunanjega ponudnika). Kot dodatna ovira pri odločitvi o obnovitvi pogodbe z zunanjim izvajalcem se kot slabost omenja tudi težava z ocenjevanjem prihrankov, pridobljenih preko zunanjega izvajanja. Omeniti je treba, da z zunanjim izvajanjem logističnih storitev povezujemo tudi tveganje izgube strokovnega znanja in inovacij. V primeru izgube strokovnega znanja in izkušenj s področja logistike postane management bolj zadržan (Hsiao, Kemp, Van dr Vorst & Omta, 2011, str. 553; Razzaque & Sheng, 1998, str. 96; Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2007, str. 252;).

Kot slabost nekateri raziskovalci navajajo tudi t. i. oportunistem zunanjih ponudnikov. Gre za izkrivljanje informacij, izmikanje obveznostim, kršenje pogodb in zasledovanje lastnega enostranskega dobička s strani zunanjega ponudnika (Huo, Fu, Zhao & Zhu, 2016, str. 294).

Zgoraj omenjene slabosti so podane tudi v tabeli 2. Pri navedbah slabosti lahko opazimo, da si raziskovalci niso tako enotni kot pri navajanju prednosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje. Še vedno pa se da izpostaviti nekatere ključne slabosti, ki so bile že omenjene, in sicer je največkrat izpostavljena izguba nadzora tako nad zunanjim ponudnikom kot tudi nad informacijami ter izguba logističnih znanj in inovacij.

Tabela 2: Slabosti zunanjega izvajanja storitev

Slabosti	Glavni viri
Izguba nadzora nad zunanjim ponudnikom	Razzaque & Sheng (1998); Wang & Regan (2003); Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, (2007); Hsiao, Kemp, Van der Vorst & Omta (2011)
Izguba nadzora nad informacijami in zmožnosti hitrega reagiranja	Razzaque & Sheng (1998); Wilding & Juriado (2004); Vasiliauskas & Jakubauskas (2007); Hsiao, Kemp, Van der Vorst & Omta (2011)
Izguba logističnih znanj in inovativnosti	Wang & Regan (2003); Hsiao, Kemp, Van der Vorst & Omta (2011); Kavčič (2014)
Oportunizem zunanjih ponudnikov	Huo, Fu, Zhao & Zhu (2016)
Asimetrija informacij	Wang & Regan (2003)
Prevelika odvisnost od zunanjega ponudnika	Wang & Regan (2003)
Neučinkovit management logistične funkcije	Wang & Reagan (2003); Kavčič (2014)
Pomanjkanje fleksibilnosti zunanjega ponudnika	Gunasekaran & Ngai (2003), Kavčič (2014)
Zmanjšanje kakovosti	Wilding & Juriado (2004); Kavčič (2014)
Razlike v kulturi podjetja (nezdružljivost)	Wang & Reagan (2003); Kavčič (2014)
Zvišanje stroškov	Gunasekaran & Ngai (2003); Wilding & Juriado (2004); Vasiliauskas & Jakubauskas (2007)

Vir: lastno delo.

Podjetja, ki nameravajo oddati svojo logistično funkcijo, morajo skrbno obravnavati vsako od teh vprašanj, tako da je lahko pogodbeno logistika katalizator za izboljšanje, ne le eden izmed problemov, s katerimi se sooča podjetje. Ob upoštevanju različnih vidikov procesa zunanjega izvajanja lahko podjetja pričakujejo večji uspeh pri zunanjem izvajanju logističnih storitev.

2 VPLIV OKOLJSKE PROBLEMATIKE NA ZUNANJE IZVAJANJE

Okoljski problemi, kot so hitro izčrpavanje virov, onesnaževanje okolja, globalno segrevanje, tanjšanje ozonskega plašča in zmanjševanje biotske raznovrstnosti, povzročajo slabšanje ekološkega ravnovesja. Dejstvo, da se ti ekološki problemi nenehno povečujejo, vodi vlade, skupnosti, podjetja in posameznike k ukrepanju. Neracionalna raba virov, skupaj z neodgovornim onesnaževanjem okolja skozi celoten življenjski cikel izdelka (od pridobivanja surovin, proizvodnje, do uporabe in odstranjevanja), sta ena od glavnih razlogov za preseganje globalne okoljske nosilnosti (Eltayeb & Zailani, 2009, str. 93–95).

V zadnjem času se je vloga logističnih storitev korenito spremenila glede na svetovne zahteve in nastajajoče tržne razmere. V vse bolj kompleksnem okolju se logistična podjetja soočajo s svojimi konkurenti pri zagotavljanju naprednih storitev, ki so prilagojene konkurenčnemu in okolju prijaznemu upravljanju oskrbne verige. V tem kontekstu beseda "zelena" predstavlja nastajajočo tematiko, ki je privedla do številnih okoljskih vprašanj, povezanih predvsem s

trajnostnimi logističnimi strategijami in operacijami (Cosimato & Troisi, 2015, str. 257). V zadnjem desetletju se v ospredje tako postavlja t. i. zelena logistika, ki je v bistvu nadgradnja klasične logistike, saj je usmerjena k ohranjanju okolja ne le v delu oskrbne verige, temveč se navezuje na celotno oskrbno verigo.

Čeprav se za storitvene dejavnosti tradicionalno predvideva, da imajo majhen vpliv na okolje, lahko operacije logističnih storitev igrajo pomembno vlogo pri upravljanju zelene oskrbne verige, saj zmanjšujejo obremenitev okolja v oskrbni verigi, zlasti glede onesnaževanja s toplogrednimi plini, odpadki in njihovim odstranjevanjem itd. V tem okviru je zunanje izvajanje logističnih storitev mogoče obravnavati kot vzvod za doseganje ciljev okoljske trajnosti. Pri upravljanju oskrbne verige v smeri trajnostnega razvoja tako lahko zunanji ponudniki začnejo prevzemati bolj kritično vlogo znotraj oskrbne verige (Colicchia, Marchet, Melacini & Perotti, 2013, str. 197). Trajnostni razvoj od logističnih dejavnosti zahteva zmanjšanje negativnih vplivov na okolje, obenem pa prav tako tudi doseganje najvišje gospodarske in družbene koristi. Hkrati se je treba zavedati, da so tovrstne dejavnosti dolgoročno zapletene, povezane z velikimi izzivi, dilemami, težavami in ovirami (Abbasi & Nilsson, 2016, str. 274).

Z vedno strožjimi okoljskimi predpisi in vse večjo razširjenostjo okoljevarstva so zelene prakse postale eno izmed najpomembnejših strateških orodij za trajnostno konkurenčno prednost. Z inovacijami, izboljševanjem izdelkov, procesov in tehnologij, ki varčujejo z energijo, preprečujejo onesnaževanje, reciklirajo odpadke ali prispevajo k okoljskemu upravljanju, lahko podjetja izboljšajo svojo celotno podobo in povečajo svojo konkurenčno prednost preko t. i. zelene diferenciacije. Z omenjenimi pozitivnimi učinki so zelene prakse pritegnile precej pozornosti tako s strani raziskovalcev kot tudi strokovnjakov, saj lahko pomembno vplivajo na zmanjšanje okoljske obremenitve s strani logistične industrije (Chu, Wang & Lai, 2019, str. 57). Kot ugotavljata Jumadi in Zailani (2010, str. 262), je eden od trenutno velikih izzivov, s katerimi se sooča industrija, ustvarjanje dolgoročne trajnostne družbe z najmanjšim možnim negativnim vplivom na okolje.

2.1 Opredelitev pojma zelene logistike

O uporabi zelene logistike, kot ene izmed alternativ pri reševanju okoljskih problemov in izvajanju načel trajnostnega razvoja, se je začelo prvič govoriti v poznih 80. in začetku 90. let prejšnjega stoletja. Številni akademiki so že takrat poudarili, da ima logistika velik potencial pri zmanjševanju onesnaževanja okolja ter varčevanju z viri. Aktivno razvijajoče se raziskave in možne usmeritve v zadnjih dvajsetih letih, ki temeljijo na načelih trajnostnega razvoja, kot so zelena logistika in management zelene oskrbne verige, so dosegli visoko stopnjo zrelosti v Evropi, Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in nekaterih azijskih državah (Rakhmangulov, Śładkowski, Osintsev & Muravev, 2017, str. 120–126). Delovanje logističnih dejavnosti ima negativen vpliv na okolje zaradi onesnaževanja zraka, odstranjevanja nevarnih odpadkov, odlaganja trdnih odpadkov, porabe goriva itd. Zelena

logistika je postala eno izmed glavnih vprašanj desetletja in je nemogoče, da bi se mu kdo v industriji izognil (Jumadi & Zailani, 2010, str. 268).

Zaradi razširjenosti tematike in številnih raziskav, ki so bile izvedene iz različnih perspektiv, v literaturi najdemo različne definicije zelene logistike. Wu in Dunn (1995) zeleno logistiko označujeta kot logistični sistem, ki je odgovoren za okolje in ne vključuje zgolj logističnih procesov, temveč tudi obratno logistiko, ki se ukvarja z recikliranjem in odstranjevanjem odpadkov. Po mnenju Sbihi in Eglese (2010, str. 159) se zelena logistika ukvarja s proizvodnjo in distribucijo blaga na trajnosten način ob upoštevanju okoljskih in socialnih dejavnikov. Cilji ne zadevajo le ekonomskega vpliva logističnih politik na organizacijo, ki jih izvaja, ampak imajo tudi širši vpliv na družbo, kot so učinki onesnaževanja na okolje. Aktivnosti zelene logistike vključujejo merjenje vplivov različnih distribucijskih strategij na okolje, zmanjšanje porabe energije s strani logističnih aktivnosti, zmanjšanje odpadkov in njihov nadzor. Jumadi in Zailani (2010, str. 261) opredeljujeta, da se zelena logistika nanaša na načrtovanje, nadzor, management in izvajanje logističnega sistema s pomočjo napredne logistične tehnologije in okoljskega upravljanja s ciljem zmanjšati emisije, ki onesnažujejo okolje. Kot se sklicujeta Knez in Plut (2010), gre pri zeleni logistiki za nadgradnjo klasične logistike, ki teži k doseganju trajnostnega ravnotežja med gospodarskimi, okoljskimi in družbenimi cilji. Pojem zelena logistika si torej lahko predstavljamo kot nahajanje blaga na pravem kraju, ob pravem času, v pravi količini in stanju, v pravilnem pakiranju, po najnižjih stroških, skozi koncept zadovoljevanja zahtev končnih uporabnikov prek kraja dostave, časa in količine, pri čemer je obenem dosežena najnižja stopnja obremenjevanja okolja.

2.2 Motivi in ovire pri vpeljavi zelenih praks

Na implementacijo in izvajanje zelenih praks na splošno vpliva večje število dejavnikov, ki lahko ovirajo ali pospešijo sprejetje tovrstnih iniciativ. Dejavnike lahko razdelimo v dve skupini, na notranje in zunanje. Notranji dejavniki, kot že samo ime pove, imajo vpliv znotraj meja podjetja (na notranje procese), medtem ko zunanji dejavniki vplivajo na vedenje in odločitve podjetja v njegovi oskrbni verigi in na odnose s sodelujočimi v sistemu, kot so npr. kupci, dobavitelji, vladni in institucionalni organi (Evangelista, Colicchia & Creazza, 2017, str. 355). Pri tem je treba izpostaviti, da se podjetja iz različnih sektorjev soočajo z različnimi vrstami in različno stopnjo intenzivnosti okoljskih izzivov (Zhu & Sarkis, 2006, str. 474).

R. Lieb in K. Lieb (2010, str. 526–532) ugotavljata, da so pritiski s strani kupcev in okoljska ozaveščenost vodstva podjetij najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na sprejetje zelenih praks. Natančneje, iz podatkov njune ankete v letu 2008 so bili kot najpomembnejši razlogi za vzpostavitev programov trajnosti pri zunanjih ponudnikih ugotovljeni: poslovna želja narediti pravo stvar, pritiski s strani kupcev, želja po izboljšanju podobe podjetja ter želja po pridobitvi »zelenih kupcev«. Kljub temu da je njuna raziskava pokazala, da obstaja veliko zanimanje kupcev za razpravo o vprašanih trajnostnega razvoja, ta vprašanja še niso imela pomembne vloge pri izbiri zunanjega ponudnika niti v postopku podaljšanja pogodbe z njim. Nadalje je njuna raziskava iz leta 2009 ugotovila, da se kljub gospodarski krizi zanimanje

glede trajnostnih problemov ni zmanjšalo. Dejstvo, da nekatere pobude za trajnostno ravnanje vodijo k znižanju stroškov, vodi k večjemu zanimanju za vpeljavo tovrstnih praks s strani upravnih odborov podjetij in njihovih vlagateljev. Poleg tega sta omenjena avtorja prišla do zaključkov, da so številni zunanji ponudniki vzpostavili formalno trajnostne programe skupaj z drugimi organizacijami (s strankami, prevoznimi podjetji, trgovskimi združenji, nevladnimi in vladnimi agencijami) z namenom, da bi dosegli skupne trajnostne cilje. Tovrstna partnerstva so zelo pomembna za uspeh trajnostnih prizadevanj, saj podjetjem, vključenim v partnerstvo omogočajo dostop do podatkov, vpogled do različnih perspektiv, zbranih na podlagi izkušenj itd. Kolektivna politična moč tovrstnih partnerstev prav tako povečuje potencial zunanjega izvajanja, da vpliva na prihodnjo javno politiko na tem področju.

Podobno je raziskava s strani Lin in Ho (2011), ki je bila izvedena na vzorcu 322 storitvenih logističnih podjetij na Kitajskem, prišla do ugotovite, da imajo tako notranji kot tudi zunanji dejavniki velik vpliv na izvajanje zelenih praks. Okoljska negotovost in kompleksnost zelenih praks sta bili prepoznani kot pomembni oviri pri sprejetju tovrstnih praks. Centobelli, Cerchione in Esposito (2017) poudarjajo, da postaja v sektorju logističnih storitev okoljska trajnost ključni dejavnik uspeha pri zmanjšanju stroškov (npr. preko dostopa do finančnih spodbud, energijske učinkovitosti, davčnih olajšav) in povečanju prodaje (npr. povpraševanje kupcev po zelenih proizvodih/storitvah, izboljšanje odnosov s strankami, sodelovanje v trajnostnih programih).

Perotti, Micheli in Cagno (2015) so proučili vzroke in ovire za sprejetje zelenih praks na vzorcu 15 italijanskih ponudnikov zunanjega izvajanja. Avtorji ugotavljajo, da sta ključna razloga za vpeljavo zelenih praks s strani zunanjih ponudnikov družbeni ugled in potreba po vzpostavitvi zelene podobe podjetja. Kot glavne ovire za izvajanje zelenih praks so bile prepoznane visoke naložbe, pomanjkanje zanimanja dobaviteljev in kupcev za okoljsko trajnost ter težave pri prepoznavanju in merjenju okoljske uspešnosti.

J. González-Benito in Ó. González-Benito (2006) na podlagi analize ugotavljata, da je mogoče razlikovati med dvema različnima viroma okoljskega pritiska, vladnim in nevladnim. Nekatera izmed proizvodnih podjetij, vključena v analizo, so sprejela bolj reaktivne strategije in se pri tem omejila na prevladujočo zakonodajo, druga pa so izbrala bolj proaktivne strategije in uvedla prostovoljne prakse, katerih namen je zmanjšanje lastnega vpliva na okolje. Empirični rezultati njune analize potrjujejo, da so etični motivi gonilo okoljskih dejavnikov na področju logistike. Rezultati kažejo, da učinek okoljske ozaveščenosti na izvajanje okoljskih logističnih praks ni le neposreden, temveč se usmerja skozi njegov vpliv na zaznavanje pritiska deležnikov (tj. kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, državnih organov itd.). To pomeni, da so okoljsko ozaveščeni menedžerji podvrženi večjemu pritisku in bolj intenzivno dojemajo pritiske, zaradi česar se lotijo okoljskih pobud, ne le kot posledica svojih etičnih načel, temveč tudi zato, ker menijo, da je to dober način za zadovoljitev deležnikov. Iz tega lahko sklepamo, da okoljska zaveza podjetja dejansko pomeni uskladitev okoljske uspešnosti s pričakovanji interesnih skupin oz. deležnikov.

Rezultati raziskave s strani Chu, Wang in Lai (2019) nakazujejo, da je pritisk kupcev pomembna sila, ki na Kitajskem spodbuja zelene prakse zunanjih ponudnikov. Njihovi rezultati kažejo, da imajo zelene prakse pozitiven učinek na finančno uspešnost ter da organizacijska kultura podjetja resnično igra bistveno vlogo pri razumevanju razvoja zelenih praks in kako le-te vplivajo na poslovno uspešnost.

Tisti zunanji ponudniki, ki so v preteklosti vlagali v zelene prakse, že sedaj uživajo prednosti zelene diferenciacije in ugleda. Fleksibilna organizacijska usmerjenost krepi pritisk s strani kupcev na zunanje ponudnike glede vpeljave zelenih praks in povečuje njihov prispevek na finančno uspešnost, medtem ko nadzorna usmerjenost slabi vpliv pritiska kupcev na zelene prakse in njihovo učinkovitost (Chu, Wang & Lai, 2019, str. 69). Zhu in Sarkis (2006) sta z raziskavo, ki je bila prav tako izvedena na Kitajskem in je v raziskavo vključila podjetja iz treh različnih industrij (avtomobilske, elektro in termoelektrarne), pokazala, da so predpisi (nacionalni in regionalni) najpomembnejši motivi in hkrati pritiski za implementiranje zelenih praks. Poleg omenjenega se podjetja dobro zavedajo, da morajo njihovi izdelki in storitve ustrezati zahtevam kupcev, če želijo dosegati bolj trajnostne rešitve. Prav zaradi povečane okoljske ozaveščenosti in pritiskov vse več kitajskih podjetij poskuša vzpostaviti zeleno podobo (npr. z vključevanjem okoljskih vidikov v strategije poslovanja).

Medtem ko so Chu, Wang in Lai (2019) potrdili učinek pritiska kupcev na uvedbo zelenih praks s strani kitajskih zunanjih ponudnikov, sta Lin in Ho (2011) ugotovila ravno nasprotno, torej da kupci ne vplivajo na odnos zunanjih ponudnikov do okoljske trajnosti. Prav tako sta R. Lieb in K. Lieb (2014) z anketo izvedeno na azijsko-pacifiškem trgu prišla do rezultatov, da vpeljava programov za ohranitev okoljske trajnosti s strani zunanjih ponudnikov ni imela vpliva na ohranitev ali pridobitev novih strank. Študija s strani Evangelista, Colicchia in Creazza (2017) ugotavlja, da je okoljska trajnost nekaj, kar zunanji ponudniki prepoznajo, vendar to ni v celoti in dosledno vključeno v njihovo poslanstvo, vrednote in dejanja. Prepoznano je bilo, da kupci vplivajo na okoljsko strategijo srednje velikih podjetij zunanjega izvajanja logističnih storitev. Po drugi strani je treba upoštevati dejstvo, da se kupci lahko tretirajo kot ovira, če je njihova raven okoljske ozaveščenosti nizka, saj v tem primeru ne zahtevajo razvoja zelenih praks od svojih zunanjih ponudnikov. Takšna nedoslednost nakazuje na to, da morda učinek ni univerzalen in tako ne smemo sploševati vpliva pritiska kupcev.

Wolf in Seuring (2010) sta na podlagi svoje študije o oskrbi logističnih storitev prišla do zaključka, da se kljub povečanemu zanimanju za okoljska vprašanja s strani zunanjih ponudnikov odločitve o nakupu še vedno sprejemajo na podlagi t. i. »tradicionalnih« ciljev uspešnosti, med katere se uvrščajo cena, kakovost in pravočasnost dobave. Dokler se bo na prvo mesto še vedno postavljalo cenovno in stroškovno učinkovitost, ambiciozne okoljske sheme ne bodo postale pomemben dejavnik pri izbiri zunanjega ponudnika. Prav tako Evangelista, Colicchia in Creazza (2017, str. 360) nižjo stopnjo predanosti okoljski trajnosti italijanskih podjetij v primerjavi s podjetji iz Velike Britanije pripisujejo ostri konkurenci na italijanskem trgu logističnih storitev, na katerem sta cenovna in stroškovna učinkovitost

konkurenčna vzvoda, ki igrata pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture podjetij.

Tudi Abbasi in Nilsson (2016, str. 277–281) ugotavljata, da zunanji ponudniki opažajo, da imajo njihovi kupci precej nizko stopnjo zanimanja za prednostno obravnavanje okoljsko trajnostnih rešitev ter da še vedno največji izziv predstavljata čas in cena. Kupci naj bi na logistične storitve še vedno gledali kot na dejavnosti brez dodane vrednosti, ki jih je treba opraviti hitro in po najnižji ceni. Večina zunanjih ponudnikov meni, da se njihova prizadevanja za trajnostne okoljske rešitve ne splečajo, ker niso obravnavana prednostno, kadar pridejo v nasprotje s stroški ali časom. Za zunanje ponudnike poleg prioritete obravnave zahtev njihovih kupcev obstajajo tudi druge negotovosti, kot so predpisi, zakonodaja ter tehnološki razvoj. Pomanjkanje sodelovanja, nezadosten pretok informacij, nizka ozaveščenost in znanje o trajnostnem razvoju med zunanjimi ponudniki ter njihovimi deležniki v oskrbni verigi so druge ovire, ki naj bi po mnenju podjetij, zajetih v raziskavo, vplivale na trajnostno vedenje, natančneje na zmanjšanje priložnosti za doseganje visokih stopenj in optimalne izrabe virov. Sam razvoj trajnostnih logističnih storitev ni vezan zgolj na en upravljavski izziv, ampak je tovrstnih izzivov več. Ena od razsežnosti je težava pri merjenju in ocenjevanju, saj zunanji ponudniki uporabljajo različne standarde in metode za merjenje emisij toplogrednih plinov ali za ocenitev vpliva logističnih operacij na okolje. Druga dimenzija so različne zahteve kupcev na različnih trgih. Delo z različnimi panogami namreč zahteva zelo prilagodljiv logistični sistem. Treba se je zavedati, da enega izmed glavnih izzivov predstavlja ustrezen kooperativen način za razvoj trajnostnih rešitev prav zaradi razdrobljenosti logistične industrije. Ne nazadnje je za spremembo in prilagajanje potreben čas, poleg tega pa lahko implementacija trajnostnih načinov od podjetij zahteva tudi precejšnji vložek denarnih sredstev.

