

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

KLEMEN BONČINA

KOPER, 2015

2015

MAGISTRSKA NALOGA

KLEMEN BONČINA

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

POMEN ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI
PRI SNOVANJU RAZVOJNE POLITIKE
ORGANIZACIJE

Klemen Bončina

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Klemen Kavčič

POVZETEK

Trenutna gospodarska situacija in močni, stalno spreminjajoči se vplivi iz okolja, terjajo hitre in konkretne odzive organizacij, predvsem pri prilagajanju srednjeročnih ukrepov oziroma presojanju razvojne politike. Presoja vključuje opredelitev razvojnih ciljev, morebitna prilagajanja poslovnega modela, strategij in smotrov ter odgovarja tudi na vprašanja, povezana s strukturno ureditvijo in oskrbovanjem s sredstvi. Zunanje izvajanje dejavnosti ima na oblikovanje in v nadaljevanju izvajanje razvojne politike močan vpliv. Organizacija z vključevanjem zunanjih izvajalcev v svoje dejavnosti pridobi sredstva, znanja in, kar je najpomembnejše, konkurenčno prednost. Magistrska naloga preučuje vpliv zunanjega izvajanja na snovanje razvojne politike, predvsem v smislu optimizacije poslovanja organizacij. Podrobneje preučuje lastnosti trga logističnih storitev in IT-rešitev ter z analizo statističnih podatkov ugotavlja obetajočo rast. Naloga Pošti Slovenije zagotavlja še dodaten pomen in vrednost, saj so bila z anketo prepoznana tudi stališča strank ob morebitnem poslovnem sodelovanju.

Ključne besede: zunanje izvajanje dejavnosti, razvojna politika, Pošta Slovenije, organizacija.

SUMMARY

The current economic situation and the strong, constantly changing influences from business environment require rapid and specific responses of organizations, especially in the medium-term adaptation measures and evaluation of development policies. Assessment includes development goals, any adjustment of the business model if needed, strategies and aims, and also answers to questions related to the structural arrangements and supplying assets. Outsourcing has powerful influence on the formation and subsequent implementation of development policy. Organization by turning the external operators in their activities, mobilize resources, knowledge and most importantly a competitive advantage. The master's thesis examines the impact of outsourcing on the design of development policy, especially in terms of optimization of organizations operations. More specifically it examines the characteristics of the market of logistics services and IT solutions and by analyzing statistical data finds sector promising growth. The master's thesis provides additional meaning and value to the Post of Slovenia, as some of the customers views in the terms of potential business cooperation were identified through a survey.

Key words: outsourcing, development policy, Post of Slovenia, organization.

UDK: 005.41:656.8(043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelitev teoretičnih izhodišč in obravnavanega problema | 2 |
| 1.2 | Namen in cilji magistrskega dela, hipoteze | 4 |
| 1.2.1 | Namen | 4 |
| 1.2.2 | Cilji | 5 |
| 1.2.3 | Hipoteze | 5 |
| 1.3 | Raziskovalne metode | 6 |
| 1.4 | Predpostavke in omejitve | 8 |
| 2 | Koncept zunanjega izvajanja dejavnosti | 10 |
| 2.1 | Razumevanje pojma zunanje izvajanje storitev oziroma outsourcing | 10 |
| 2.1.1 | Razlogi za prenos dejavnosti zunanjim izvajalcem | 11 |
| 2.1.2 | Dejavnosti, ki so najpogosteje prenesene k zunanjim izvajalcem | 12 |
| 2.1.3 | Priložnosti in izzivi | 13 |
| 2.1.4 | Zaupanje med deležniki zunanjega izvajanja dejavnosti | 15 |
| 2.2 | Trendi zunanjega izvajanja dejavnosti | 16 |
| 2.2.1 | Trendi na področju izvajanja logističnih storitev | 16 |
| 2.2.2 | Trendi področja IT-rešitev | 19 |
| 2.3 | Prehod k virtualnosti organizacije | 21 |
| 2.3.1 | Virtualnost po posameznih stopnjah in »preklopno načelo« | 22 |
| 2.3.2 | Značilnosti in razvoj zaposlenih | 24 |
| 3 | Razvojna politika organizacije | 26 |
| 3.1 | Okvirni model politike organizacije | 26 |
| 3.2 | Snovanje razvojne politike ob vključevanju zunanjih izvajalcev dejavnosti | 27 |
| 3.2.1 | Razvojni cilj | 27 |
| 3.2.2 | Poslovni model | 28 |
| 3.2.3 | Struktura in infrastrukturni sistemi | 29 |
| 3.2.4 | Oskrbovanje in razporejanje sredstev | 30 |
| 4 | Pošta Slovenije in okolje, v katerem deluje | 32 |
| 4.1 | Dejavniki širšega zunanjega okolja | 32 |
| 4.2 | Področje dejavnosti in programov | 32 |
| 4.3 | Temeljna zmožnost organizacije | 33 |
| 4.4 | Vplivi poslovnega okolja in prilagajanje politik organizacije | 34 |
| 4.5 | Raven vključenosti v sisteme zunanjega izvajanja dejavnosti | 34 |
| 4.5.1 | Distribucijska logistika in oskrbovalne verige | 35 |
| 4.5.2 | IT-storitve | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 5 Empirični del..... | 38 |
| 5.1 Opis vzorca | 38 |
| 5.2 Zanesljivost vprašalnika..... | 40 |
| 5.3 Uporabljene metode | 41 |
| 5.4 Opisna statistika | 42 |
| 5.5 Združevanje v skupine | 51 |
| 5.6 Primerjava po panogah | 54 |
| 5.7 Analiza hipotez | 59 |
| 6 Ugotovitve in predlogi | 64 |
| 6.1 Ugotovitve in diskusija | 64 |
| 6.2 Predlogi..... | 66 |
| 7 Omejitve in možnosti nadaljnega raziskovanja | 68 |
| 7.1 Omejitve raziskave..... | 68 |
| 7.2 Možnosti nadaljnega raziskovanja..... | 69 |
| 8 Sklepne ugotovitve..... | 70 |
| Literatura in viri..... | 73 |
| Priloga | 77 |