Na podlagi študije primera šestih vodilnih evropskih zunanjih ponudnikov Rossi, Colicchia, Cozzolino in Christopher (2013) prepoznavajo kupce, predpise, trženje, notranje dejavnike in konkurente kot glavne gonilne sile, medtem ko so bili kot glavni zaviralci praks prepoznani stroški, pomanjkanje legitimnosti in slaba zavezanost k doseganju trajnostnih ciljev. Evangelista, Colicchia in Creazza (2017) kot gonilnike opredeljujejo predpise, izboljšanje odnosov s strankami, zmanjšanje stroškov in izboljšanje celostne podobe podjetja, kot ene izmed glavnih ovir pa navajajo pomanjkanje finančnih sredstev, pomanjkanje ekonomskih spodbud in dobro opredeljene uredbe.

Po mnenju Zhu in Sarkis (2006, str. 473) je na podlagi filozofije ravnanja z okoljem kot konkurenčne prednosti treba okoljske razsežnosti delovanja obravnavati kot spodbudo za inovacije in učinkovitejšo alokacijo virov, ne le kot skladnost delovanja z zakonodajo. Uspeh pri obravnavanju dejavnikov okoljske trajnosti lahko privede do novih konkurenčnih priložnosti in novih načinov za dodajanje vrednosti temeljnim poslovnim programom.

Eltayeb in Zailani (2009) ugotavljata, da velika podjetja sprejmejo več zelenih praks v primerjavi z manjšimi podjetji. Velika podjetja imajo na splošno več sredstev in zmogljivosti kot manjša podjetja, kar jim omogoča, da poskusijo z drago in/ali tvegano okoljsko naložbo.

Študija je pokazala, da imajo med tujimi podjetji japonska in evropska višjo raven pobud za vzpostavitev zelenih oskrbnih verig v primerjavi z ameriškimi podjetji.

Pregled literature je pokazal, da ne moremo govoriti o dosledni in celoviti oceni gonilnih sil in ovir, ki vplivajo na odločitve zunanjih ponudnikov o vpeljavi zelenih praks. Poleg tega ni veliko raziskav, ki bi proučevale tako notranje kot tudi zunanje dejavnike, ampak se raje osredotočajo in proučujejo zgolj eno vrsto dejavnikov. Na splošno sem glavne motive razvrstila v pet skupin, ki so zajete v končni vprašalnik, te so:

- izboljšanje podobe (ugleda) podjetja na trgu,
- poslovne koristi (zmanjšanje stroškov),
- finančne ali gospodarske spodbude (na lokalni, nacionalni ali regionalni ravni),
- okoljski predpisi (mednarodni, regionalni ali lokalni) in
- moralne oz. družbene zaveze (skrb za okolje).

2.3 Zelene prakse v logistiki in njihova implementacija

Veliko podjetij je spoznalo, da zelene prakse na področju logistike lahko zmanjšajo ne le vpliv podjetja na okolje, temveč povečajo tudi učinkovitost, kar lahko povzroči velike konkurenčne prednosti pri inovacijah in poslovanju (Van Hoek, 1999, str. 129–135). Na podlagi filozofije ravnanja z okoljem kot konkurenčne prednosti je torej treba okoljske razsežnosti obravnavati kot spodbudo za inovacije in učinkovitejšo alokacijo poslovnih virov, ne le kot zahtevo za skladnost delovanja z zakonodajo (Zhu & Sarkis, 2006, str. 473).

V okviru logističnih dejavnosti so transportne storitve prepoznane kot eden izmed glavnih dejavnikov, ki prispevajo k degradaciji okolja. V primerjavi z drugimi logističnimi dejavnostmi je transport največji vir emisij CO₂ v logistični industriji (Cosimato & Troisi, 2015, str. 258; Wolf & Seuring, 2010 str. 87).

Eden od najenostavnejših ukrepov za zmanjšanje emisij toplogrednih plinov na tem področju transporta je konsolidacija pošiljk, ki omogoča maksimalno povečanje zmogljivosti vozil. Drugi, bolj strateški ukrep, čeprav ga je običajno težje izvajati, je izbira čistejših oblik prevoza, ki manj onesnažujejo okolje, oz. izbira tistih logističnih izvajalcev, ki so bolj zavezani k uporabi alternativnih oblik prevoza (npr. uporaba električnih vozil, uporaba vozil na zemeljski plin, uporaba železniškega transporta itd.). Pri skladiščenju, manipulaciji in distribuciji blaga imajo največji vpliv na okolje različni načini embaliranja in polnjenja proizvodov. Pri tovrstnih logističnih dejavnostih so prizadevanja običajno osredotočena na zmanjšanje uporabe embalaže in uporabo materialov, ki jih je moč reciklirati in ponovno uporabiti (González-Benito & González-Benito, 2006, str. 1355).

V nadaljevanju, v tabeli 3, navajam zelene prakse, ki se jih največkrat zasledi v praksi. Predstavljene zelene prakse se nanašajo na področje distribucije in izvedbe prevoza, skladiščenja in obratne logistike.

Tabela 3: Vrste zelenih praks v zunanjem izvajanju logističnih storitev

Okoljska logistična praksa	Glavni viri
Izbira čistejših načinov prevoza (uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport itd.)	González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2006); Lieb, R. & Lieb, K. (2010); Colicchia, Marchet, Melacini & Perotti (2013); Çankaya & Bulent (2019)
Recikliranje in ponovna uporaba embalaže	González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2006); Çankaya & Bulent (2019)
Uporaba ekoloških materialov pri pakiranju izdelkov	González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2006); Çankaya & Bulent (2019)
Optimizacija transporta preko učinkovite konsolidacije pošiljk	González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2006); Colicchia, Marchet, Melacini & Perotti (2013)
Optimizacija transporta s skrajšanjem vozniških poti	Lieb, R. & Lieb, K. (2010); Çankaya & Bulent (2019)
Optimizacija transporta z boljšim izkoristkom naloženega tovora	Colicchia, Marchet, Melacini & Perotti (2013); Evangelista, Colicchia & Creazza (2017)
Energetsko učinkoviti sistemi ogrevanja in razsvetljave (npr. nameščanje svetlobnih oken, sončnih panelov, LED tehnologije itd.)	Lieb, R. & Lieb, K. (2010); Colicchia, Marchet, Melacini & Perotti (2013)
Energetsko učinkovita oprema za ravnanje z materiali	Colicchia, Marchet, Melacini & Perotti (2013); Evangelista, Colicchia & Creazza (2017)
Uporaba alternativnih virov energije	Evangelista, Colicchia & Creazza (2017)
Recikliranje ali ponovna uporaba embalaže	Lieb, R. & Lieb, K. (2010); Colicchia, Marchet, Melacini & Perotti (2013); Evangelista, Colicchia & Creazza (2017)

Vir: lastno delo.

Od navedenih praks so bile okoljske logistične prakse povezane s transportom, embalažo in uporabo okolju prijaznih materialov ter obnovljivih virov energije najpogosteje sprejete prakse. Pri uporabi alternativnih oblik energije se v primerih skladiščenja najpogosteje omenjata ogrevanje in osvetljava skladišč s fotovoltaike. V skladiščne prostore se nameščajo svetlobna okna, klasična svetila zamenjujejo LED-svetila, nameščajo se sistemi z avtomatskim izklopom in vklopom luči itd.

Natančnejšo razdelitev glede zelenih praks, ki jih uporabljajo zunanji ponudniki logističnih storitev, je napravil Evangelista (2014, str. 63–72), ki je zelene prakse ločil na osem področij delovanja, in sicer: uporaba vozil (npr. skrajšanje delovanja v mirovanju, izboljšanje faze nalaganja vozil), način prevoza in intermodalnost (npr. uporaba načinov prenosa z nižjo energijo, večja uporaba intermodalnosti), energetska učinkovitost (npr. uporaba obnovljivih virov energije), recikliranje materialov in embalaže (npr. povečanje recikliranja odpadkov, zmanjšanje pakiranja), okoljsko usposabljanje in informacije (npr. usposabljanje zaposlenih, informacije o ogljičnem odtisu), prestrukturiranje oskrbne verige (npr. prometno načrtovanje,

spremembe v logističnem sistemu), sodelovanje na področju oskrbne verige na podlagi skupnih zelenih ciljev s strankami in drugimi zunanji ponudniki ter skupinsko načrtovanje in nadzor okolja (npr. sistem okoljskega upravljanja ISO14001, emisijski »off-set« programi).

Langley in drugi (2008) so glede implementacije tovrstnih praks prišli do končnih rezultatov, da 46 % vprašanih pri izbiri zunanjih ponudnikov upošteva okoljske vplive operacij oskrbne verige. V istem letu je študija, ki jo je izvedel Green Transportation in Logistics, dokazala, da obstaja povezava med stopnjo pomembnosti okoljskih vprašanj in logistično strategijo podjetij ter da podjetja uporabljajo logističnega partnerja, ki jim pomaga pri doseganju zelene oskrbne verige. Raziskava je pokazala, da večja kot je pomembnost okoljskih vprašanj v logističnih strategijah podjetij, večja je verjetnost, da bodo imeli partnerstvo z zunanjim ponudnikom (Jumadi & Zailani, 2010, str. 269).

Kaebnick in Kara (2006, str. 19–20) navajata, da so proizvajalci po vsem svetu sprejeli zelo različne načine, da bi zasledovali cilje okoljske trajnosti, kar je posledica različnih zahtev/praks v državah. Razloge za različne pristope najdemo v lokalnih pogojih, pod katerimi podjetje deluje, mednje sodijo zakonodaja, geografska lokacija, viri ali okoljska ozaveščenost skupnosti. Po podatkih njune raziskave naj bi 55–70 % vseh podjetij v svoje delovanje implementiralo okoljsko strategijo. Vendar pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da podrobnosti strategije, kot so okoljski cilji, merila merjenja uspešnosti zasledovanja tovrstnih ciljev ter mehanizmi povratnih informacij v številnih primerih še vedno niso natančno opredeljeni. Te vrste strategij se v praksi pogosteje izvajajo pri podjetjih v Evropi in ZDA kot v azijsko-pacifiški regiji.

Glede implementacij t. i. zelenih praks, ki jih podjetja zahtevajo od svojih zunanjih ponudnikov, je Brown (2008, str. 93) ugotovil, da so najpogostejše zahteve: izpolnjevanje obveznosti okoljske zakonodaje (97,2 %), nadziranje »zdravja okolja« (96,2 %) ter komuniciranje o varovanju okolja v imenu stranke (84,5 %). Zgolj 24,9 % vprašanih od svojih zunanjih ponudnikov zahteva, da zmanjšajo ogljični odtis podjetja na ničelni učinek.

V Sloveniji naj bi po raziskavi iz leta 2009, ki jo je izvedla Fakulteta za logistiko in v katero je bilo zajetih približno 120 podjetij, prišli do ugotovitev, da se 80 % le-teh strinja o pomembnosti vprašanj glede podnebnih sprememb, vendar pa zgolj 27 % vprašanih podjetij dejansko vključuje okoljske cilje v svoje strategije. Zavedati se je treba, da vpeljava zelene logistike v podjetjih v končni fazi ne pogojuje njihovega dolgoročnega obstoja na trgu, kljub temu pa je treba omeniti, da njeno izvajanje na dolgi rok prinaša dodano vrednost, ki se kaže v boljšem družbenem ugledu (Knez & Plut, 2010).

3 RAZISKAVA O ZUNANJEM IZVAJANJU

Naslednje poglavje vključuje tri glavne sklope, in sicer pregled raziskav v Sloveniji, predstavitev zasnove lastne raziskave ter podrobnejšo analizo končnih rezultatov. Poleg pregleda raziskav v Sloveniji je v podpoglavju Primerjava s tujino vključen tudi pregled tujih

raziskav, na podlagi katerega je izdelana primerjava glede obsega zunanjega izvajanja nekaterih najpogosteje izvajanih dejavnosti.

Lastna raziskava se osredotoča na pregled sprememb zunanjega izvajanja logističnih storitev glede na predhodno raziskavo Platiše Lapanja iz leta 2013 in trenutno prisotne trende v tem logističnem sektorju pri proizvodnih podjetjih. Zaradi navedenega sem v raziskavo vključila predvsem kasnejše vire, zato bi vse bralce, ki jih zanima obširnejši pregled o obsegu in načinu zunanjega izvajanja, napotila na delo Platiše Lapanja, objavljeno v letu 2014.

3.1 Pregled obstoječih raziskav v Sloveniji

V Sloveniji se na splošno zunanjega izvajanja dejavnosti ne poslužujejo zgolj velika podjetja. Na to je opozorila raziskava, izvedena s strani Smogavca in Peljhana (2017, str. 203–226), ki je v populacijo zajela mikro, majhna in srednja podjetja. Z raziskavo sta prišla do rezultatov, da je 64 % anketiranih oddalo v zunanje izvajanje vsaj eno dejavnost. Od teh se je 44 % odločilo za tradicionalno zunanje izvajanje storitev, 12 % pa za strateško zunanje izvajanje storitev.

Po navedbah Cepca in Ložnarja (2010, str. 55–62) se slovenska podjetja ne morejo primerjati s podjetji iz najbolj razvitih gospodarstev glede obsega in stopnje zunanjega izvajanja dejavnosti. V veliki meri se podjetja še vedno odločajo za izločitev dejavnosti transporta. Ta vrsta oblike zunanjega najemanja je najenostavnejša ter najmanj tvegana. Vzrok za manjši obseg zunanjega izvajanja naj bi bil majhnost slovenskega trga in s tem povezane težave pri doseganju ekonomij obsega ter nezaupanje v specializirana podjetja, ki se ukvarjajo z izvajanjem logističnih storitev. Platiše Lapanja (2014, str. 54–55) je glede obsega zunanjega izvajanja prišla do drugačnih ugotovitev. Po podatkih njene analize, ki je bila izvedena na vzorcu velikih podjetij, ugotavljam, da se Slovenija lahko primerja z razvitimi državami po obsegu zunanjega izvajanja, saj naj bi delež zunanjega izvajanja znašal 77 %. Rezultati analize pokažejo, da je dejavnost transporta najpogosteje oddana v zunanje izvajanje (73 %), na drugo mesto se je uvrstila obratna logistika (30 %), sledi pa ji skladiščenje. Razmeroma visok odstotek izvajanja obratne logistike s strani zunanjih ponudnikov nakazuje, da se slovenska podjetja poleg oddaje tradicionalnih (operativnih) funkcij vse bolj poslužujejo tudi oddaje storitev z dodano vrednostjo. Za slovenska proizvodna podjetja je značilno, da imajo več kot enega zunanjega izvajalca, glavni razlog za oddajo dejavnosti drugim ponudnikom pa so nižji stroški, boljša odzivnost ter pridobitev novih znanj.

Po pregledu slovenske literature, ki obravnava področje zunanjega izvajanja, ugotavljam, da od leta 2014 dalje ni bilo narejenih študij, ki bi proučevale obseg zunanjega izvajanja logističnih storitev v Sloveniji in vrsto logističnih funkcij, ki so oddane v zunanje izvajanje, ter primerjale podatke z dosedanjimi analizami. Poleg navedenega ugotavljam, da se nobena dosedanja raziskava v Sloveniji ni dotaknila vprašanj, povezanih z okoljsko trajnostjo ter pritiski podjetij na ponudnike zunanjega izvajanja, da sprejmejo okoljske sheme, ki bi pripomogle k ohranitvi okolja. Glede na vse večje pritiske globalne družbe, ki zadevajo

okoljsko problematiko, sem želela v raziskavi raziskati, ali slovenska podjetja pri izbiri zunanjih ponudnikov kot dejavnik oz. faktor odločitve poleg cene in stroškov v izbiro vključujejo tudi »zelenih praks«.

3.2 Zasnova raziskave

3.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je predstaviti trenutne trende prisotne na slovenskem trgu, na področju zunanjega izvajanja logističnih storitev. Kot je bilo že predstavljeno v uvodnem delu, sem v raziskavo, ki ima poudarek na okoljski problematiki, zajela velika proizvodna podjetja. Ker se nobena dosedanja raziskava v Sloveniji ni dotaknila vprašanj, povezanih z okoljsko trajnostjo pri izbiri zunanjih ponudnikov, želim izvedeti, ali slovenska podjetja pri izbiri kot dejavnik oz. faktor odločitve poleg cene in stroškov vključujejo tudi t. i. zelene prakse. Glede na to, da vključevanje t. i. zelenih praks v logistične storitve postaja vedno pomembnejša tema za logistično industrijo, zaradi vse večjih pritiskov v smeri ohranjanja okolja s strani različnih interesnih skupin, želim z raziskavo ugotoviti pogostost vključevanja tovrstnih praks v delovanju podjetij ter izbiri zunanjega ponudnika.

Pomemben vidik raziskave zajema tudi primerjava z opravljeno raziskavo iz leta 2013, s katero bom nakazala smer gibanja zunanjega izvajanja logističnih storitev v Sloveniji. Na podlagi primerjave rezultatov lastne raziskave z rezultati tujih raziskav pa bom pridobila širši vpogled v trenutno dogajanje na trgu logističnih storitev, s čimer bodo ponudniki tovrstnih storitev lažje identificirali potrebe podjetij. Ponudniki tovrstnih storitev bodo lahko ugotovili vrzeli v svojih ponudbah, da bi jih v prihodnosti zapolnili ter izboljšali ponudbo svojih storitev. Končni uporabniki pa bodo na podlagi analize pridobili informacije, ali so na tem področju primerljivi s tujimi podjetji.

Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali zunanje izvajanje logističnih storitev pridobiva na svoji veljavi ter kako pomembno je za slovenska podjetja. Pri opredelitvi končnih ugotovitev mi bodo kot pomoč služile naslednje hipoteze:

1. Večina slovenskih podjetij v zunanje izvajanje še vedno najpogosteje oddaja transportne storitve in skladiščenje.
2. Slovenska podjetja so v zadnjih letih povečala število zunanjih ponudnikov izvajanja logističnih storitev.
3. Razširjenost funkcij zunanjega izvajanja logističnih storitev v Sloveniji je primerljiva s tujino.
4. Slovenska podjetja se pri vpeljavi t. i. zelenih praks poslužujejo enostavnejših praks, ki ne zahtevajo veliko investicij za njihovo vpeljavo.
5. Slovenska podjetja pri izbiri zunanjih ponudnikov na prvo mesto ne postavljajo zahtev po vpeljavi zelenih praks s strani zunanjih ponudnikov.

Raziskava je bila izvedena na podlagi anketnega vprašalnika, ki je bil objavljen v spletni aplikaciji 1KA. Spletna aplikacija 1KA se uporablja za pridobivanje podatkov preko spletnega odgovorjanja ter je dostopen in cenovno ugoden način pridobivanja podatkov. Anketa je bila izvedena preko elektronske pošte, tako da je bila naslovníkom oz. izbrani populaciji poslana spletna povezava, preko katere so lahko anketni vprašalnik rešili. V času objave vprašalnika so bili naslovníki trikrat pozvani k izpolnitvi ankete, če tega še niso storili. Ker je šlo za anonimno anketo, sem v spletni aplikaciji nastavila, da uporabnik iz iste IP številke računalnika ankete ne more rešiti večkrat. Vabila za izpolnjevanje anketnega vprašalnika so bila poslana 133 podjetjem, katerih elektronske naslove sem predhodno zbrala na osnovi uradnega registra poslovnih subjektov. Glede na to, da se v veliki večini podjetja tovrstnim izpolnjevanjem izogibajo, saj jim vzamejo kar nekaj časa, vprašalnik namensko ni vseboval več vprašanj.

Kljub določenim omejitvam in slabostim tovrstnega zbiranja podatkov mi je od skupno 133 podjetij povabljenih k sodelovanju v anketi uspelo pridobiti 48 izpolnjenih vprašalnikov oz. 36 % vseh vključenih podjetij. Od 48 izpolnjenih vprašalnikov je bilo v celoti izpolnjenih 34 vprašalnikov oz. 70,8 %. Odstotek tistih, ki vprašalnika ni izpolnilo v celoti, znaša 10,4 %. Kar 18,8 % vprašalnikov pa ni bilo uporabnih za kasnejšo analizo. Anketna vprašanja, ki merijo stališča, so v anketnem vprašalniku merjena s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Za 5-stopenjsko lestvico sem se odločila, ker je bližja respondentom oz. anketirancem. Anketiranci lažje ločijo med 5 stopnjami, kot če bi pri merjenju stališč uporabljala 7-stopenjsko mersko lestvico.

3.2.3 Značilnosti populacije

V populacijo so bila zajeta velika proizvodna podjetja v Sloveniji, izbrana na podlagi podatkov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Podjetja so bila izbrana po dveh kriterijih, in sicer glede na velikost podjetja po številu zaposlenih in po kriteriju obsega prodaje v letu 2018. Za pravilen nabor podjetij so bili podatki preverjeni tudi preko aplikacije Bisnode Bonitete.si, kjer sem na podlagi izbranih kriterijev prišla do enakega nabora podjetij. Na podlagi navedenih kriterijev je bilo v populacijo zajetih 135 podjetij, od katerih so bila končna vabila razposlana 133 podjetjem, saj za dve podjetji ni bilo mogoče pridobiti podatkov o naslovu elektronske pošte.

V letu 2018 je po podatkih, pridobljenih iz AJPES-a, v kategoriji C – Predelovalni dejavnosti, delovalo 20.341 subjektov, od tega 8.803 gospodarskih družb, 38 zadrug, 9.477 samostojnih podjetnikov, 3 pravne osebe javnega prava, 51 nepridobitnih organizacij ter 1.969 drugih fizičnih oseb, ki opravljajo registrirane oz. s predpisom določene dejavnosti. Odstotek proizvodnih podjetij v primerjavi s številom vseh podjetij (212.421) znaša 9,6 %. Od tega velika proizvodna podjetja zavzemajo zgolj 1,5 % gospodarskih družb, ki so uvrščena v C-kategorijo po SKD-klasifikaciji. Anketa je bila izvedena na velikih podjetjih z razlogom, da lahko primerjam gibanje in opišem trend gibanja zunanjega izvajanja logističnih storitev v Sloveniji. Tudi tuje raziskave so večinoma v raziskave glede zunanjega izvajanja logističnih

storitev vključevale velika ali srednja podjetja. Velika podjetja imajo bolj kompleksne procese in se običajno ne morejo osredotočati na vse dejavnosti, zato običajno podporne dejavnosti raje predajajo v zunanje izvajanje. Seveda pa velikost podjetja ni odločilni dejavnik, ki bi vplival na odločitev o zunanjem izvajanju logističnih storitev, kar bo obrazloženo v nadaljevanju.

3.2.4 Značilnosti vzorca

Glede razvrstitve podjetja po velikosti, po merilu števila zaposlenih, je od 75 % odgovorjenih 13,9 % anketirancev odgovorilo, da se njihovo podjetje uvršča med srednja podjetja (nad 50 do vključno 250 zaposlenih), preostalih 86,1 % pa se jih je klasificiralo med velika podjetja. Drugo merilo, ki se uporablja za določitev velikosti podjetja, je obseg prodaje. Na to vprašanje je odgovorilo nekoliko manj uporabnikov, ki so sodelovali v anketi, in sicer 72,9 %. Glede na dobljene rezultate se je 2,9 % podjetij razvrstilo med mala podjetja (čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8 milijonov EUR), 17,1 % podjetij se je razvrstilo med srednja podjetja (nad 8 milijonov EUR do vključno 40 milijonov EUR), preostanek, 80 % podjetij, pa med velika podjetja (nad 40 milijonov EUR).

V vprašalnik so bila vključena tudi demografska vprašanja. Na vprašanje, ki je spraševalo po spolu, je odgovorilo 75,0 % oseb, in sicer je anketni vprašalnik rešilo 25,0 % žensk in 75,0 % moških. Povprečna starost anketirancev, ki so navedli podatek o svoji starosti, znaša 47 let. Na vprašanje stopnje izobrazbe je odgovorilo 71,0 % vprašanih. Sodelujoči v anketi so visoko izobraženi. 20,6 % posameznikov ima namreč VI./I. stopnjo izobrazbe, prav tako 20,6 % posameznikov VI./II. stopnjo izobrazbe, 44,1 % VII. stopnjo izobrazbe in 11,8 % sodelujočih VIII./I. stopnjo izobrazbe. Zgolj 2,9 % sodelujočih ima V. stopnjo izobrazbe. V večini primerov anketirane osebe delajo na področju logistike, tako da lahko trdim, da rezultati vprašalnika temeljijo na podatkih oseb iz pravega strokovnega področja.

Glede na SKD-klasifikacijo se največ v vzorec zajetih podjetij uvršča v kategorijo C 25 – Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav (27,8 %), sledijo jim podjetja iz petih kategorij, ki so dosegla enak odstotek (8,3 %). Te kategorije so: C 11 – Proizvodnja pijač, C 20 – Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov, C 22 – Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas, C 24 – Proizvodnja kovin in C 27 – Proizvodnja električnih naprav. Glede na predhodno analizo je prišlo do sprememb, saj je bil vzorec podjetij, ki so uvrščena v kategorijo C 10 – Proizvodnja živil, manjši za 16 odstotnih točk.

Največ podjetij iz populacije se uvršča v kategorijo C 27 – Proizvodnja električnih naprav (12 %) in C 10 – Proizvodnja živil (12 %). Pri primerjavi vzorca (36,1 % celotne populacije) in populacije prihaja do določenih odstopanj v posameznih kategorijah. Na podlagi odstopanj torej vzorec ni reprezentativen, saj se deleži enot vzorca in populacije po kategorijah C – klasifikacije ne ujemajo. Do največjega odstopanja prihaja v kategoriji C 25 – Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav. Podrobnejša analiza na podlagi vzorca in populacije, po kategorijah SKD-klasifikacije je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Prikaz podjetij po SKD-klasifikaciji na podlagi vzorca in populacije

Dejavnosti po SKD	Vzorec	Populacija
C 10 – Proizvodnja živil	2,8 %	12,0 %
C 11 – Proizvodnja pijač	8,3 %	1,5 %
C 12 – Proizvodnja tobačnih izdelkov	0,0 %	0,0 %
C 13 – Proizvodnja tekstilij	2,8 %	0,8 %
C 14 – Proizvodnja oblačil	0,0 %	0,8 %
C 15 – Proizvodnja usnja, usnjenih in sorodnih izdelkov	0,0 %	1,5 %
C 16 – Obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva	5,6 %	3,8 %
C 17 – Proizvodnja papirja in izdelkov iz papirja	5,6 %	6,0 %
C 18 – Tiskarstvo in razmnoževanje posnetih nosilcev zapisa	0,0 %	1,5 %
C 19 – Proizvodnja koksa in naftnih derivatov (C 19)	0,0 %	0,0 %
C 20 – Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov	8,3 %	7,5 %
C 21 – Proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov	2,8 %	2,3 %
C 22 – Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas	8,3 %	8,3 %
C 23 – Proizvodnja nekovinskih mineralnih izdelkov	0,0 %	4,5 %
C 24 – Proizvodnja kovin	8,3 %	7,5 %
C 25 – Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav	27,8 %	8,3 %
C 26 – Proizvodnja računalnikov, elektronskih in optičnih izdelkov	2,8 %	4,5 %
C 27 – Proizvodnja električnih naprav	8,3 %	12,0 %
C 28 – Proizvodnja drugih strojev in naprav	0,0 %	4,5 %
C 29 – Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic	2,8 %	9,0 %
C 30 – Proizvodnja drugih vozil in plovil	0,0 %	0,0 %
C 31 – Proizvodnja pohištva	0,0 %	0,0 %
C 32 – Druge raznovrstne predelovalne dejavnosti	2,8 %	2,3 %
C 33 – Popravila in montaža strojev in naprav	2,8 %	1,5 %

Vir: lastno delo.

3.3 Analiza rezultatov ankete in primerjava s preteklimi podatki

3.3.1 Obseg zunanjega izvajanja

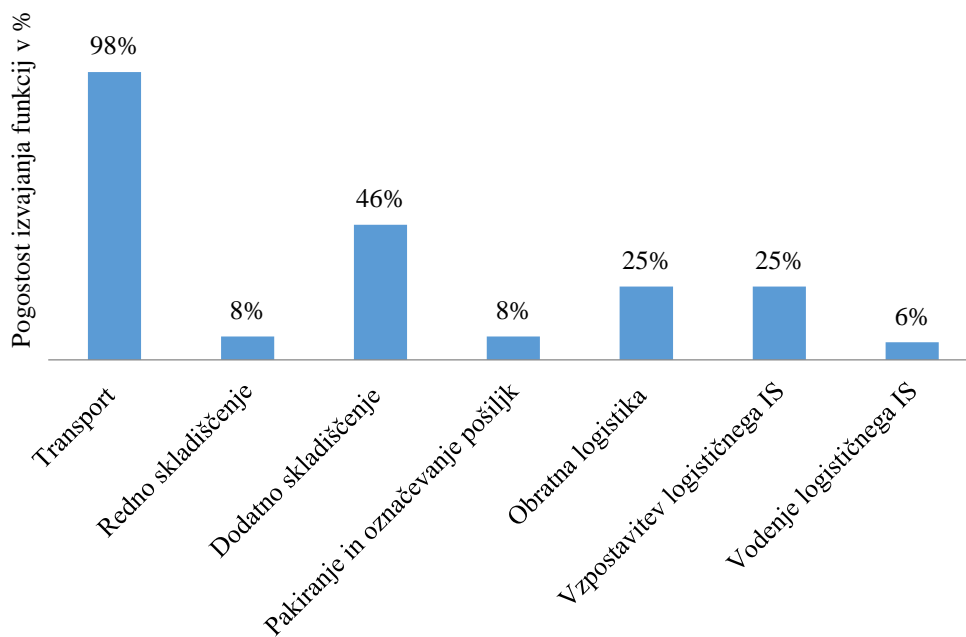
Katere dejavnosti/storitve so v Sloveniji najpogosteje oddane v zunanje izvajanje, je v anketnem vprašalniku spraševalo vprašanje Q1 (Priloga 1). Vprašanje je natančneje spraševalo, katere storitve za podjetje izvaja zunanji ponudnik/izvajalec in je v vzorec zajetim podjetjem ponujalo naslednje možnosti:

- Transport (prevozi v skladišče, iz skladišča do končnega kupca, letališč, pristanišč, zbirni prevozi itd.).
- Redno skladiščenje (skladiščenje vhodnih materialov, izdelkov, polizdelkov itd.).

- Dodatno skladiščenje (v obdobjih, ko je lastno skladišče prezasedeno).
- Pakiranje oz. prepakiranje in označevanje pošiljk.
- Obratna logistika (vračila blaga, reklamacije).
- Vzpostavitev logističnega informacijskega sistema.
- Vodenje logističnega informacijskega sistema (sistem operativnega naročanja, spremljanje stanja zalog itd.).
- Drugo.

Iz končnih rezultatov, ki so prikazani na sliki 2, je razvidno, da največ podjetij v zunanje izvajanje oddaja dejavnost transporta (98 %), sledijo storitve dodatnega skladiščenja (46 %), obratna logistika (25 %) in vzpostavitev logističnega informacijskega sistema (25 %). Najmanj pogosto se anketirana podjetja odločijo za oddajo rednega skladiščenja (8 %), storitev pakiranja oz. prepakiranja in označevanja pošiljk (8 %) ter vodenja logističnega informacijskega sistema (6 %). Rezultati ankete tako potrjujejo navedbe Cepca in Ložnarja (2010, str. 55–62), da se slovenska podjetja v veliki meri še vedno odločajo za izločitev dejavnosti transporta.

Slika 2: Dejavnosti poslovne logistike, predane v zunanje izvajanje

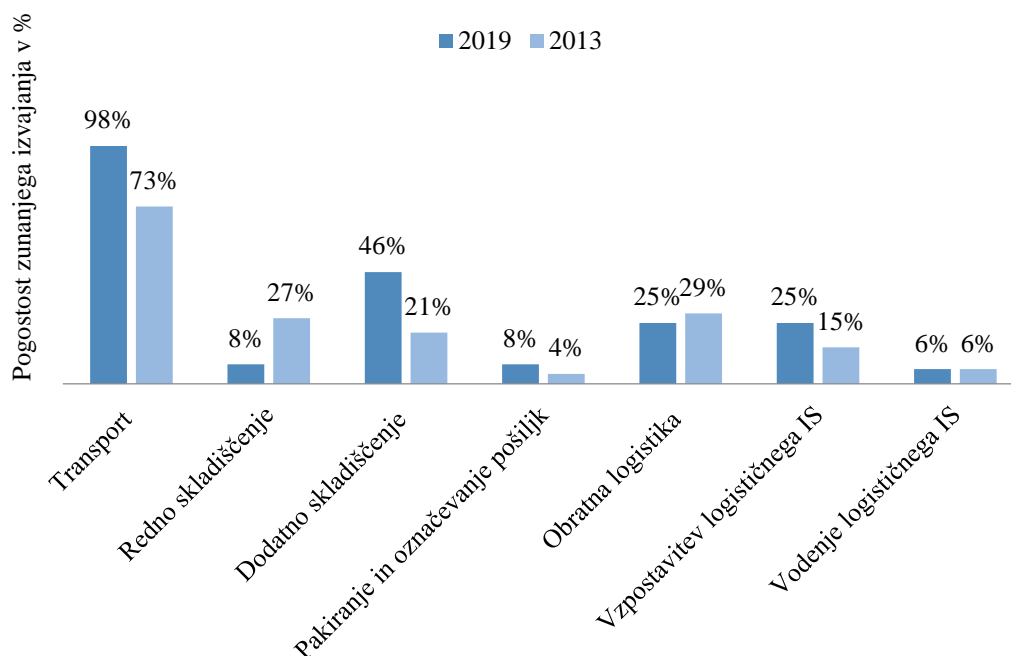


Vir: lastno delo.

Nekoliko presenetljiv podatek je, da se zgolj 8 % podjetij poslužuje zunanjega izvajanja v primeru rednega skladiščenja. V primeru dodatnega skladiščenja je odstotek zunanjega izvajanja precej višji in znaša 46 %. Sklepam, da imajo podjetja v večji meri v svoji lasti skladiščne kapacitete in se zunanjega izvajanja poslužujejo zgolj v primeru pomanjkanja skladiščnih kapacitet, do katerega lahko pride, ker je prodaja produktov odvisna od sezonske komponente ali ko podjetje proizvaja na zalogo zaradi bližajočega se remonta ipd.

Najnižji odstotek po obsegu dejavnosti oddane v zunanje izvajanje je s 6 % doseglo vodenje logističnega informacijskega sistema, kar ni presenetljivo, saj gre za enega izmed bistvenih elementov poslovanja podjetij (Wilding & Juriado, 2004).

Slika 3: Primerjava pogostosti zunanjega izvajanja



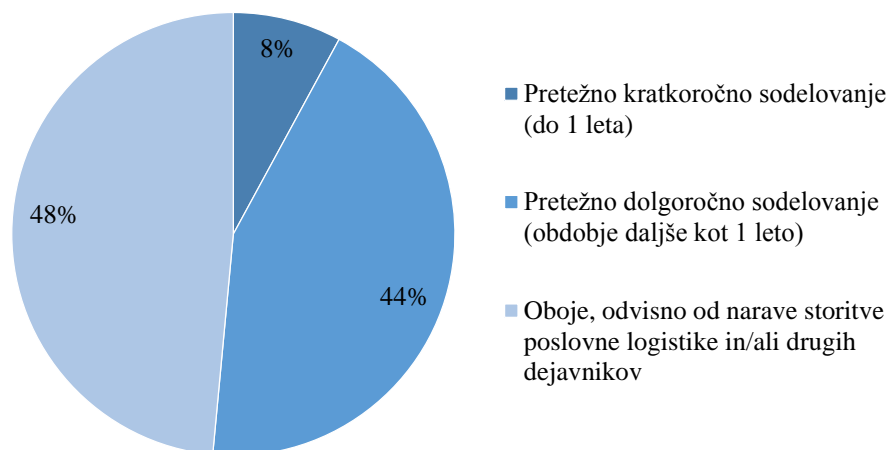
Vir: lastno delo.

Primerjava z rezultati leta 2013 izvedene ankete s strani Platiše Lapanja glede dejavnosti, ki se po obsegu najbolj pogosto izvaja preko zunanjega izvajanja, ni pokazala večjih sprememb, kar je razvidno iz zgornje slike 3. Na podlagi rezultatov obeh raziskav, ki jih prikazuje omenjena slika 3, ugotavljam, da je transport še vedno najpogosteje oddana logistična dejavnost. Do odstopanja je prišlo pri storitvi zunanjega izvajanja rednega skladiščenja. Na podlagi rezultatov predhodne raziskave, ki je ugotovila, da se podjetja v letu 2013 oddajanja storitve rednega skladiščenja poslužujejo v 27 %, so rezultati ankete v letu 2019 pokazali, da se podjetja za tovrstno zunanje izvajanje odločijo zgolj v 8 %. Pri storitvi dodatnega skladiščenja je v letu 2019 prišlo do nekoliko povečanega obsega zunanjega izvajanja (povečanje za 25 odstotnih točk). Obratna logistika je po obsegu zunanjega izvajanja tretja najpogosteje izvajana storitev in je v primerjavi s predhodno raziskavo iz leta 2013 nekoliko upadla, in sicer za 4 odstotne točke. V primerjavi z rezultati ankete iz leta 2013 se podjetja pogosteje odločajo za oddajo vzpostavitve logističnega informacijskega sistema ter pakiranja in označevanja pošiljk. Storitve vodenja logističnega informacijskega sistema pa je po rezultatih obeh omenjenih raziskav dosegla enak odstotek, tako se podjetja za tovrstno zunanje izvajanje odločijo v 6 %.

Podjetja se glede zunanjega izvajanja v večini poslužujejo tako kratkoročnega kot tudi dolgoročnega sodelovanja (vprašanje Q4, Priloga 1). Vrsta sodelovanja je odvisna od narave

storitve poslovne logistike in drugih dejavnikov. Če vzamem v pregled kratkoročno sodelovanje (do 1 leta), se podjetja tovrstnega sodelovanja z zunanjimi ponudniki ne poslužujejo v veliki meri, kar je razvidno s slike 4.

Slika 4: Vrsta sodelovanja z zunanjimi izvajalci glede na obdobje trajanja partnerstva



Vir : lastno delo.

Glede trenda števila sodelovanj z zunanjimi ponudniki v zadnjih petih letih, po katerem je spraševalo vprašanje Q6 (Priloga 1), so bile anketirancem ponujene tri možnosti, in sicer:

- Število zunanjih izvajalcev se je zmanjšalo.
- Število zunanjih izvajalcev je ostalo na enaki ravni.
- Število zunanjih izvajalcev se je povečalo.

Na omenjeno vprašanje je odgovorilo 81 %, od katerih jih je 46 % navedlo, da se je število zunanjih izvajalcev povečalo, medtem ko je pri 38 % podjetij število zunanjih izvajalcev v zadnjih petih letih ostalo na enaki ravni.

3.3.2 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja

Motive, ki vplivajo na odločitev o oddaji posameznih dejavnosti v zunanje izvajanje, sem v anketni vprašalnik umestila pod vprašanje Q2 (Priloga 1). V vzorec zajeta podjetja sem prosila, da z oceno od 1 do 5 določijo pomembnost posameznega navedenega motiva. Ocena 1 pomeni, da motiv sploh ni pomemben, medtem ko ocena 5 pomeni, da je motiv po njihovem mnenju zelo pomemben. Vprašanje je zajemalo naslednje motive:

- 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.
- Delitev oziroma zmanjšanje tveganja.
- Zmanjšanje operativnih stroškov.
- Povečanje dobička.
- Možnost širitve na nove trge.
- Možnost povečanja investicij v procese, ki jih obdržimo v podjetju.
- Zasedovanje okoljskih ciljev podjetja (okoljske trajnosti).
- Drugo.

Tabela 5 prikazuje pomembnost posameznih motivov na podlagi izbranih vrednosti v vzorec zajetih podjetij na podlagi doseženih povprečnih vrednosti. V prvem stolpcu tabele so navedeni motivi, sledi stolpec povprečnih vrednosti in standardnih odklonov ali standardnih deviacij ter najnižjih in najvišjih izbranih vrednosti. Iz spodnjih podatkov je razvidno, da podjetja največji pomen pripisujejo dvema motivoma (povprečje 4,10), in sicer sta to: osredotočanje na temeljne funkcije podjetja in možnost povečanja investicij v procese, ki jih obdržimo v podjetju.

Tabela 5: Povprečna ocena motivov za odločitev podjetja za zunanje izvajanje dejavnosti poslovne logistike

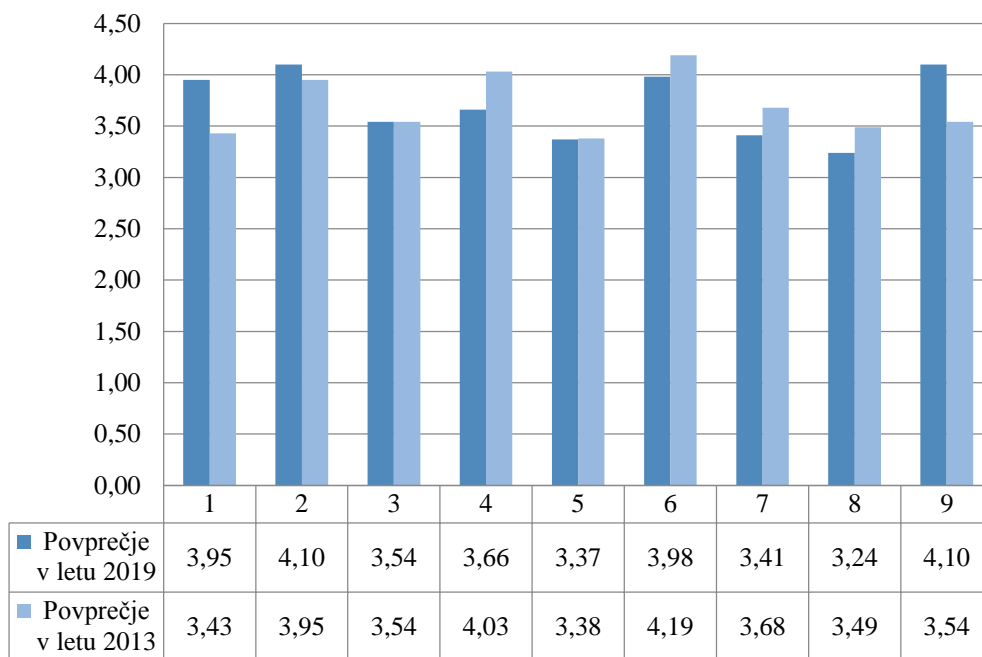
Motiv za zunanje izvajanje poslovne logistike	Povprečje	Standardni odklon	Najnižja vrednost	Najvišja vrednost
Ni potrebe po lastnih investicijah v logistično infrastrukturo.	3,95	1,10	1	5
Osredotočanje na temeljne funkcije podjetja.	4,10	0,98	2	5
Dostop do novih procesov, produktov, storitev, tehnologije ali znanj, ki jih v lastnem podjetju ni.	3,54	1,03	2	5
Boljša sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v poslovnem okolju.	3,66	1,04	1	5
Delitev oziroma zmanjšanje tveganja.	3,37	1,04	1	5
Zmanjšanje operativnih stroškov.	3,98	0,83	2	5
Povečanje dobička.	3,41	0,95	1	5
Možnost širitve na nove trge.	3,24	1,17	1	5
Možnost povečanja investicij v procese, ki jih obdržimo v podjetju.	4,10	0,78	3	5
Zasedovanje okoljskih ciljev podjetja (okoljske trajnosti).	3,38	1,21	1	5

Vir: lastno delo.

Glede na rezultate ankete so kot najmanj pomemben motiv podjetja prepoznala možnost širitve na nove trge. Med podanimi motivi je do največjega standardnega odklona, torej

odstopanja od povprečja, ki znaša 1,21, prišlo pri motivu zasledovanja okoljskih ciljev podjetja. Najmanjše odstopanje, z vrednostjo 0,78, je bilo doseženo pri motivu možnosti povečanja investicij v procese, ki se jih obdrži v samem podjetju.

Slika 5: Povprečne vrednosti motivov v letu 2019 in letu 2013, ki vplivajo na odločitev podjetja za zunanje izvajanje



- Legenda:**
- 1 – ni potrebe po lastnih investicijah v logistično infrastrukturo
 - 2 – osredotočenost na temeljne funkcije podjetja
 - 3 – dostop do novih znanj
 - 4 – boljša sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v poslovnem okolju
 - 5 – delitev oziroma zmanjšanje tveganja.
 - 6 – zmanjšanje operativnih stroškov
 - 7 – povečanje dobička
 - 8 – možnost širitve na nove trge
 - 9 – možnost povečanja investicij v procese znotraj podjetja

Vir: lastno delo.

Zgornja slika 5 prikazuje primerjavo povprečnih vrednosti ocen motivov raziskave iz leta 2013 in 2019. Iz primerjave sem izključila dva motiva, ki nista bila zajeta v obeh raziskavah (zasledovanje okoljskih ciljev podjetja; boljša kakovost logističnih storitev). Skozi primerjavo povprečnih vrednosti opazimo, da se je v letu 2019 vrstni red po pomembnosti posameznih motivov nekoliko premešal. Enako povprečno vrednost (povprečje 3,54) je dosegel le motiv dostopa do novih znanj. Iz slike 5 so dobro razvidna odstopanja med povprečnimi vrednostmi ocenjenih motivov omenjenih raziskav. Motivi so pri grafičnem prikazu zaradi preglednosti oštevilčeni od 1 do 9 in pojasnjeni v legendi.

Normalnost porazdelitve posameznih motivov je bila preverjena s testoma Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilk (Priloga 2). Na podlagi dobljenih p-vrednosti ($p = 0,00$) ugotavljam, da ocene motivov verjetno niso normalno porazdeljene med populacijo.

Ali obstajajo razlike med ocenami po pomembnosti posameznih motivov med raziskavo iz leta 2013 in 2019, sem analizirala z Mann-Whitney testom. Gre za neparametrični test, ki se uporablja, ko podatki niso normalno porazdeljeni. Test v osnovi nadomesti vse ocene (povprečne vrednosti) z njihovimi številkami rangov. Če spremenljivka razvrstitve (leto raziskave) ne vpliva na ocene, bi morale biti povprečne vrednosti rangov približno enake pri obeh raziskavah. Glede na dobljene mejne stopnje značilnosti oz. p-vrednosti (Priloga 2) ugotavljam, da statistično pomembnih razlik med ocenami motivov ni. Pri 5-odstotni stopnji značilnosti tako ne morem trditi, da med ocenami motivov omenjenih raziskav obstajajo pomembne razlike.

Sledi analiza anketnega vprašanja Q3 (Priloga 1), ki je anketiranim podjetjem prav tako preko Likertove lestvice omogočalo oceno slabosti po pomembnosti od 1 do 5 (1 – slabost zunanjega izvajanja sploh ni pomembna; 5 – slabost zunanjega izvajanja je zelo pomembna). Tudi to vprašanje je sodelujočim ponujalo možnost navedbe drugih slabosti, ki jih obravnavajo kot pomembne. Naštete slabosti, zajete v anketni vprašalnik, so bile tako:

- Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev poslovne logistike.
- Odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja.
- Asimetrija informacij.
- Izguba logističnega znanja.
- Težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti zunanjega izvajanja.
- Nezmožnost hitrega odzivanja na spreminjajoče se zahteve.
- Izguba kontrole nad procesi.
- Prikriti stroški zunanjega izvajanja.
- Oportunizem zunanjega izvajalca (izkrivljanje informacij, izmikanje obveznostim, kršenje pogodb, zasledovanje lastnega enostranskega dobička).
- Odvisnost od zunanjega izvajalca.
- Razlike v kulturi podjetij.
- Potreba po reorganizaciji procesov.
- Potreba po prerazporeditvi/odpuščanju zaposlenih.
- Drugo.

Med ponujenimi slabostmi, ki so prikazane tudi v tabeli 6, so podjetja kot najbolj pomembno prepoznala oportunizem zunanjega izvajalca (povprečje 3,73) in odvisnost od zunanjega izvajalca (povprečje 3,73), sledi slabost nezmožnosti hitrega odzivanja na spreminjajoče se zahteve (povprečje 3,70). Kot zanimivost lahko navedem, da podjetja kot večjo slabost navajajo oportunizem ponudnikov v primerjavi s pomanjkanjem ustreznih znanj zunanjih izvajalcev poslovne logistike. Na podlagi parnega t-testa (Priloga 2) je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike. Iz tabele v Prilogi 2 je razvidno, da slovenska podjetja kot večjo

slabost štejejo oportunistem ponudnikov (v povprečju 3,73) v primerjavi s slabostjo pomanjkanja ustreznih znanj zunanjih izvajalcev logističnih storitev (v povprečju 3,32).

Najmanj pomembni slabosti podjetjem predstavljata potreba po prerazporeditvi/odpuščanju zaposlenih (povprečje 3,03) in potreba po reorganizaciji procesov v podjetju (povprečje 3,05). Preostalih slabosti ravno tako ne gre zanemariti, saj so za podjetja glede na dosežene povprečne vrednosti pomembna in ne odstopajo veliko od povprečnih vrednosti najbolj pomembnih slabosti. Iz pregleda podatkov standardnih odklonov je razvidno, da je najvišji standardni odklon (1,13) dosežen pri nezmožnosti hitrega odzivanja na spreminjajoče se zahteve, medtem ko je bila najnižja vrednost standardnega odklona dosežena pri potrebi po reorganizaciji procesov.

Tabela 6: Povprečna ocena slabosti zunanjega izvajanja funkcij poslovne logistike

Slabosti zunanjega izvajanja	Povprečje	Standardni odklon	Najnižja vrednost	Najvišja vrednost
Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev poslovne logistike.	3,34	0,99	1	5
Odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja.	3,14	1,03	2	5
Asimetrija informacij.	3,18	0,95	1	5
Izguba logističnega znanja.	3,49	0,99	2	5
Težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti zunanjega izvajanja.	3,50	0,92	2	5
Nezmožnost hitrega odzivanja na spreminjajoče se zahteve.	3,70	1,13	1	5
Izguba kontrole nad procesi.	3,47	0,98	2	5
Prikriti stroški zunanjega izvajanja.	3,39	0,86	2	5
Oportunistem zunanjega izvajalca (izkrivljanje informacij, izmikanje obveznostim, kršenje pogodb, zasledovanje lastnega enostranskega dobička).	3,73	1,10	2	5
Odvisnost od zunanjega izvajalca.	3,73	1,02	1	5
Razlike v kulturi podjetij.	3,16	0,90	1	5
Potreba po reorganizaciji procesov.	3,05	0,81	2	5
Potreba po prerazporeditvi/odpuščanju zaposlenih.	3,03	0,90	1	5

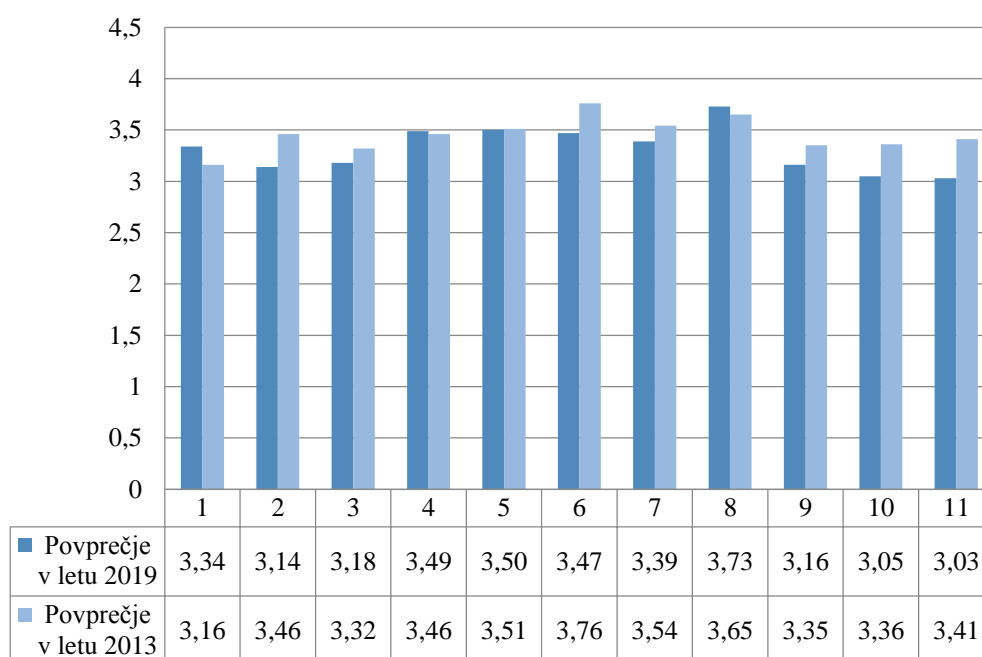
Vir: lastno delo.

Primerjava glede ocen povprečij posameznih slabosti, ki so jih anketiranci ocenili na podlagi 5-stopenjske lestvice, tako v letu 2013 kot tudi v letu 2019, je prikazana na sliki 6. Horizontalna os na sliki 6 je oštevilčena od 1 do 11, vsaka številka predstavlja določeno slabost, ki je pojasnjena v legendi. Za lažjo ugotovitev povprečnih vrednosti po posamezni raziskavi je grafikonu dodana podatkovna tabela. V primerjavo nista vključeni dve slabosti, in

sicer nezmožnost hitrega odzivanja na spreminjajoče se zahteve ter oportunitizem zunanjega izvajalca.

Iz spodaj prikazanih rezultatov povprečnih vrednosti je razvidno, da so podjetja v letu 2013 kot najpomembnejšo slabost ocenila slabost izgube kontrole nad procesi (povprečje 3,76), v letu 2019 pa so kot največjo slabost zunanjega izvajanja videla v odvisnosti podjetja od zunanjega izvajalca logističnih storitev (povprečje 3,73). Slabost potrebe po prerazporeditvi/odpuščanju zaposlenih je bila v letu 2019 ocenjena kot najmanj kritična izmed vseh navedenih slabosti, medtem ko je v raziskavi iz leta 2013 najmanjše povprečje dosegla slabost pomanjkanja ustreznih znanj zunanjih izvajalcev.

Slika 6: Povprečne vrednosti slabosti zunanjega izvajanja v letu 2019 in letu 2013



- Legenda:**
- 1 – pomanjkanje ustreznih znanj zunanjih izvajalcev
 - 2 – nepravilna vzpostavitev zunanjega izvajanja s strani odgovornih v podjetju
 - 3 – asimetrija informacij
 - 4 – izguba logističnega znanja
 - 5 – težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti zunanjega izvajanja
 - 6 – izguba kontrole nad procesi
 - 7 – prikriti stroški zunanjega izvajanja
 - 8 – odvisnost od zunanjega izvajalca
 - 9 – razlike v kulturi podjetij
 - 10 – potreba po reorganizaciji procesov
 - 11 – potreba po prerazporeditvi/odpuščanju zaposlenih

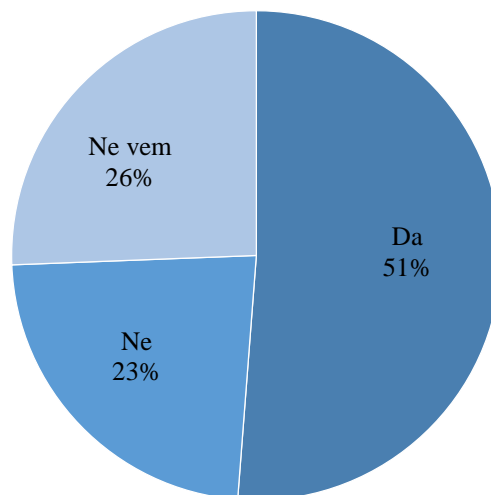
Vir: lastno delo.

Tudi pri primerjavi rezultatov povprečnih vrednosti slabosti, do katerih lahko privede zunanje izvajanje, sem zaradi kršene predpostavke o normalnosti porazdelitve rezultate obeh raziskav analizirala preko Mann-Whitney testa (Priloga 2). Iz podatkov p-vrednosti ugotavljam, da obstajajo statistično pomembne razlike pri slabosti težkega ovrednotenja stroškovne učinkovitosti zunanjega izvajanja ($U = 406,00$, $p = 0,03$), izgube kontrole nad procesi ($U = 386,50$, $p = 0,02$), prikritimi stroški zunanjega izvajanja ($U = 379,50$, $p = 0,02$) in potrebi po prerazporeditvi/odpuščanju zaposlenih ($U = 389,00$, $p = 0,03$). Pri vseh preostalih povprečnih vrednostih slabosti, ki so navedene v tabeli pa pri 5-odstotni stopnji značilnosti, na podlagi dobljenih rezultatov Mann-Whitney testa ne morem trditi, da obstajajo statistično značilne razlike.

3.3.3 Vpliv zunanjega izvajanja na uspešnost podjetja

V vprašalnik sem vključila vprašanje Q7 (Priloga 1): »Ali je vaše podjetje z zunanjim izvajanjem poslovne logistike pridobilo konkurenčno prednost?« Od 81 % oseb, ki so odgovorile na vprašanje, jih je 51 % odgovorilo s pritrdilnim odgovorom. Da njihovo podjetje z zunanjim izvajanjem ni pridobilo konkurenčne prednosti, jih je navedlo 23 %. Rezultati vpliva zunanjega izvajanja na doseganje konkurenčne prednosti, izraženi v odstotkih, so prikazani na sliki 7.

Slika 7: Vpliv zunanjega izvajanja na doseganje konkurenčne prednosti



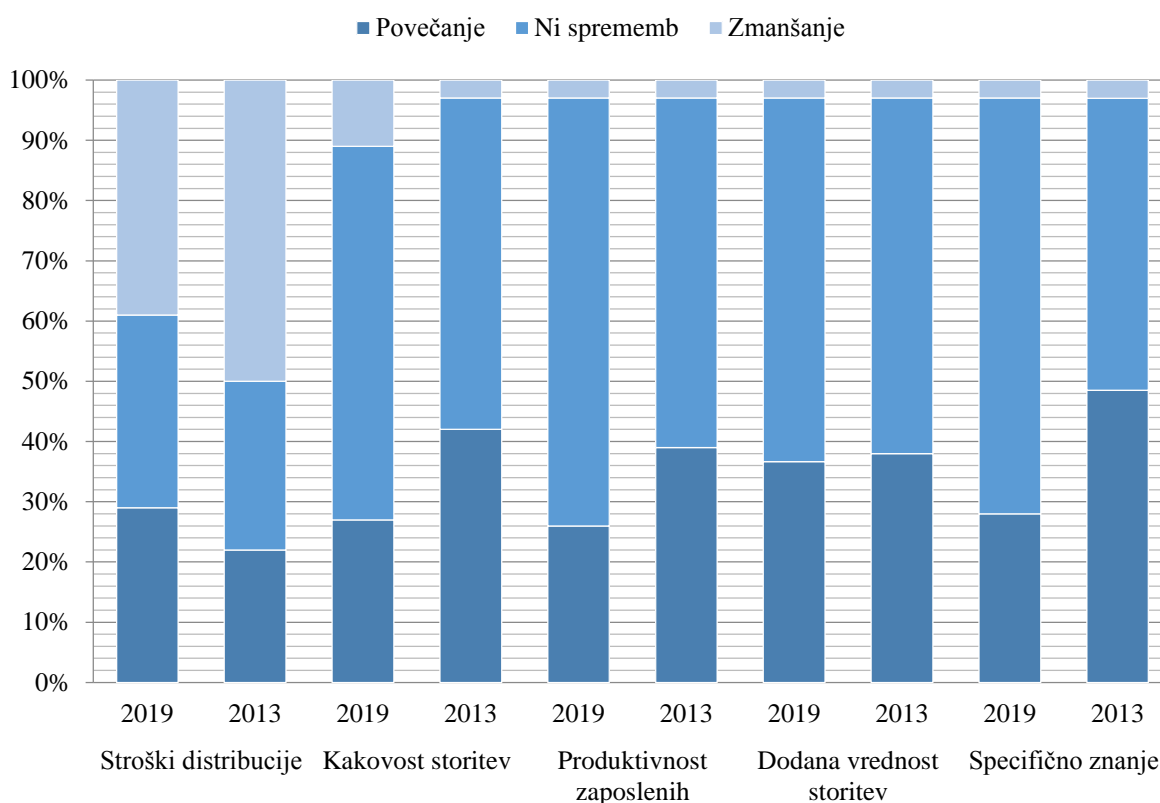
Vir: lastno delo.

Če za primerjavo vzamem podatke v vzorec zajetih podjetij, ki so se posluževali zunanjega izvajanja v letu 2013, lahko ugotovim, da se je odstotek tistih, ki menijo, da je podjetje preko zunanjega izvajanja pridobilo konkurenčno prednost, zmanjšalo z 78 % na 51 % ter da je porasel tako delež tistih, ki menijo, da zunanje izvajanje ne vpliva na konkurenčno prednost,

kot tudi tistih, ki se pri vprašanju niso opredelili. V letu 2013 je delež tistih, ki so na tovrstno vprašanje odgovorili nikalno, znašal 6 %, delež neopredeljenih pa 16 %.

Sledi primerjava sprememb v kategorijah poslovanja zaradi vpliva zunanjega izvajanja. Rezultati ankete iz leta 2013 in 2019 so po vrsti sprememb, ki so jih v vzorec izbrana podjetja občutila v zadnjih sedmih letih: *zabeležili smo povečanje, nismo zabeležili sprememb in zabeležili smo zmanjšanje* prikazani na sliki 8.

Slika 8: Vplivi zunanjega izvajanja na kategorije poslovanja



Vir: lastno delo.

Iz rezultatov je razvidno, da so v primerjavi z rezultati ankete iz leta 2013 podjetja občutila manjše zmanjšanje stroškov distribucije, natančneje za 39 %. Po podatkih ankete iz leta 2013 je omenjeno znižanje distribucijskih stroškov znašalo 50 %. Poleg znižanja tovrstnih stroškov so nekatera izmed podjetij občutila tudi povišanje stroškov, po anketi iz leta 2019 za 29 %, po podatkih predhodne raziskave pa za 22 %. Povišanje distribucijskih stroškov je lahko posledica neučinkovite vpeljave zunanjega izvajanja, nepravilnega izračuna, neučinkovitosti zaposlenih, nepopolnih informacij ali nepopolnega sodelovanja z zunanjimi izvajalci.

Naslednja kategorija, ki jo vključujemo v primerjavo, je kategorija kakovosti storitev. V primerjavi s predhodno anketo je po zadnjih podatkih prišlo do znižanja povečanja kakovosti z 42 % na 27 % ter povečanja zmanjšanja kakovosti s 3 % na 11 %. Omenjeno spremembo bi

pripisala pomanjkanju nadzora nad zunanjimi izvajalci logističnih storitev in pomanjkljivi komunikaciji ter nepopolnemu sodelovanju obeh vpletenih strani.

Pri produktivnosti zaposlenih v vzorec zajeta podjetja v veliki večini (71 %) niso občutila sprememb, zgolj 3 % so opazili pri svojem poslovanju padec v produktivnosti. V primerjavi z rezultati iz leta 2013 opažam upad pri povečanju produktivnosti, in sicer za 13 odstotnih točk.

Pri dodani vrednosti storitev so odstopanja rezultatov med anketama iz leta 2013 in 2019 minimalna. Tudi pri tej kategoriji je odstotek podjetij, ki niso zaznala sprememb, visok in po podatkih zadnje ankete znaša 61 %, zmanjšanje pa so občutili zgolj 3 % anketiranih podjetij.

Pri zadnji proučevani kategoriji, specifičnem znanju, so zgolj 3 % anketiranih tako v letu 2019 kot tudi v letu 2013 občutili zmanjšanje oz. izgubo tovrstnih znanj kljub dejstvu, da se izguba logističnega znanja uvršča med najpogosteje omenjene slabosti zunanjega izvajanja in so tovrstno slabost slovenska velika proizvodna podjetja po pomembnosti uvrstila na peto mesto. 69 % vprašanih po rezultatih ankete iz leta 2019 pri omenjeni kategoriji ni zaznalo sprememb.

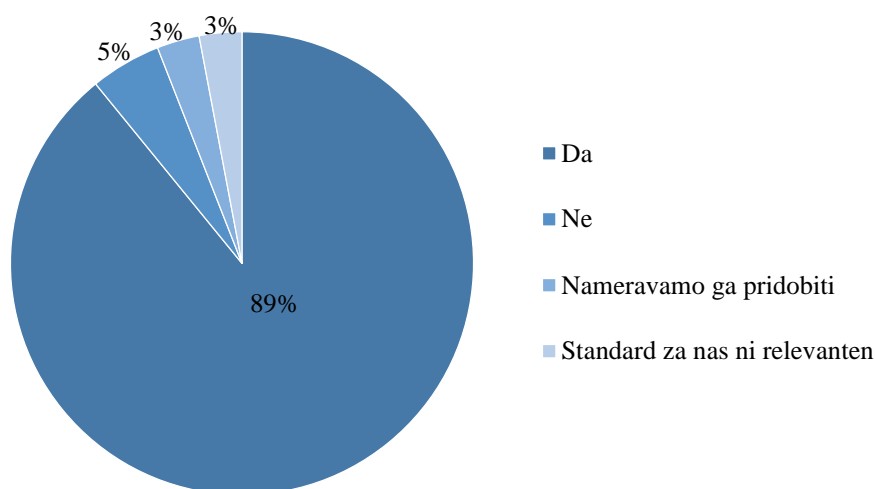
Po podatkih zgornjih primerjav lahko sklenem, da ni prišlo do večjih odstopanj ter da zunanje izvajanje na poslovanje v vzorec zajetih podjetij vpliva v pozitivni smeri, saj so se v večini primerov distribucijski stroški znižali, specifično znanje se je povečalo, le pri kategoriji kakovosti storitev je v primerjavi z letom 2013 prišlo do zmanjšanja, kar pa ni odvisno zgolj od enega dejavnika, ampak je kakovost storitev odvisna tudi od sodelovanja/interakcije med podjetjem in zunanjim ponudnikom logističnih storitev.

3.3.4 Vidiki okoljske trajnosti v zunanjem izvajanju

Drugi del anketnega vprašalnika se osredotoča na okoljsko tematiko in problem okoljske trajnosti ter njenega pomena pri odločanju o izbiri zunanjega ponudnika logističnih storitev. Na vprašanje zaprtega tipa, ali podjetja v svojo strategijo delovanja vključujejo cilje okoljske trajnosti (vprašanje Q9, Priloga 1), jih je od 81 % odgovorjenih 97 % odgovorilo pritrdilno, medtem ko se 3 % vprašanih ni opredelilo.

Rezultate vprašanja (vprašanje Q10, Priloga1) o tem, ali so v njihovih podjetjih že pridobili katerega izmed mednarodnih standardov za sisteme ravnanja z okoljem (angl. environmental standards, v nadaljevanju ISO 14000), nazorno prikazuje slika 9. Velika večina, kar 89 % anketiranih, je podalo odgovor, da imajo njihova podjetja razvite tovrstne standarde, 5 % podjetij ne uporablja standardov za sisteme ravnanja z okoljem, 3 % anketiranih je podalo odgovor, da tovrstnih standardov ne nameravajo pridobiti, prav tako pa je 3 % anketiranih podalo odgovor, da tovrstni standardi za njih niso relevantni.

Slika 9: Pridobitev standardov ISO 14000



Vir: lastno delo.

V anketi (vprašanje Q11, Priloga 1) so anketiranci imeli možnost oceniti pomembnost motivov za zmanjšanje onesnaževanja in zagotavljanja okoljske trajnosti preko Likertove lestvice, tako da je ocena 1 pomenila, da motiv sploh ni pomemben pri zmanjšanju onesnaževanja in posledično zagotavljanja okoljske trajnosti, ocena 5 pa je namenjena motivu, ki je pri omenjeni problematiki zelo pomemben. Anketirancem so bili ponujeni naslednji motivi:

- Izboljšanje podobe podjetja na trgu.
- Potencialno zmanjšanje stroškov.
- Finančne oz. gospodarske spodbude na nacionalni, regionalni ravni in ravni Evropske unije (v nadaljevanju EU).
- Mednarodni, nacionalni, regionalni ali lokalni okoljski predpisi.
- Skrb za okolje.

Izmed ponujenih motivov so podjetja kot najpomembnejši motiv prepoznala skrb za okolje (povprečje 4,58), na drugo mesto po pomembnosti so se uvrstili mednarodni, nacionalni, regionalni in okoljski predpisi (povprečje 4,41), na tretje mesto pa izboljšanje podobe podjetja na trgu (povprečje 4,34). Izmed navedenih motivov so podjetja kot najmanj pomemben motiv ocenila finančne ali gospodarske spodbude. Iz pregleda podatkov standardnih odklonov, podanih v tabeli 7, je razvidno, da je najvišji standardni odklon (1,11) dosežen pri motivu, ki je dosegel najnižje povprečje (finančne/gospodarske spodbude).

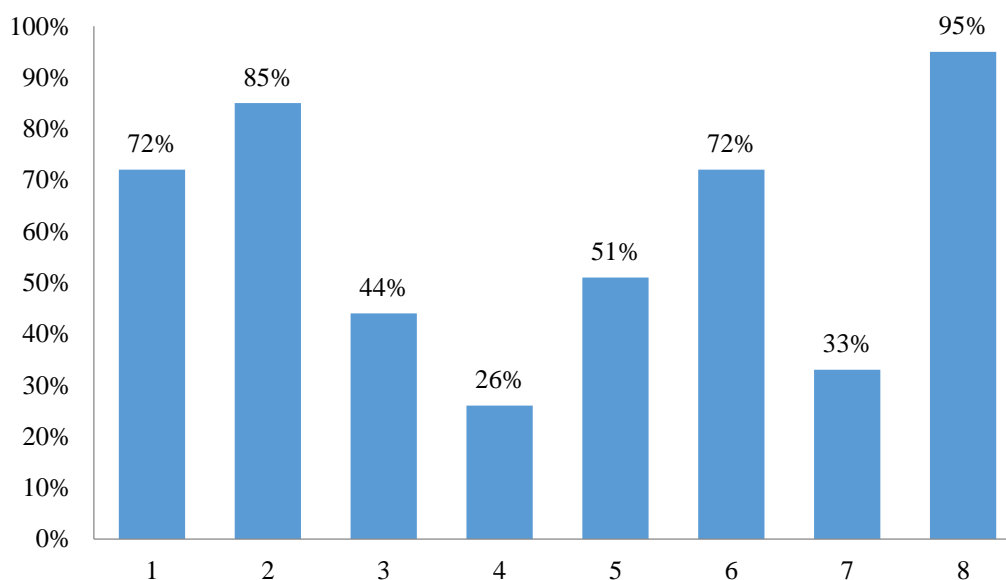
Tabela 7: Pomembnost motivov pri zmanjšanju onesnaževanja in zagotavljanja okoljske trajnosti

Motivi za zmanjšanje onesnaževanja in zagotavljanje okoljske trajnosti	Povprečje	Standardni odklon
Izboljšanje podobe podjetja na trgu	4,34	0,85
Potencialno zmanjšanje stroškov	4,23	1,06
Finančne/gospodarske spodbude (EU, nacionalne, regionalne)	3,92	1,11
Mednarodni, nacionalni, regionalni ali lokalni okoljski predpisi	4,41	0,99
Skrb za okolje	4,58	0,64

Vir: lastno delo.

Slika 10 prikazuje, katere izmed logističnih praks, ki so usmerjene v zagotavljanje okoljske trajnosti, najpogosteje uporabljajo v vzorec zajeta podjetja (vprašanje Q12, Priloga 1).

Slika 10: Uporaba logističnih praks usmerjenih v zagotavljanje okoljske trajnosti



- Legenda:**
- 1 – učinkovita konsolidacija pošiljk
 - 2 – boljši izkoristek naloženega tovora
 - 3 – skrajšanje vozni poti
 - 4 – čistejši načini prevoza
 - 5 – energetsko učinkoviti sistemi skladišč
 - 6 – recikliranje ali ponovna uporaba embalaže
 - 7 – uporaba ekoloških materialov pri pakiranju izdelkov
 - 8 – odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov

Vir: lastno delo.

Anketirana podjetja se pri svojem poslovanju najpogosteje poslužujejo odgovornega odstranjevanja odpadkov in ostankov (95 %). Na drugo mesto po razširjenosti uporabe se uvršča optimizacija transporta z boljšim izkoristkom naloženega tovora, kot je npr. polni naklad. Z 72 % sledita optimizacija transporta preko učinkovite konsolidacije pošiljk in recikliranje ali ponovna uporaba embalaže. Od ponujenih logističnih praks, usmerjenih v zagotavljanje okoljske trajnosti, je najmanjši odstotek (26 %) dosegla logistična praksa izbire čistejših načinov prevoza, npr. uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport itd. Presenetljivo je, da je praksa uporabe ekoloških materialov dosegla zgolj 33 %, čeprav se dandanes velikokrat omenjajo težave in problemi, do katerih prihaja zaradi kopičenja nerazgradljive embalaže. Eno izmed anketiranih podjetij je pod opcije drugo navedlo intermodalni oz. kombinirani transport. V tem primeru gre za kombinacijo dveh oblik prevozov, npr. cestno-železniški prevoz, pri katerem se transportna enota ne menja.

Vprašanje Q13 (Priloga 1) je od vključenih podjetij v raziskavo zahtevalo, da ocenijo stopnjo pomembnosti izvajanja okoljske logistične prakse tudi v primeru, če konkretne prakse v podjetju (še) ne izvajajo. Tudi pri tem vprašanju je bila uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica. Anketiranci so imeli na voljo naslednje okoljske prakse:

- Optimizacija transporta preko učinkovite konsolidacije pošiljk.
- Optimizacija transporta z boljšim izkoristkom naloženega tovora (»polni naklad« oziroma »full loading«).
- Optimizacija transporta s skrajšanjem voznih poti.
- Izbira čistejših načinov prevoza (uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport itd.).
- Energetsko učinkoviti sistemi ogrevanja in razsvetljave skladišč (npr. nameščanje svetlobnih oken, sončnih panelov, LED-tehnologije itd.).
- Recikliranje ali ponovna uporaba embalaže.
- Uporaba ekoloških materialov pri pakiranju izdelkov.
- Odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov.
- Drugo.

V tabeli 8 navajam povprečja, standardne odklone in najnižje ter najvišje vrednosti, ki se nanašajo na vprašanje, povezano s stopnjo pomembnosti posamezne zelene prakse. Razvidno iz tabele 8 je najvišje doseženo povprečje, 4,69 je dosegla okoljska logistična praksa optimizacije transporta z boljšim izkoristkom naloženega tovora, pri katerem imamo v mislih t. i. polni naklad. Na drugo mesto, s povprečjem 4,64, se je uvrstilo odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov, na tretje mesto, s povprečjem 4,34, pa energetsko učinkoviti sistemi ogrevanja in razsvetljave skladišč. Kot najmanj pomembno okoljsko logistično prakso so podjetja ocenila izbiro čistejših načinov prevoza (povprečje 3,72). Pri omenjeni okoljski logistični praksi je bil dosežen največji standardni odklon, ki je znašal 1,11, kar nakazuje na to, da si v vzorec izbrana podjetja glede pomembnosti tovrstne okoljske logistične prakse niso enotna.

Tabela 8: Pomembnost izvajanja okoljske logistične prakse

Stopnja pomembnosti okoljske logistične prakse	Povprečje	Standardni odklon	Najnižja vrednost	Najvišja vrednost
Optimizacija transporta preko učinkovite konsolidacije pošiljk.	4,27	0,84	1	5
Optimizacija transporta z boljšim izkoristkom naloženega tovora.	4,69	0,52	3	5
Optimizacija transporta s skrajšanjem vozni poti.	3,84	1,01	1	5
Izbira čistejših načinov prevoza	3,72	1,11	1	5
Energetsko učinkoviti sistemi ogrevanja in razsvetljave skladišč.	4,34	0,94	2	5
Recikliranje ali ponovna uporaba embalaže	4,24	0,98	2	5
Uporaba ekoloških materialov pri pakiranju izdelkov.	3,92	1,08	1	5
Odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov.	4,64	0,64	3	5

Vir: lastno delo.

Zadnje vprašanje (vprašanje Q14, Priloga 1) vključeno v anketni vprašalnik, ki se je nanašalo na okoljsko tematiko, je podjetja spraševalo po pomembnosti treh vidikov zagotavljanja okoljske trajnosti pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci logističnih storitev. Podatke rezultatov razkriva tabela 9.

Tabela 9: Vidiki zagotavljanja okoljske trajnosti pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci logističnih storitev

Vidiki s strani zagotavljanja okoljske trajnosti pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci logističnih storitev	Povprečje	Standardni odklon	Najnižja vrednost	Najvišja vrednost
Zunanje izvajalce izbiramo tudi na podlagi okoljskih kriterijev.	3,28	1	1	5
Od zunanjih izvajalcev zahtevamo vpeljavo okoljskih logističnih praks.	3,22	1,1	1	5
Dolgoročen odnos z zunanjim izvajalcem je pomemben z vidika zasledovanja ciljev okoljske trajnosti.	3,81	0,79	2	5

Vir: lastno delo.

Izmed navedenih vidikov je podjetjem z vidika okoljske trajnosti najbolj pomembno doseganje dolgoročnega odnosa z zunanjim izvajalcem logističnih storitev (povprečje 3,81), omenjen vidik ima izmed vseh treh tudi najmanjši standardni odklon. Preostala dva vidika, izbira zunanjih izvajalcev na podlagi okoljskih kriterijev in zahteva vpeljave okoljskih logističnih praks od zunanjih izvajalcev, sta dosegla skoraj enako povprečje in prav tako skoraj enak standardni odklon.

3.4 Primerjava s tujino

V tem sklopu bom najprej naredila kratek pregled raziskav, ki so bile izvedene v tujini, kasneje pa bom rezultate teh raziskav primerjala z rezultati lastne ankete. V zadnjem obdobju na to temo ni bilo narejenih veliko raziskav, zato sem poskušala v primerjavo vključiti čim več raziskav, ki so bile izvedene po letu 2000. V večini kasneje omenjenih raziskav gre za proučevanje velikih proizvodnih in trgovskih podjetij, zato menim, da so podatki primerljivi. Seveda pa se je pri primerjavi podatkov treba zavedati, da na rezultate raziskav vplivata tudi geografska lokacija in kultura proučevane regije.

3.4.1 Pregled tujih raziskav

Skozi pregled obstoječih raziskav se osredotočam na način in obseg zunanjega izvajanja, ki je prisoten v tujih državah. Ker gre za raziskavo zunanjega izvajanja na vzorcu velikih proizvodnih podjetij, v pregledu izpostavim tudi vidik, ali ima velikost podjetja vpliv na obseg zunanjega izvajanja in na število storitev oddanih v zunanje izvajanje. Eden izmed zanimivih izsledkov tuje raziskave se nanaša na primerjavo, ali se podjetja v tuji lasti pogosteje odločajo za zunanje izvajanje in bo predstavljena v nadaljevanju.

Solakivi in drugi (2015, str. 51–55) so z raziskavo, ki je potekala na Finskem v letu 2014, prišli do zaključka, da so transportne dejavnosti najbolj razširjene logistične storitve, ki so predane v zunanje izvajanje. Približno 93 % proizvodnih podjetij je v celoti ali delno predalo v zunanje izvajanje notranji prevoz, sledi mu mednarodni prevoz s 77 %. Poleg transporta sta v veliki meri v zunanje izvajanje predani tudi obratna logistika in špedicija (več kot 70 %). Od preostalih logističnih dejavnosti je oddaja logističnih informacijskih sistemov najbolj razširjena (45 %), kar je nad povprečjem, v primerjavi s preostalimi raziskavami, ki so vključene v tabelo 10. Ker je bila enaka raziskava opravljena na Finskem že v letu 2006, so avtorji s primerjavo ugotovili, da se je najbolj povečal delež obratne logistike, za kar 16,6 odstotnih točk. Kot zanimivost naj omenim, da je raziskava ugotovila, da se trgovska podjetja bolj pogosto poslužujejo zunanjega izvajanja logističnih storitev kot proizvodna podjetja.

Hsiao, Kemp, Van der Vorst in Omta (2011) so analizirali zunanje izvajanje logističnih storitev v proizvodnji hrane na Nizozemskem in Tajvanu, pri čemer so rezultati študije pokazali, da približno 69 % podjetij iz obeh navedenih držav v zunanje izvajanje oddajajo storitve skladiščenja in transporta, medtem ko se zgolj 10 % podjetij odloča za management celotne oskrbne verige, t. i. 4PL ponudnike.

Tudi v tujini prav tako na prvih mestih dominirajo tradicionalne logistične dejavnosti, ki se oddajajo v zunanje izvajanje, kar je razvidno iz sledeče tabele 10.

Tabela 10: Najpogosteje oddane logistične dejavnosti v tujih državah

Avtor	Država	Število podjetij	Populacija	Najpogostejše dejavnosti oddane v zunanje izvajanje
Sahay & Mohan (2006)	Indija	130	500 najuspešnejših proizvodnih podjetij	Izhodni transport (56 % podjetij), vhodni transport (53 %), carinjenje (52 %), uvoz/izvoz (35 %), izhodno skladiščenje (34 %), vhodno skladiščenje (30 %), management voznega parka (29 %), pakiranje in označevanje (29 %), management skladišč (24 %), obratna logistika (22 %)
Wilding & Juriado (2004)	Evropa	52	Proizvodna in trgovska podjetja	Primarni transport, sledijo sekundarni transport, dodatno skladiščenje, management voznega parka, pakiranje in označevanje pošiljk, redno skladiščenje, skladiščenje specifičnih izdelkov, obratna logistika
Solakivi, Töyli, Engblom & Ojala (2011)	Finska	223	Proizvodna in trgovska podjetja	Transport (93 %), obratna logistika (82 %), špedicija (80 %), logistični sistem (24 %), skladiščenje (13 %), management skladišč (8 %)
Hsiao, Kemp, Van der Vorst & Omta (2011)	Tajska in Nizozemska	114	Predelovalci hrane	<u>Tajska</u> : transport (60 %), management prevozov (31 %), pakiranje (20 %), načrtovanje distribucijskega omrežja (11 %) <u>Nizozemska</u> : transport (75%), management prevozov (41 %), pakiranje (13 %), načrtovanje distribucijskega omrežja (10 %)
Hrusecka, Macurova, Jurickova & Kozakova (2015)	Češka	44	Proizvodna podjetja	Transport (55 %), skladiščenje (15 %), najem in vzdrževanje opreme (10 %), optimizacija oskrbne verige (5 %)
Lieb & Bentz (2004)	ZDA	65	500 največjih proizvodnih podjetij	Transport (67 %), carinjenje (58 %), management skladišč (46 %), konsolidacija pošiljk (42 %), izbira prevoznika (38 %), izvajanje naročil (33 %), obratna logistika (33 %), ponovno označevanje/ponovno pakiranje (25 %), management voznega parka (17 %), informacijski sistem (13 %)

se nadaljuje

Tabela 11: Najpogosteje oddane logistične dejavnosti v tujih državah (nad.)

Avtor	Država	Število podjetij	Populacija	Najpogostejše dejavnosti oddane v zunanje izvajanje
Pavić (2009)	Hrvaška	32	Proizvodna podjetja	Transport in distribucija (61 %), skladiščenje (13 %)
Aktas, Agaran, Ulengin & Onsel (2011)	Turčija	287	500 največjih proizvodnih podjetij	Domači transport (78 %), mednarodni transport (63 %), carinjenje (44 %), distribucija (43 %), postopki izvoza in uvoza (15 %), obratna logistika (13 %), označevanje in pakiranje (9 %)
Solakivi in drugi (2015)	Finska	-504 proizvodnih podjetij -398 trgovskih podjetij -617 ponudnikov logističnih storitev -148 podjetij, ki se ukvarjajo z izobraževalnimi logističnimi storitvami	-Proizvodna podjetja -Trgovska podjetja -Ponudniki logističnih storitev -Podjetja specializirana za svetovanje v logistični industriji -Izobraževalna logistična podjetja	<u>Proizvodna podjetja</u> : notranji transport (93 %), mednarodni transport (77 %), obratna logistika (70 %), informacijski sistem, skladiščenje, management skladišč <u>Trgovska podjetja</u> : notranji transport (97 %), mednarodni transport (87 %), obratna logistika (83 %), informacijski sistem, skladiščenje, management skladišč

Prirejeno po Platiše Lapanja (2014, str. 31).

Ker lastna raziskava temelji na analizi zunanega izvajanja velikih proizvodnih podjetij, sem skozi pregled literature želela pridobiti tudi vpogled tujih raziskav, ali po njihovem mnenju velikost podjetja vpliva na obseg zunanega izvajanja. Tako je analiza obsega zunanega izvajanja logističnih storitev, ki je bila izvedena na Češkem v letu 2015, ugotovila, da se zunanega izvajanja najpogosteje poslužujejo velika podjetja. Presenetljivo je, da naj bi majhna podjetja uporabljala več zunanega izvajanja (80 %) kot srednja podjetja (55 %) glede na razdelitev po evropski klasifikaciji določanja velikosti podjetij. Omenjena raziskava je prav tako ugotovila, da proizvodna podjetja še vedno ne izkoriščajo dovolj priložnosti za zunanje izvajanje in se preveč osredotočajo zgolj na zunanje izvajanje transporta in skladiščenja (Hrusecka, Macurova, Jurickova & Kozakova, 2015, str. 54–58).

Raziskava s strani Arroyo, Gaytan in De Boer (2006, str. 639–658), ki je proučevala podjetja v Mehiki, je prišla do zaključka, da velika podjetja v zunanje izvajanje dajejo več dejavnosti v primerjavi s srednjimi in majhnimi podjetji. Kot razlog avtorji navajajo organizacijsko strukturo, saj velika podjetja vključujejo kompleksnejše logistične procese in interakcijo z večjim številom poslovnih partnerjev, kot drugi razlog pa navajajo visoke stroške uporabe storitev zunanega izvajanja. Avtorji so raziskali tudi, kako je z obsegom zunanega izvajanja glede na izvor kapitala podjetja, in ugotovili, da mehiška podjetja oddajajo manj logističnih

dejavnosti v zunanje izvajanje kot podjetja s tujo udeležbo kapitala. Gre predvsem za multinacionalna podjetja iz ZDA in Evrope, ki so že prepoznala prednosti zunanjega izvajanja in tovrstno izvajanje storitev uvedle v svoje podružnice v tujini. Kot zanimivost naj navedem, da so avtorji prišli do ugotovitve, da se podjetja v Evropi in ZDA bolj osredotočajo na integrirane dejavnosti ter zmanjšanje stroškov, do katerih bo prišlo preko zunanjega izvajanja, medtem ko mehiška podjetja želijo izboljšati storitve za stranke ter se osredotočiti na osnovne dejavnosti. Razlog za manjšo uporabo storitev ponudnikov zunanjega izvajanja v Mehiki gre pripisati visokim cenam tovrstnih storitev in majhnemu številu zunanjih ponudnikov. Glede na to, da sta skladiščenje in transport dve najpogostejši omenjeni storitvi, ki sta oddani v zunanje izvajanje, tega ne moremo trditi za mehiška podjetja. Kar 69 % podjetij se ne poslužuje oddaje storitev skladiščenja v zunanje izvajanje in o tem niti ne razmišlja.

Najbolj opazen razkorak med ameriškimi in evropskimi podjetji je viden pri osredotočenosti podjetij na končni rezultat, torej, kaj želijo doseči preko zunanjega izvajanja logističnih storitev. Ameriška podjetja se osredotočajo na strategijo pridobivanja večje dodane vrednosti, medtem ko so evropska podjetja bolj osredotočena na doseganje ekonomij obsega z oddajanjem določenih del zunanjim ponudnikom. Kljub blagovni usmerjenosti tako evropska kot tudi ameriška podjetja menijo, da je zunanje izvajanje storitev kritično za njihovo organizacijsko strategijo. Stroškovna disciplina in zmanjšanje stroškov sta pomembna motiva za zunanje izvajanje pri evropskih podjetjih, medtem ko sta obvladovanje stroškov in cilj doseganja najboljše prakse ključna dejavnika za ameriška podjetja (Kakabadse & Kakabadse, 2002, str. 189).

Razzaque in Sheng (1998) poudarjata, da se pri zaposlenih v podjetju, ki se odloča o zunanjem izvajanju, pogosto pojavi strah pred izgubo zaposlitve. Da je strah neupravičen, ugotavljajo Bhatnagar, Amrik in Millen (1999, str. 578), saj so na podlagi rezultatov raziskave dognali, da v Singapurju ni bistvene razlike glede trenutne zaposlitve, med uporabniki in neuporabniki storitev zunanjega izvajanja.

Na splošno, iz navedenih rezultatov raziskav sklepam, da ne obstaja enotna svetovna praksa zunanjega izvajanja logističnih storitev. Izvajanje storitev se razlikuje po geografskih regijah, prav tako pa ima vpliv na zunanje izvajanje tudi izvor kapitala podjetja. Omeniti je treba, da raziskave niso enotne glede vpliva velikosti podjetja na odločitev o zunanjem izvajanju logističnih storitev, zato ne moremo trditi, da velikost podjetja pogojuje, ali se bo podjetje odločilo za uporabo zunanjega izvajanja ali ne.

3.4.2 Primerjava raziskav

V nadaljevanju se osredotočam na primerjavo najpogostejše oddanih logističnih funkcij v zunanje izvajanje med državami, vključno z rezultati lastne raziskave. Iz podatkov navedenih v tabeli 11, je razvidna razvitost posameznega geografskega območja. Številka 1 označuje tisto logistično dejavnost, ki jo podjetja v posamezni državi ali proučevani regiji največkrat predajajo v zunanje izvajanje, z nadaljnjim progresivnim številčenjem so označene dejavnosti,

ki so manj pogosto oddane v zunanje izvajanje. S številko 8 je tako označena tista dejavnost, ki je bila najmanj pogosto oddana v zunanje izvajanje zunanjim ponudnikom. Pod kategorijo transport so zaradi lažje primerljivosti in posledično manjše razdrobljenosti zajete tako vse vrste transporta (npr. cestni, železniški, ladijski, kombinirani transport, notranji, mednarodni, vhodni, izhodni itd.) kot tudi dejavnosti, ki so neposredno povezane s transportom (npr. konsolidacija pošilk, izbira prevoznika, sledenje pošilkam). V kategorijo skladiščenje sem uvrstila redno in dodatno skladiščenje, medtem ko je kategorija managementa skladišč ločena, saj je v tuji literaturi večkrat navedena kot samostojna dejavnost logistike. Pri pogodbeni logistiki pakiranja in označevanja se v navedeno kategorijo zajema tudi ponovno pakiranje in ponovno označevanje.

Tabela 12: Primerjava logističnih funkcij oddanih v zunanje izvajanje med državami

Avtor	Regija/Država	Transport	Skladiščenje	Obratna logistika	Carinjenje	Pakiranje in označevanje	Informacijski sistem	Management voznega parka	Uvoz/Izvoz	Management skladišč
Wilding & Juriado (2004)	Evropa	1	2	5		4	6	3		
Lieb & Bentz (2005)	Amerika	1		5	2	6	8	7	3	4
Sahay & Mohan (2006)	Indija	1	4		2	5	6	7	3	
Pavić (2009)	Hrvaška	1	2							
Solakivi, Töyli, Engblom & Ojala (2011)	Finska	1	5	2			4		3	6
Hsiao, Kemp, Van der Vorst & Omta (2011)	Tajska in Nizozemska	1				2				
Hrusecka, Macurova, Jurickova & Kozakova (2015)	Češka	1	2					3		
Solakivi in drugi (2015)	Finska	1	5	2			4		3	6
Langley in drugi (2018)	Severna Amerika, Azija, Evropa	1	2	5	3	6	7	9	4	8
Lastna raziskava (2019)	Slovenija	1	2	3		5	4			

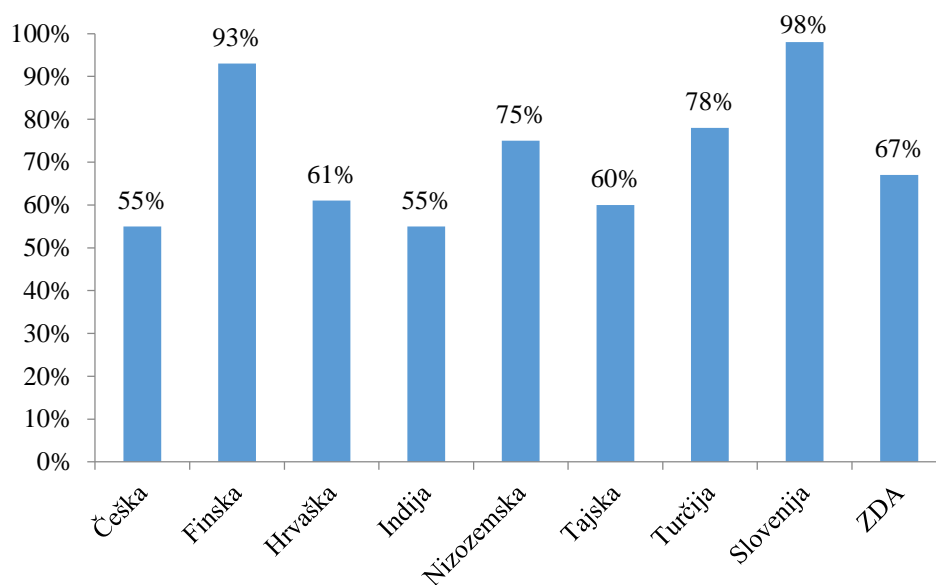
Prirejeno po Platiše Lapanja (2014, str. 47).

Iz tabele 11 lahko hitro razberemo, da je transport še vedno najpogosteje oddana storitev. V okviru vključenih raziskav pri tej dejavnosti ne prihaja do odstopanj, kar je verjetno posledica tega, da gre za tradicionalno dejavnost, ki so jo podjetja poleg skladiščenja prva začela oddajati v zunanje izvajanje in je dejavnost primerna tudi za vzpostavitev kratkoročnega partnerstva med podjetjem in zunanjim ponudnikom. V zunanje izvajanje se pogosto oddaja tudi dejavnost skladiščenja, ki je v večini raziskav glede na rezultate umeščena takoj za dejavnostjo transporta. Zgolj na Finskem in v Indiji se tovrstne storitve ne oddajajo tako pogosto. Kot zanimiv, a hkrati logičen rezultat primerjave ugotavljam, da se dejavnost carinjenja v zunanje izvajanje oddaja v Aziji in Ameriki, medtem ko v Evropi, glede na podane raziskave, ni zaslediti oddaje te vrste storitev v zunanje izvajanje. Skleпам, da gre razlog iskati v vzpostavitvi EU območja, saj je carinjenja blaga veliko manj kot pred vzpostavitvijo t. i. Schengenskega območja. Omeniti je treba, da se pri zunanjem izvajanju podjetja pogosto odločajo tudi za obratno logistiko, pakiranje in označevanje ter vodenje informacijskega logističnega sistema. Med manj pogostimi kategorijami najdemo management voznega parka, storitve povezane z uvozom/izvozom in management skladišč.

V grafični prikaz primerjav po posameznih državah sem vključila dejavnost transporta, skladiščenja in obratne logistike. Za primerjavo teh vrst storitev sem se odločila, ker so v Sloveniji to najpogosteje izvajane dejavnosti s strani zunanjih izvajalcev.

Na sliki 11 je prikazana primerjava transportnih dejavnosti po posameznih državah že omenjenih raziskav iz tabele 10. Naj ponovno omenim, da so v dejavnost transporta vključene vse vrste transporta in tudi določene storitve, ki se nanašajo na tovrstno dejavnost (npr. konsolidacija pošiljk).

Slika 11: Primerjava obsega izvajanja dejavnosti transporta v zunanjem izvajanju

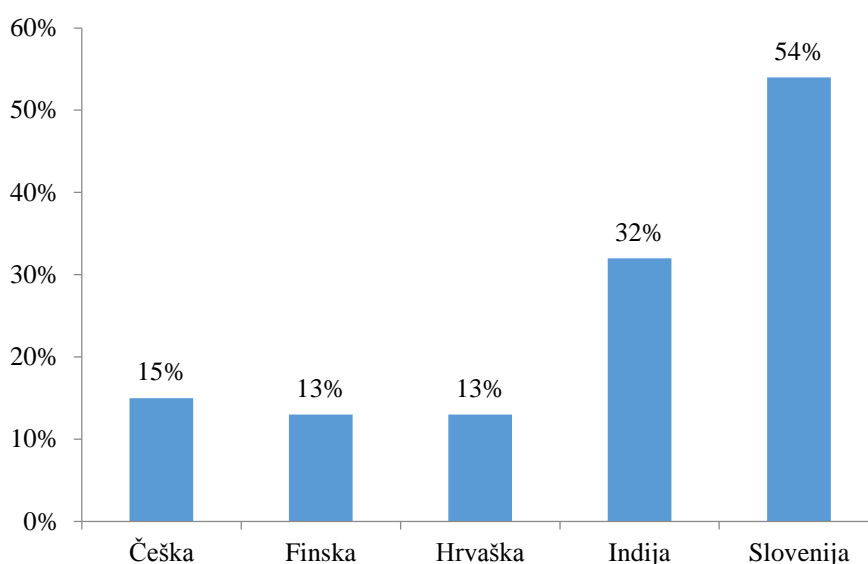


Prirejeno po Platiše Lapanja (2014, str. 48).

Največji del transportne dejavnosti, oddane v zunanje izvajanje, po % obsega zunanjega izvajanja dosega naša država (98 %), sledijo Finska (93 %), Turčija (78 %), Nizozemska (75 %) in Hrvaška (61 %). Preostale države, ki so vključene v primerjavo, se tovrstnega zunanjega izvajanja ne poslužujejo tako pogosto. V povprečju je dejavnost transporta v zunanje izvajanje oddana v 71 %. Povprečna vrednost, izražena v %, je v primerjavi z ugotovitvijo Platiše Lapanja višja za 8,7 odstotne točke.

Pri obsegu skladiščenja sem v primerjavo vključila tiste države iz raziskav, za katere je bil podatek na voljo. V primerjavo so pri tej vrsti zunanjega oddajanja v glavnini vključene evropske države.

Slika 12: Primerjava obsega dejavnosti skladiščenja v zunanjem izvajanju

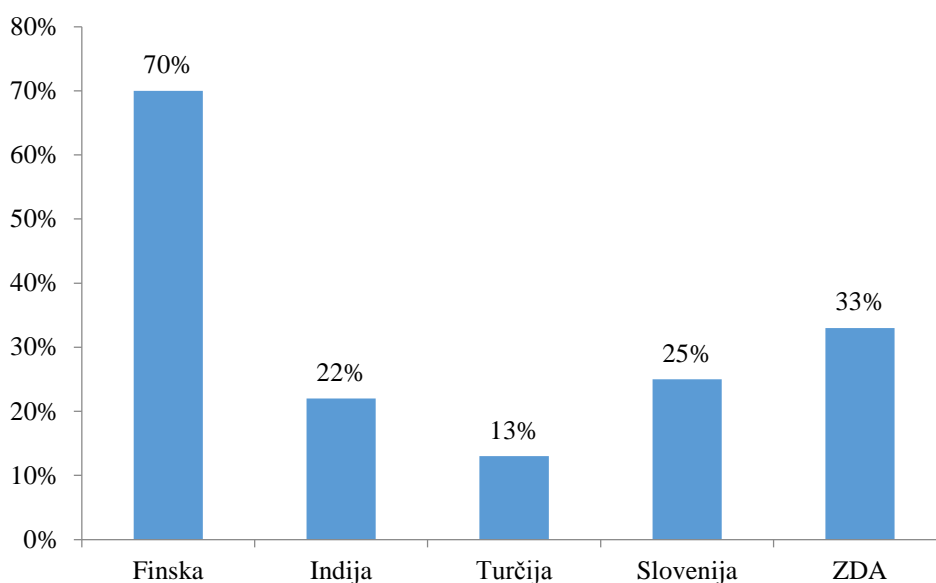


Prirejeno po Platiše Lapanja (2014, str. 48).

Iz podatkov, ki so prikazani na zgornji sliki 12, je razvidno, da v Sloveniji zunanje oddajanje storitev skladiščenja prednjači v primerjavi s preostalimi državami. V Sloveniji se tako tovrstnega zunanjega izvajanja, kot je npr. redno in dodatno skladiščenje podjetja, poslužujejo v 54 %. Visok odstotek dosega tudi Indija (32 %), sledijo Češka (15 %) ter Finska in Hrvaška, ki dosegata enak odstotek (13 %).

Sledi še primerjava obsega zunanjega izvajanja obratne logistike, za katero sem iz raziskav lahko izluščila podatke za pet držav. Najpogosteje se za oddajo tovrstne dejavnosti odločijo podjetja na Finskem (70 %). Na drugo mesto se uvrščajo ZDA (33 %), sledijo Slovenija (25 %), Indija (22 %) in Turčija (13 %). Primerjava obsega zunanjega izvajanja obratne logistike je prikazana na sliki 13.

Slika 13: Primerjava obsega dejavnosti obratne logistike v zunanjem izvajanju



Prirejeno po Platiše Lapanja (2014, str. 49).

3.5 Pregled ključnih spoznanj

V sklepnem delu zaključne naloge se opiram na navedene hipoteze, ki so bile postavljene v uvodnem delu, in na podlagi prejetih rezultatov navajam ključna spoznanja. Hipoteze so bile naslednje:

1. *Večina slovenskih podjetij v zunanje izvajanje še vedno najpogosteje oddaja transportne storitve in skladiščenje.*

Po rezultatih raziskave se velika proizvodna podjetja v Sloveniji izmed ponujenih logističnih storitev še vedno v največji meri poslužujejo oddaje transportnih storitev, in sicer v 98 %, ter dejavnosti dodatnega skladiščenja, v 48 %. Sledi izvajanje obratne logistike in vzpostavitev logističnega informacijskega sistema, obe dejavnosti sta dosegli enak odstotek, to je 25 %. Na podlagi navedenih rezultatov ankete potrjujem hipotezo. Slovenska podjetja po pričakovanjih, še vedno v zunanje izvajanje oddajajo tradicionalne dejavnosti/storitve transporta in skladiščenja.

2. *Slovenska podjetja so v zadnjih letih povečala število zunanjih ponudnikov izvajanja logističnih storitev.*

Hipotezo na podlagi rezultatov vprašanja Q6, navedenega v Prilogi 1, potrjujem. 46 % v vzorec zajetih podjetij je povečalo število zunanjih ponudnikov v zadnjih petih letih, pri 38 % je število zunanjih ponudnikov logističnih storitev ostalo na enaki ravni, medtem ko se je pri 16 % podjetij število ponudnikov zmanjšalo. Po pričakovanjih se je število povečalo, saj sem predvidevala, da se je obseg zunanjega izvajanja na splošno povečal zaradi razvoja tovrstnega

sektorja in trenda povečanega obsega oddaje storitev z dodano vrednostjo v zunanje izvajanje, ki se dogaja drugod po svetu.

3. Razširjenost dejavnosti zunanjega izvajanja logističnih storitev v Sloveniji je primerljiva s tujino.

Podrobnejša primerjava je podana v sklopu 5.4 Primerjava s tujino. Slovenija je glede zunanjega izvajanja transporta in skladiščenja primerljiva s tujimi državami oz. sta ti dve dejavnosti v primerjavi z izbranimi državami zajetih v primerjavo v Sloveniji bolj razširjeni. Pri drugih dejavnostih/storitvah logistike pa Slovenija nekoliko zaostaja, saj v zunanje izvajanje podjetja ne oddajajo pogosto bolj specifičnih dejavnosti, kot so informacijski sistemi, management skladišč ipd. Tudi obseg zunanjega izvajanja obratne logistike je v primerjavi s tujimi državami nekoliko nižji.

4. Slovenska podjetja se pri vpeljavi t. i. zelenih praks poslužujejo enostavnejših praks, ki ne zahtevajo veliko investicij za njihovo vpeljavo.

V vzorec vključena podjetja se pri svojem poslovanju najpogosteje poslužujejo zelene prakse odgovornega odstranjevanja odpadkov in ostankov, in sicer v 95 %. Praksi odgovornega odstranjevanja odpadkov in ostankov po razširjenosti uporabe z 85 % sledi optimizacija transporta z boljšim izkoristkom naloženega tovora, z 72 % pa optimizacija transporta preko učinkovite konsolidacije pošiljk ter recikliranje ali ponovna uporaba embalaže. Pri tej hipotezi sem kot pomoč k potrditvi le-te raziskala, ali slovenska podjetja večji poudarek namenjajo odgovornemu odstranjevanju odpadkov ali pa čistejšim načinom prevoza. Na podlagi neparametričnega Wilcoxonovega testa (Priloga 2) je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike. Iz tabele, v Prilogi 2, je razvidno, da slovenska podjetja še vedno (v povprečju 4,66) namenjajo večji poudarek odgovornemu odstranjevanju odpadkov in ostankov v primerjavi z izbiro čistejših načinov prevoza (v povprečju 3,74). Čistejši načini prevoza so dražja alternativa v primerjavi z ločevanjem in recikliranjem odpadkov. Zamenjava voznega parka je večja investicija in je realno gledano pričakovati, da podjetje, ki se za tovrsten način odloči, postopoma investira v takšen projekt. Poleg tega je treba omeniti, da se z okoljskega vidika pojavlja vprašanje, kako bodo pri električnih vozilih razgrajevali baterije, saj naj bi to predstavljalo visoko obremenitev za okolje in naj bi bila po nekaterih podatkih vozila na dizelski pogon čistejši način prevoza kot električna vozila. Hipotezo na podlagi zgoraj navedenih podatkov potrjujem.

5. Slovenska podjetja pri izbiri zunanjih ponudnikov na prvo mesto ne postavljajo zahtev po vpeljavi zelenih praks s strani zunanjih ponudnikov.

Slovenska podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, so na podlagi odgovorov glede vidikov zagotavljanja okoljske trajnosti v partnerstvu z zunanjimi ponudniki podala odgovore, da ima dolgoročen odnos tovrstnih partnerstev največji vpliv pri zagotavljanju okoljske trajnosti. Od vseh treh podanih vidikov (vprašanje Q14, Priloga 1), je vidik zahteve po vpeljavi zelenih praks od zunanjih ponudnikov dosegel najnižje povprečje (3,22). Nekoliko kontradiktorno je,

da so pri vprašanju o motivih za zmanjšanje onesnaževanja in zagotavljanje okoljske trajnosti (vprašanje Q11, Priloga 1) podjetja na prvo mesto uvrstila skrb za okolje (4,58), medtem ko pri vidikih na prvo mesto postavljajo časovni okvir sodelovanja, saj ta po mojem mnenju ne privede do vpeljave zelenih praks, če podjetja nimajo zahtev po vpeljavi le-teh, ne le v lastnem podjetju, temveč tudi pri zunanjih izvajalcih.

SKLEP

Logistične dejavnosti so v današnjem času prepoznane kot ene izmed glavnih dejavnikov, ki lahko podjetju pripomorejo pri dosegu konkurenčne prednosti, kar lahko podjetje izkoristi v svoj prid in si pridobi večji tržni delež. Ker logistika večini podjetij predstavlja podporno funkcijo, je v 80. letih prejšnjega stoletja prišlo do razvoja t. i. zunanjega izvajanja logističnih storitev. Pri zunanjem izvajanju logističnih storitev gre za izvajanje dela logističnih dejavnosti ali celotne funkcije logistike s strani zunanjega ponudnika, ki je specializiran za tovrstne dejavnosti.

Kot vsaka stvar ima tudi zunanje izvajanje svoje prednosti in slabosti, tako je treba pred vsako odločitvijo o oddaji logistične dejavnosti ali njenega dela zunanjemu ponudniku narediti predhodno analizo, na podlagi katere podjetje nato sprejme odločitev. Podjetja se običajno odločijo za oddajo posameznih dejavnosti/storitev v zunanje izvajanje, da bi znižala svoje stroške in denar investirala v tiste projekte, ki so za njih ključnega pomena, izboljšala kakovost svojih storitev in se osredotočila na svoje temeljne dejavnosti ter izboljšala svojo fleksibilnost. Razlogi za odločitev o zunanjem izvajanju so hkrati tudi prednosti tovrstnega načina izvajanja logističnih storitev. Izmed najpogosteje navedenih slabosti je v literaturi zaslediti izgubo neposrednega nadzora nad zunanjim ponudnikom, izgubo logističnega znanja, preveliko odvisnost od zunanjega ponudnika, asimetrijo informacij, prikrite stroške, oportunitizem zunanjega ponudnika itd. V partnerstvu med podjetjem in zunanjim ponudnikom je zelo pomembno, kako integrirati, managirati in nadzirati delovanje zunanjega ponudnika, da bo partnerstvo uspešno.

Eden izmed prisotnih problemov, na katerega vpliva tudi logistika, je okoljski. Delovanje logističnih dejavnosti ima negativen vpliv na okolje preko onesnaževanja zraka, odlaganja odpadkov, izrabe virov itd. Da bi zmanjšali negativne vplive na okolje, se je izoblikovala t. i. zelena logistika. Najpogostejše zelene prakse, ki se omenjajo v obstoječi literaturi, so povezane z najpogostejše oddanima dejavnostma v zunanje izvajanje, transportom in skladiščenjem. Prakse, ki jih tako največkrat zasledimo, so optimizacija transporta, npr. z boljšim izkoristkom naloženega tovora, učinkovito konsolidacijo pošiljk, skrajšanjem voznih poti, izbiro čistejših načinov prevoza, energetske učinkovitimi sistemi ogrevanja in razsvetljave skladišč, recikliranje in ponovne uporabe embalaže, uporabe ekoloških materialov itd.

Na podlagi lastne raziskave, opravljene na vzorcu 48 velikih proizvodnih podjetij v Sloveniji, ugotavljam, da z vidika obsega izvajanja logističnih storitev v podjetjih ni prišlo do večjih

sprememb. Podjetja se še vedno najpogosteje odločajo za oddajo storitev transporta (98 %), dodatnega skladiščenja (46 %), obratne logistike (25 %) in vzpostavitve logističnega informacijskega sistema (25 %). V primerjavi s predhodno analizo iz leta 2013 je do največjega odstopanja prišlo pri obsegu rednega skladiščenja, saj je ta storitev v prejšnji raziskavi dosegla višji %, in sicer 27 %. Kot najpomembnejše motive, ki pripomorejo k odločitvi o vzpostavitvi partnerstva z zunanjim ponudnikom in oddaje določenih storitev v zunanje izvajanje, so v vzorec izbrana podjetja na prva tri mesta uvrstila možnost povečanja investicij v procese, ki ostanejo v podjetju, zmanjšanje operativnih stroškov in zmanjšanje naložb v logistično infrastrukturo. Okoljska trajnost pri odločitvi o oddaji v zunanje izvajanje glede na doseženo povprečje motiva zasledovanja okoljskih ciljev (3,38) še ne predstavlja enega izmed glavnih razlogov za odločitev o vzpostavitvi kratkoročnega ali dolgoročnega sodelovanja z zunanjim ponudnikom. Kot najpomembnejše slabosti zunanjega izvajanja, ki so jih ocenila podjetja, ugotavljam, da so to oportunitizem zunanjega izvajalca (izkrivljanje informacij, izmikanje obveznostim, kršitve pogodb, zasledovanje enostranskega dobička), odvisnost od zunanjega izvajalca in nezmožnost hitrega odzivanja na spreminjajoče se zahteve.

Slovenija je glede zunanjega izvajanja določenih storitev primerljiva s tujimi državami. Oddajanje dejavnosti transporta in skladiščenja sta v Sloveniji v primerjavi z drugimi državami, vključenimi v raziskavo, pogosteje predani v zunanje izvajanje, medtem ko za preostale logistične dejavnosti tega ne morem trditi. Pri preostalih dejavnostih Slovenija nekoliko zaostaja, saj v zunanje izvajanje proizvodna podjetja ne oddajajo pogosto storitev z dodano vrednostjo.

Če se dotaknem okoljske tematike, je večina v vzorec izbranih podjetij (97 %) navedla, da v svojo strategijo delovanja vključujejo cilje okoljske trajnosti, kar bi po lastnih predvidevanjih moralo imeti tudi določen vpliv na izbiro zunanjega ponudnika. Predvidevanje je bilo napačno, saj anketirana podjetja pri sodelovanju z zunanjimi ponudniki na prvo mesto po pomembnosti postavljajo dolgoročen odnos z zunanjim ponudnikom, medtem ko je kriterij okoljske trajnosti med manj pomembnimi.

Od ponujenih logističnih praks usmerjenih v zagotavljanje okoljske trajnosti se podjetja najpogosteje poslužujejo odgovornega odstranjevanja odpadkov, optimizacije transporta preko boljšega izkoristka naloženega tovora in optimizacije transporta preko učinkovite konsolidacije pošiljk. Najnižji odstotek je dosegla praksa čistejših načinov prevoza, saj tovrstna zelena praksa zahteva večje investicije pri sami implementaciji. Zanimivo je, da so tovrstno prakso podjetja, tudi če je (še) ne izvajajo, ocenila kot najmanj pomembno, zato lahko sklepam, da velika proizvodna podjetja v Sloveniji tovrstni praksi ne namenjajo pozornosti. Na prva mesta po uporabi kot tudi po pomembnosti se uvrščajo zelene prakse, ki so hitro izvedljive in ne zahtevajo velikih investicij pri njihovi implementaciji.

Rezultati raziskave o zunanjem izvajanju jasno kažejo, da v zadnjih šestih letih ni prišlo do drastičnih sprememb. Trend gibanja zunanjega izvajanja se še vedno giblje okoli tradicionalno oddanih logističnih funkcij, prav tako podjetja okoljskih kriterijev ne postavljajo

kot ključne za vzpostavitev partnerstva z zunanjim ponudnikom. Tudi na področju uporabe zelenih praks se podjetja poslužujejo praks, ki ne zahtevajo velikih investicij in se jih da pri posameznih logističnih dejavnostih dokaj hitro vzpostaviti. Omeniti je treba, da lahko tudi zelene prakse vodijo do znižanja operativnih stroškov, le da nekatere od njih zahtevajo v začetni fazi implementacije določene investicijske vložke.

Zbrani podatki in ugotovitve podjetjem in zunanjim ponudnikom služijo kot pregled nad trenutnim dogajanjem na področju zunanjega izvajanja. Zunanji ponudniki lahko na podlagi rezultatov opravljene ankete ugotovijo, kaj lahko izboljšajo pri svojem poslovanju in kaj so najpogostejše slabosti, zaradi katerih se podjetja ne odločijo za tovrstno poslovanje, in na podlagi ugotovitev izboljšajo svoj pristop in sodelovanje.

Na tem področju je bilo v Sloveniji izvedenih malo raziskav, zato je veliko priložnosti za nadaljnje analize, ki bi zajele večjo populacijo podjetij in se osredotočile na raziskavo z drugih zornih kotov. Iz katere perspektive bi bila posamezna raziskava izdelana in kaj vse bi zajemala, je seveda odvisno od raziskovalcev in ciljev posamezne študije.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbasi, M. & Nilsson, F. (2016). Developing environmentally sustainable logistics. Exploring themes and challenges from a logistics service provider's perspective. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 46, 273–283.
2. Agrawal, S., Singh, R. K. & Murtaza, O. (2016). Outsourcing decisions in reverse logistics: Sustainable balanced scorecard and graph theoretic approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 108, 41–53.
3. Aktas, E., Agaran, B., Ulengin, F. & Onsel, S. (2011). The use of outsourcing logistics activities: The case of Turkey. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 19(5), 833–852.
4. Arroyo, P., Gaytan, J. & De Boer, L. (2006). A survey of third party logistics in Mexico and a comparison with reports on Europe and USA. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(6), 639–667.
5. Ashenbaum, B., Maltz, A. & Rabinovich, E. (2005). Studies of trends in third-party logistics usage: What can we conclude? *Transportation Journal*, 44(3), 38–50.
6. Berglund, M., Van Laarhoven, P., Sharman, G. & Wandel, S. (1999). Third-Party Logistics: Is There a Future? *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 59–70.
7. Bhatnagar, R., Amrik, S. S. & Millen, R. (1999). Third party logistics services: a Singapore perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(9), 569–587.
8. Bottani, E. & Rizzi, A. (2006). A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services. *Supply Chain Management*, 11(4), 294–308.

9. Brown, D. (2008). It is good to be green: Environmentally friendly credentials are influencing business outsourcing decisions. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(1), 87–95.
10. Centobelli, P., Cerchione, R. & Esposito, E. (2017). Environmental sustainability in the service industry of transportation and logistics service providers: Systematic literature review and research directions. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 53, 454–470.
11. Cepec, K. & Logožar, K. (2010). Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti v avtomobilski industriji. *Naše gospodarstvo*, 56(1/2), 53–64.
12. Chu, Z. & Wang, Q. (2011). Drivers of Relationship Quality in Logistics Outsourcing in China. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 78–96.
13. Chu, Z., Wang, L. & Lai, F. (2019). Customer pressure and green innovations at third party logistics providers in China: The moderation effect of organizational culture. *The International Journal of Logistics Management*, 30(1), 57–75.
14. Colicchia, C., Marchet, G., Melacini, M. & Perotti, S. (2013). Building environmental sustainability: empirical evidence from Logistics Service Providers. *Journal of Cleaner Production*, 59, 197–209.
15. Cosimato, S. & Troisi, O. (2015). Green supply chain management: Practices and tools for logistics competitiveness and sustainability. The DHL case study. *The TQM Journal*, 27(2), 256–276.
16. Dhayanidhi, K., Azad, A. & Narashiman, K. (2011). The use of third party logistics services – a literature review. *International Journal of Operations System and Human Resource Management*, 1(2), 29–43.
17. Eltayeb, T. K. & Zailani, S. (2009). Going green through green supply chain initiatives towards environmental sustainability. *Operations and Supply Chain Management*, 2(2), 93–110.
18. Evangelista, P. (2014). Environmental sustainability practices in the transport and logistics service industry: an exploratory case study investigation. *Research in Transportation Business & Management*, 12(1), 63–72.
19. Evangelista, P., Colicchia, C. & Creazza, A. (2017). Is environmental sustainability a strategic priority for logistics service providers? *Journal of Environmental Management*, 198(1), 353–362.
20. Goldsby, T. J. & Stank, T. P. (2000). World class logistics performance and environmentally responsible logistics practices. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 187–208.
21. González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International Journal of Production Research*, 44(7), 1353–1373.
22. Gunasekaran, A. & Ngai, E. W. T. (2003). The successful management of a small logistics company. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(9), 825–842.

23. Halldórsson, A. & Skjøtt-Larsen, T. (2004). Developing logistics competencies through third party logistics relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 192–206.
24. Hartmann, E. & De Grahl, A. (2011). The Flexibility of Logistics Service Providers and Its Impact on Customer Loyalty: An Empirical Study. *Journal of Supply Chain Management*, 47(3), 63–85.
25. Hilletofth, P. & Hilmola, O. (2010). Role of logistics outsourcing on supply chain strategy and management: Survey findings from Northern Europe. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 3(1), 46–61.
26. Hingley, M., Lindgreen, A., Grant, B. D. & Kane, C. (2011). Using fourth-party logistics management to improve horizontal collaboration among grocery retailers. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(5), 316–327.
27. Hofer, A. R. (2015). Are We in This Together? The Dynamics and Performance Implications of Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Logistics Outsourcing Relationships. *Transportation Journal*, 54(4), 438–472.
28. Hofer, A. R., Knemeyer, A. M. & Dresner, M. E. (2009). Antecedents and Dimensions of Customer Partnering Behavior in Logistics Outsourcing Relationships. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 141–159.
29. Hofer, A. R., Knemeyer, A. M. & Murphy, P. R. (2012). The roles of procedural and distributive justice in logistics outsourcing relationships. *Journal of Business Logistics*, 33(3), 196–209.
30. Hrusecka, D., Macurova, L., Jurickova, E. & Kozakova, L. (2015). The Analysis of the Use of Outsourcing Services in Logistics by Czech Manufacturing Companies. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 50–61.
31. Hsiao, H., Kemp, R., Van der Vorst, J. & Omta, S. (2010). A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 75–86.
32. Hsiao, H., Kemp, R., Van der Vorst, J. & Omta, S. (2011). Logistics Outsourcing by Taiwanese and Dutch Food Processing Industries, *British Food Journal*, 113(4), 550–576.
33. Huang, M., Cui, Y., Yang, S. & Wang, X. (2013). Fourth party logistics routing problem with fuzzy duration time. *International Journal of Production Economics*, 145(1), 107–116.
34. Huo, B., Fu, D., Zhao, X. & Zhu, J. (2016). Curbing opportunism in logistics outsourcing relationships: The role of relational norms and contract. *International Journal of Production Economics*, 182, 293–303.
35. Jumadi, H. & Zailani S. (2010). Integrating green innovations in logistics services towards logistics services sustainability: a conceptual paper. *Environmental Research Journal*, 4(4), 261–271.
36. Kaebernick, H. & Kara, S. (2006). Environmentally sustainable manufacturing: a survey on industry practices. *Proceedings of the 13th CIRP International Conference on Life Cycle Engineering* (str. 19–28). Leuven: The International Academy for Production Engineering.

37. Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189–198.
38. Kannan, G., Palaniappan, M., Zhu, Q. & Kannan, D. (2012). Analysis of third party reverse logistics provider using interpretive structural modeling. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 204–211.
39. Kavčič, K., Suklan, J. & Milost, F. (2016). Outsourcing Logistics Activities: Evidence from Slovenia. *PROMET - Traffic&Transportation*, 28(6), 575–581.
40. Knemeyer, A. M., Corsi, T. M. & Murphy, P. R. (2003). Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 77–109.
41. Knez, M. & Plut, J. (2010, 10. decembra). Varovanje okolja v celotni oskrbovalni verigi. *Finance*, str. 23 in 240.
42. Langley, C. J., Morten, J., Wereldsma, D., Swaminathan, S., Murphy, J., Deakins, T. A., Hoemmken, S. & Baier, J. M. (brez datuma). *2008 13th Annual Third-Party Logistics Study. The State of Logistics Outsourcing*. Pridobljeno 26. decembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.slideshare.net/DennisWereldsma/2008-3-plstudy>
43. Langley, C. J., Wilcox, S., Hadhazy, M., Ryerson, R. P., Beljin, A., Collins, N., Moot, M. A. & Ogden, D. (brez datuma). *2018 22nd Annual Third-Party Logistics Study. The State of Logistics Outsourcing*. Pridobljeno 27. decembra 2018 na spletnem naslovu https://mymaritimeblog.files.wordpress.com/2017/10/3pl_2018_study.pdf
44. Li, Y., Ying, C., Chin, K., Yang, H. & Xu, J. (2018). Third-party reverse logistics provider selection approach based on hybrid-information MCDM and cumulative prospect theory. *Journal of Cleaner Production*, 195, 573–584.
45. Lieb, K. J. & Lieb, R. C. (2010). Environmental sustainability in the third-party logistics (3PL) industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(7), 524–533.
46. Lieb, R. & Bentz, B. (2004). The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers: The 2003 Survey. *Transportation Journal*, 44(2), 5–15.
47. Lieb, R. & Bentz, B. (2005). The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers: The 2004 Survey. *Transportation Journal*, 44(2), 5–15.
48. Lieb, R. C. & Lieb, K. J. (2014, maj). Penske Logistics. *The Asia-Pacific Region Third Party Logistics Industry in 2013: The Provider CEO Perspective*. Pridobljeno 13. januarja 2019 na spletnem naslovu https://www.penskelogistics.com/pdfs/2013_asia-pacific_3pl_ceo_study.pdf
49. Lin, C. Y. & Ho, Y. H. (2011). Determinants of green practice adoption for logistics companies in China. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 67–83.
50. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: Elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
51. Mollenkopf, D. A. & Closs, D. J. (2005). The hidden value in reverse logistics. *Supply Chain Management Review*, 9(5), 4–43.
52. Ogorelec, A. (1996). *Logistika: Organiziranje in upravljanje logističnih procesov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

53. Pavić, M. (2009). Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu. *Poslovna izvrsnost*, 3(2), 41–57.
54. Perotti, S., Micheli, G. J. L. & Cagno, E. (2015). Motivations and barriers to the adoption of green supply chain practices among 3PLs. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 20(2), 179–198.
55. Platiše Lapanja, N. (2014). Analiza zunanjega izvajanja storitev poslovne logistike velikih proizvodnih podjetij v Sloveniji (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. 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.
57. Rakhmangulov, A., Śladkowski, A., Osintsev, N. & Muravev, D. (2017). Green Logistics: Element of the Sustainable Development Concept. Part 1. *Naše more*, 64(3), 120–126.
58. Raut, R., Kharat, M., Kamble, S. & Kumar, C. S. (2018). Sustainable evaluation and selection of potential third-party logistics (3PL) providers: An integrated MCDM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 76–97.
59. Razzaque, M. A. & Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89–107.
60. Rossi, S., Colicchia, C., Cozzolino, A. & Christopher, M. (2013). The logistics service providers in eco-efficiency innovation: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 583–603.
61. Sahay, B. S. & Mohan, R. (2006). Third Party Logistics Practices: An Indian Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(9), 666–689.
62. Sbihi, A. & Eglese, R. W. (2010). Combinatorial optimization and Green Logistics. *Annals of Operations Research*, 175, 159–175.
63. Serrato, M. A., Ryan, S. M. & Gaytan, J. (2007). A Markov decision model to evaluate outsourcing in reverse logistics. *International Journal of Production Research*, 12(1), 63–72.
64. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. (2007). *Designing and Managing the Supply Chain* (3 edition). London : McGraw Hill Higher Education.
65. Smogavec, T. & Peljhan, D. (2017). Determinants of Outsourcing Satisfaction: The Case of Slovenian SMEs. *Economic and Business Review*, 19(2), 203–246.
66. Solakivi, T., Ojala, L., Laari, S., Lorentz, H., Malmsten, J. & Viherlehto, N. (2015). UTUPub. *Finland State 2014*. Pridobljeno 3. januarja 2019 na spletnem naslovu <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/117920/Finland%20State%20of%20Logistics%202014.pdf?sequence=2>
67. Solakivi, T., Töyli, J., Engblom, J. & Ojala, L. (2011). Logistics outsourcing and company performance of SMEs: Evidence from 223 firms operating in Finland. *Strategic Outsourcing. An International Journal*, 4(2), 131–151.
68. Van Hoek, R. (1999). From reversed logistics to green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(3), 129–135.

69. Van Laarhoven, P., Berglund, M. & Peters, M. (2000). Third-party logistics in Europe – five years later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(5), 425–44.
70. Vasiliauskas, A. V. & Jakubauskas G. (2007). Principle and benefits of third party logistics approach when managing logistics supply chain. *Transport*, 22(2), 68–72.
71. Wang, C. & Regan C. A. (2003). Semantic Scholar. *Risks and Reduction Measures in Logistics Outsourcing*. Pridobljeno 4. januarja 2019 na spletnem naslovu <https://pdfs.semanticscholar.org/13ee/08494c896800f005de68f1db55dd546ba1c4.pdf>
72. Wilding, R. & Juriado, R. (2004). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 628–644.
73. Wolf, C. & Seuring, S. (2010). Environmental impacts as buying criteria for third party logistical services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(1/2), 84–102.
74. Wu, H. J. & Dunn, S. C. (1995). Environmental responsible logistics systems. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 25, 265–289.
75. Yang, O. & Zhao, X. (2016). Are logistics outsourcing partners more integrated in a more volatile environment? *International Journal of Production Economics*, 171(2), 211–220.
76. Zhu, Q. & Sarkis, J. (2006). An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: Drivers and practices. *Journal of Cleaner Production*, 14(5), 472–486.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Analiza zunanjega izvajanja logističnih storitev s poudarkom na okoljski trajnosti

Kratko ime ankete: Analiza izvajanja logističnih storitev
Število vprašanj: 21
Avtor: Teja Vilfan

Spoštovani, pred vami je anketa o razširjenosti zunanjega izvajanja logističnih storitev v slovenskih podjetjih. Njeno izpolnjevanje vam bo vzelo 10 minut. Anketa je anonimna, zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za namene raziskave in javno objavljeni zgolj v agregirani obliki.

Q1 - Prosim označite storitve poslovne logistike, ki jih za vas opravljajo zunanji izvajalci:

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

Q2 - Na lestvici od 1 do 5 označite, kakšen je po vašem mnenju motiv za zunanje izvajanje poslovne logistike (1 - sploh ni pomemben, 5 - zelo pomemben):

	1 - sploh ni pomemben	2	3	4	5 - zelo pomemben
Ni potrebe po lastnih investicijah v logistično infrastrukturo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osredotočanje na temeljne funkcije podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostop do novih procesov, produktov, storitev, tehnologije ali znanj, kojih v lastnem podjetju ni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boljša sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v poslovnem okolju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delitev oziroma zmanjšanje tveganja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmanjšanje operativnih stroškov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povečanje dobička.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost širitve na nove trge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost povečanja investicij v procese, ki jih obdržimo v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zasledovanje okoljskih ciljev podjetja (okoljske trajnosti).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo, prosim navedite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - Na lestvici od 1 do 5 označite, kakšen je po vašem mnenju pomen navedenih slabosti oziroma omejitev povezanih z zunanjim izvajanjem poslovne logistike (1 – sploh ni pomembna, 5 – zelo pomembna):

	1 - sploh ni pomembna	2	3	4	5 - zelo pomembna
Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev poslovne logistike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asimetrija informacij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izguba logističnega znanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti zunanjega izvajanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nezmožnost hitrega odzivanja na spreminjajoče se zahteve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izguba kontrole nad procesi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prikriti stroški zunanjega izvajanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunizem zunanjega izvajalca (izkrivljanje informacij, izmikanje obveznostim, kršenje pogodb, zasledovanje lastnega enostranskega dobička).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - sploh ni pomembna	2	3	4	5 - zelo pomembna
Odvisnost od zunanjega izvajalca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razlike v kulturi podjetij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potreba po reorganizaciji procesov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potreba po prerazporeditvi/odpuščanju zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo, prosim navedite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - Za kakšno vrsto sodelovanja oziroma partnerstva z zunanjimi izvajalci se odločate glede na obdobje trajanja?

- Pretežno kratkoročno sodelovanje (do 1 leta).
 Pretežno dolgoročno sodelovanje (obdobje daljše kot 1 leto).
 Oboje, odvisno od narave storitve poslovne logistike in/ali drugih dejavnikov.

Q5 - Kako se je v zadnjih 5 letih spremenil nabor storitev poslovne logistike, ki jih dajete v zunanje izvajanje?

- V zunanje izvajanje dajemo manjši nabor storitev.
 Nabor storitev je ostal na enaki ravni.
 V zunanje izvajanje dajemo večji nabor storitev.

Q6 - Kakšen trend glede števila sodelovanj z zunanjimi izvajalci ste zabeležili v vašem podjetju, v obdobju zadnjih 5 let?

- Število zunanjih izvajalcev se je zmanjšalo.
 Število zunanjih izvajalcev je ostalo na enaki ravni.
 Število zunanjih izvajalcev se je povečalo.

Q7 - Ali je vaše podjetje z zunanjim izvajanjem poslovne logistike pridobilo konkurenčno prednost?

- Da.
 Ne.
 Ne vem.

Q8 - Prosim, označite, kako so se zaradi zunanjega izvajanja poslovne logistike v vašem podjetju spremenile spodaj navedene kategorije v obdobju zadnjih 5 let:

	Zabeležili smo zmanjšanje.	Nismo zabeležili sprememb.	Zabeležili smo povečanje.
Stroški distribucije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raven kakovosti storitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktivnost zaposlenih v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodana vrednost storitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specifično znanje v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo, prosim, navedite kaj:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 - Ali vaše podjetje v svojo strategijo delovanja vključuje cilje okoljske trajnosti?

- Da.
 Ne.
 Ne vem.

Q10 - Ali ste v podjetju že pridobili katerega izmed skupine standardov ISO 14000 (npr. sistem ravnanja z okoljem ISO 14001)?

- Da.
- Ne.
- Nameravamo ga pridobiti.
- Standard za nas ni relevanten.

Q11 - Na lestvici od 1 do 5 označite pomembnost motivov za zmanjšanje onesnaževanja in zagotavljanje okoljske trajnosti (1 - sploh ni pomemben, 5 - zelo pomemben):

	1 - sploh ni pomemben	2	3	4	5 - zelo pomemben
Izboljšanje podobe podjetja na trgu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potencialno zmanjšanje stroškov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finančne/gospodarske spodbude (EU, nacionalne, regionalne).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mednarodni, nacionalni, regionalni ali lokalni okoljski predpisi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skrb za okolje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 - Prosim označite katere logistične prakse usmerjene v zagotavljanje okoljske trajnosti uporabljate pri vašem poslovanju:

Možnih je več odgovorov

- Optimizacija transporta preko učinkovite konsolidacije pošiljk.
- Optimizacija transporta z boljšim izkoristkom naloženega tovora ("polni naklad" oziroma "full loading").
- Optimizacija transporta s skrajšanjem voznih poti.
- Izbira čistejših načinov prevoza (uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport, itd.).
- Energetsko učinkoviti sistemi ogrevanja in razsvetljave skladišč (npr. nameščanje svetlobnih oken, sončnih panelov, LED tehnologije, itd.).
- Recikliranje ali ponovna uporaba embalaže.
- Uporaba ekoloških materialov pri pakiranju izdelkov.
- Odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov.
- Drugo, prosim navedite:

Q13 - Na lestvici od 1 do 5 ocenite stopnjo pomembnosti izvajanja okoljske logistične prakse, tudi v primeru, če konkretne prakse v podjetju (še) ne izvajate (1 – sploh ni pomembna, 5 - zelo pomembna):

	1 - sploh ni pomembna	2	3	4	5 - zelo pomembna
Optimizacija transporta preko učinkovite konsolidacije pošiljk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimizacija transporta z boljšim izkoristkom naloženega tovora ("polni naklad" oziroma "full loading").	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimizacija transporta s skrajšanjem voznih poti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izbira čistejših načinov prevoza (uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport, itd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energetsko učinkoviti sistemi ogrevanja in razsvetljave skladišč (npr. nameščanje svetlobnih oken, sončnih panelov, LED tehnologije, itd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recikliranje ali ponovna uporaba embalaže.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uporaba ekoloških materialov pri pakiranju izdelkov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo, prosim navedite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14 - Na lestvici od 1 do 5 označite, kako pomembni so za vas naslednji vidiki zagotavljanja okoljske trajnosti pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci logističnih storitev (1 - sploh ni pomemben, 5 - zelo pomemben):

	1 - sploh ni pomemben	2	3	4	5 - zelo pomemben
Zunanje izvajalce izbiramo tudi na podlagi okoljskih kriterijev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od zunanjih izvajalcev zahtevamo vpeljavo okoljskih logističnih praks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgoročen odnos z zunanjim izvajalcem je pomemben z vidika zasledovanja ciljev okoljske trajnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

- C 10 - Proizvodnja živil
- C 11 - Proizvodnja pijač
- C 12 - Proizvodnja tobačnih izdelkov
- C 13 - Proizvodnja tekstilij
- C 14 - Proizvodnja oblačil
- C 15 - Proizvodnja usnja, usnjenih in sorodnih izdelkov
- C 16 - Obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva
- C 17 - Proizvodnja papirja in izdelkov iz papirja
- C 18 - Tiskarstvo in razmnoževanje posnetih nosilcev zapisa
- C 19 - Proizvodnja koksa in naftnih derivatov
- C 20 - Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov
- C 21 - Proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov
- C 22 - Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas
- C 23 - Proizvodnja nekovinskih mineralnih izdelkov
- C 24 - Proizvodnja kovin
- C 25 - Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav
- C 26 - Proizvodnja računalnikov, elektronskih in optičnih izdelkov
- C 27 - Proizvodnja električnih naprav
- C 28 - Proizvodnja drugih strojev in naprav
- C 29 - Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic
- C 30 - Proizvodnja drugih vozil in plovil
- C 31 - Proizvodnja pohištva
- C 32 - Druge raznovrstne predelovalne dejavnosti
- C 33 - Popravila in montaža strojev in naprav

Q16 - Kam bi po številu zaposlenih v letu 2018 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).

Q17 - Kam bi po obsegu prodaje v letu 2018 uvrstili vaše podjetje?

- Med mala podjetja (čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8 milijonov EUR).
- Med srednje velika podjetja (nad 8 milijonov EUR do vključno 40 milijonov EUR).
- Med velika podjetja (nad 40 milijonov EUR).

Q18 - Spol:

- M
- Ž

Q19 - Starost:

Q20 - Prosim, označite stopnjo vaše zaključene izobrazbe:

- 1. stopnja izobrazbe - nedokončana OŠ
- 2. stopnja izobrazbe – OŠ
- 3. stopnja izobrazbe - nižje poklicno izobraževanje
- 4. stopnja izobrazbe - srednje poklicno izobraževanje
- 5. stopnja izobrazbe - gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
- 6./I. stopnja izobrazbe - višje strokovno izobraževanje
- 6./II. stopnja izobrazbe - visoko strokovno izobraževanje, univerzitetno dodiplomsko izobraževanje
- 7. stopnja izobrazbe - bolonjski magisterij, stari univerzitetni programi
- 8./I. stopnja izobrazbe – stari/znanstveni magisterij
- 8./II. stari in novi doktorat

Q21 - Prosim, da napišete naziv vašega delovnega mesta:

Priloga 2: Izpis statistične obdelave podatkov programa SPSS

Hipoteza 1: Večina slovenskih podjetij v zunanje izvajanje še vedno najpogosteje oddaja transportne storitve in skladiščenje.

Transport (prevozi v skladišče, iz skladišča do končnega kupca, letališč, pristanišč, zbirni prevozi itd.)		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	1	2,1	2,1	2,1
	izbran	47	97,9	97,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	
Redno skladiščenje (skladiščenje vhodnih materialov, izdelkov, polizdelkov itd.)		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	44	91,7	91,7	91,7
	izbran	4	8,3	8,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	
Dodatno skladiščenje (v obdobjih, ko je lastno skladišče prezasedeno)		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	26	54,2	54,2	54,2
	izbran	22	45,8	45,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	
Pakiranje oz. prepakiranje in označevanje pošiljk		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	44	91,7	91,7	91,7
	izbran	4	8,3	8,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	
Obratna logistika (vračila blaga, reklamacije)		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	36	75,0	75,0	75,0
	izbran	12	25,0	25,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	
Vzpostavitev logističnega informacijskega sistema		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	36	75,0	75,0	75,0
	izbran	12	25,0	25,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Vodenje logističnega informacijskega sistema (sistem operativnega naročanja, spremljanje stanja zalog itd.)		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	45	93,8	93,8	93,8
	izbran	3	6,3	6,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	
Drugo		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	47	97,9	97,9	97,9
	izbran	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Hipoteza 2: Slovenska podjetja so v zadnjih letih povečala število zunanjih ponudnikov izvajanja logističnih storitev.

Kako se je v zadnjih 5 letih spremenil nabor storitev poslovne logistike, ki jih dajete v zunanje izvajanje?		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	V zunanje izvajanje dajemo manjši nabor storitev.	3	6,3	7,7	7,7
	Nabor storitev je ostal na enaki ravni.	21	43,8	53,8	61,5
	V zunanje izvajanje dajemo večji nabor storitev.	15	31,3	38,5	100,0
	Total	39	81,3	100,0	
Missing	Prekinjeno	9	18,8		
Total		48	100,0		

Dodatek – vprašanje Q3

		N	Povprečje	Povprečni rang	P
Par 1	Oportunizem zunanjega izvajalca (izkrivljanje informacij, izmikavanje obveznostim, kršenje pogodb, zasledovanje lastnega enostranskega dobička).	37	3,73	12,44	0,049
	Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev poslovne logistike.	37	3,32	11,00	

	Oportunizem zunanjega izvajalca (izkrivljanje informacij, izmikanje obveznostim, kršenje pogodb, zasledovanje lastnega enostranskega dobička). - Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev poslovne logistike.
Z	-1,969 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,049
a. Wilcoxon Signed Ranks Test	
b. Based on negative ranks.	

Primerjava - vprašanje Q2

Mann-Whitney Test				
Ranks				
LETO RAZISKAVE		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ni potrebe po lastnih investicijah v logistično infrastrukturo.	2019	39	37,92	1479,00
	2013	30	31,20	936,00
	Total	69		
Osredotočanje na temeljne funkcije podjetja.	2019	40	36,06	1442,50
	2013	30	34,75	1042,50
	Total	70		
Dostop do novih procesov, produktov, storitev, tehnologije ali znanj, ki jih v lastnem podjetju ni.	2019	41	33,15	1359,00
	2013	28	37,71	1056,00
	Total	69		
Boljša sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v poslovnem okolju.	2019	41	33,29	1365,00
	2013	30	39,70	1191,00
	Total	71		
Delitev oziroma zmanjšanje tveganja.	2019	40	35,75	1430,00
	2013	29	33,97	985,00
	Total	69		
Zmanjšanje operativnih stroškov.	2019	40	32,73	1309,00
	2013	30	39,20	1176,00
	Total	70		
Povečanje dobička.	2019	41	32,12	1317,00
	2013	30	41,30	1239,00
	Total	71		
Možnost širitve na nove trge.	2019	38	31,32	1190,00
	2013	30	38,53	1156,00
	Total	68		
Možnost povečanja investicij v procese, ki jih obdržimo v podjetju.	2019	40	37,95	1518,00
	2013	30	32,23	967,00
	Total	70		

Test Statistics ^a									
	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.	Delitev oziroma zmanjšanje tveganja.	Zmanjšanje operativnih stroškov.	Povečanje dobička.	Možnost širitve na nove trge.	Možnost povečanja investicij v procese, ki jih obdržimo v podjetju.
Mann-Whitney U	471,000	577,500	498,000	504,000	550,000	489,000	456,000	449,000	502,000
Wilcoxon W	936,000	1042,500	1359,000	1365,000	985,000	1309,000	1317,000	1190,000	967,000
Z	-1,435	-,284	-,971	-1,373	-,380	-1,397	-1,932	-1,539	-1,224
Asymp. Sig. (2-tailed)	,151	,777	,331	,170	,704	,162	,053	,124	,221
a. Grouping Variable: LETO RAZISKAVE									

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ni potrebe po lastnih investicijah v logistično infrastrukturo.	,191	64	,000	,869	64	,000
Osredotočanje na temeljne funkcije podjetja.	,244	64	,000	,816	64	,000
Dostop do novih procesov, produktov, storitev, tehnologije ali znanj, ki jih v lastnem podjetju ni.	,228	64	,000	,878	64	,000
Boljša sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v poslovnem okolju.	,284	64	,000	,858	64	,000
Delitev oziroma zmanjšanje tveganja.	,211	64	,000	,901	64	,000
Zmanjšanje operativnih stroškov.	,227	64	,000	,837	64	,000
Povečanje dobička.	,189	64	,000	,895	64	,000
Možnost širitve na nove trge.	,192	64	,000	,899	64	,000
Možnost povečanja investicij v procese, ki jih obdržimo v podjetju.	,226	64	,000	,862	64	,000

Primerjava – vprašanje Q3

Mann-Whitney Test				
Ranks				
LETO RAZISKAVE		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev poslovne logistike.	2019	38	33,67	1279,50
	2013	30	35,55	1066,50
	Total	68		
Odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja.	2019	37	30,88	1142,50
	2013	30	37,85	1135,50
	Total	67		
Asimetrija informacij.	2019	38	30,93	1175,50
	2013	29	38,02	1102,50
	Total	67		
Izguba logističnega znanja.	2019	37	32,57	1205,00
	2013	29	34,69	1006,00
	Total	66		
Težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti zunanjega izvajanja.	2019	38	30,18	1147,00
	2013	30	39,97	1199,00
	Total	68		
Izguba kontrole nad procesi.	2019	38	29,67	1127,50
	2013	30	40,62	1218,50
	Total	68		
Prikriti stroški zunanjega izvajanja.	2019	38	29,49	1120,50
	2013	29	39,91	1157,50
	Total	67		
Odvisnost od zunanjega izvajalca.	2019	37	31,72	1173,50
	2013	30	36,82	1104,50
	Total	67		
Razlike v kulturi podjetij.	2019	37	30,65	1134,00
	2013	30	38,13	1144,00
	Total	67		
Potreba po reorganizaciji procesov.	2019	37	30,43	1126,00
	2013	30	38,40	1152,00
	Total	67		
Potreba po prerazporeditvi/odpuščanju zaposlenih.	2019	37	29,51	1092,00
	2013	30	39,53	1186,00
	Total	67		

Test Statistics ^a											
	Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev poslovne logistike.	Odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja.	Asimetrija informacij.	Izguba logistične ga znanja.	Težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti zunanjega izvajanja.	Izguba kontrolne nad procesu.	Prikriti stroški zunanjega izvajanja.	Odvisnost od zunanjega izvajalca.	Razlike v kulturi podjetij.	Potreba po reorganiza ciji procesov.	Potreba po prerazporeditvi/ odpuščanju zaposlenih.
Mann-Whitney U	538,500	439,500	434,500	502,000	406,000	386,500	379,500	470,500	431,000	423,000	389,000
Wilcoxon W	1279,500	1142,500	1175,500	1205,000	1147,000	1127,500	1120,500	1173,500	1134,000	1126,000	1092,000
Z	-,418	-1,513	-1,548	-,466	-2,134	-2,372	-2,325	-1,132	-1,629	-1,800	-2,219
Asymp. Sig. (2-tailed)	,676	,130	,122	,641	,033	,018	,020	,258	,103	,072	,026
a. Grouping Variable: LETO RAZISKAVE											

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pomanjkanje ustreznih zunanjih izvajalcev poslovne logistike.	,271	63	,000	,874	63	,000
Odgovorni v podjetju, ki ne znajo pravilno vzpostaviti zunanjega izvajanja.	,202	63	,000	,875	63	,000
Asimetrija informacij.	,209	63	,000	,878	63	,000
Izguba logističnega znanja.	,228	63	,000	,895	63	,000
Težko ovrednotenje stroškovne učinkovitosti zunanjega izvajanja.	,222	63	,000	,873	63	,000
Izguba kontrole nad procesi.	,226	63	,000	,875	63	,000
Prikriti stroški zunanjega izvajanja.	,273	63	,000	,862	63	,000
Odvisnost od zunanjega izvajalca.	,277	63	,000	,841	63	,000
Razlike v kulturi podjetij.	,218	63	,000	,900	63	,000
Potreba po reorganizaciji procesov.	,278	63	,000	,878	63	,000
Potreba po prerazporeditvi/odpuščanju zaposlenih.	,254	63	,000	,889	63	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Dodatek – vprašanje Q13

		N	Povprečje	Povprečni rang	P
Par 1	Odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov.	35	4,66	10,76	0,000
	Izbira čistejših načinov prevoza (uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport, itd.).	35	3,74	5,50	

Test Statistics ^a	
	Odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov. - Izbira čistejših načinov prevoza (uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport, itd.).
Z	-3,789 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
a. Wilcoxon Signed Ranks Test	
b. Based on negative ranks.	

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov. - Izbira čistejših načinov prevoza (uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport, itd.).	Negative Ranks	1 ^a	5,50	5,50
	Positive Ranks	19 ^b	10,76	204,50
	Ties	15 ^c		
	Total	35		
a. Odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov. < Izbira čistejših načinov prevoza (uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport, itd.).				
b. Odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov. > Izbira čistejših načinov prevoza (uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport, itd.).				
c. Odgovorno odstranjevanje odpadkov in ostankov. = Izbira čistejših načinov prevoza (uporaba vozil na biodizel, zemeljski plin, električni pogon, hibridna vozila, železniški transport, itd.).				