SLIKE

| | | |
|-----------|--|----|
| Slika 1: | Najpogosteje prenesene dejavnosti | 13 |
| Slika 2: | Trendi v logistični dejavnosti – ocenjeni po pomembnosti..... | 18 |
| Slika 3: | Rast zunanjega izvajanja logističnih storitev – ocenjena po posameznih panogah | 19 |
| Slika 4: | Trendi v dejavnosti IT-rešitev – ocenjena vrednost rasti | 20 |
| Slika 5: | Rast zunanjega izvajanja IT-storitev – ocenjena po posameznih panogah | 21 |
| Slika 6: | Panoge, v katerih pri raziskavi sodelujoče organizacije poslujejo | 39 |
| Slika 7: | Velikost organizacije..... | 39 |
| Slika 8: | Regija, v kateri ima organizacija sedež..... | 40 |
| Slika 9: | Ali vaša organizacija v tem trenutku koristi zunanje izvajalce poslovnih dejavnosti?..... | 42 |
| Slika 10: | V katerih segmentih poslovnih dejavnosti vaša organizacija že koristi zunanje izvajalce? | 42 |
| Slika 11: | Ali navedene trditve veljajo za vašo organizacijo?..... | 43 |
| Slika 12: | Mera strinjanja s koriščenjem produktov v okviru logističnih storitev..... | 44 |
| Slika 13: | Pomembne lastnosti pri zunanjih izvajalcih logističnih storitev | 46 |
| Slika 14: | Mera strinjanja s koriščenjem produktov v okviru izvajanja IT-storitev | 48 |
| Slika 15: | Pomembne lastnosti pri zunanjem izvajanju IT-storitev | 50 |
| Slika 16: | Mera strinjanja s pomembnostjo lastnosti, zaradi katerih bi sodelovali s Pošto | 51 |
| Slika 17: | Dendrogram..... | 53 |
| Slika 18: | Stopnja strinjanja s koriščenjem logističnih in IT-storitev po skupinah | 54 |
| Slika 19: | Strinjanje z namero po koriščenju produktov v okviru logističnih storitev | 60 |
| Slika 20: | Strinjanje z namero po koriščenju produktov v okviru IT-storitev | 60 |
| Slika 21: | Pomembne lastnosti za sodelovanje s Pošto glede na skupino | 63 |

PREGLEDNICE

| | | |
|----------------|--|----|
| Preglednica 1: | Zanesljivost sklopov vprašalnika..... | 41 |
| Preglednica 2: | V kolikšni meri se strinjate, da v okviru izvajanja logističnih storitev vaša organizacija koristi oziroma bi (v kratkoročnem, srednjeročnem načrtu) koristila eno izmed spodaj navedenih storitev? (v %)..... | 44 |
| Preglednica 3: | V kolikšni meri so vam pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci logističnih storitev pomembne naslednje lastnosti? (v %) | 45 |
| Preglednica 4: | V kolikšni meri se strinjate, da v okviru izvajanja IT-storitev vaša organizacija koristi oziroma bi (v kratkoročnem, srednjeročnem načrtu) koristila eno izmed spodaj navedenih storitev? (v %)..... | 47 |
| Preglednica 5: | V kolikšni meri so vam pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci IT-storitev pomembne naslednje lastnosti? (v %) | 49 |

| | | |
|-----------------|---|----|
| Preglednica 6: | V kolikšni meri se strinjate, da bi se za sodelovanje s Pošto odločili zaradi naslednjih lastnosti? (v %) | 50 |
| Preglednica 7: | Tri najpomembnejše logistične storitve po panogah | 55 |
| Preglednica 8: | Tri najpomembnejše lastnosti pri zunanjem izvajanju logističnih storitev | 56 |
| Preglednica 9: | Tri najpomembnejše IT-storitve po panogah | 58 |
| Preglednica 10: | Tri najpomembnejše lastnosti pri zunanjem izvajanju IT-storitev | 59 |
| Preglednica 11: | T-test za hipotezo H3 | 62 |
| Preglednica 12: | T-test za hipotezo H4 | 63 |

KRAJŠAVE

| | |
|-------|--|
| 3PL | »Third-Party Logistics« – zunanje izvajanje logističnih storitev |
| BDP | bruto domači proizvod |
| BVL | Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. |
| GZS | Gospodarska zbornica Slovenije |
| IKT | informacijsko-komunikacijska tehnika/tehnologija |
| IT | informacijska tehnika/tehnologija |
| OZS | Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije |
| PE | poslovna enota |
| Pošta | Pošta Slovenije, d. o. o. |
| PLC | poštni logistični center |

1 UVOD

Organizacije so svojo razvojno politiko primorane snovati ob analiziranju in upoštevanju vedno bolj intenzivnih vplivov njihovega poslovnega okolja. Pravočasno ter smotrno načrtovanje ciljev in strategij je danes toliko bolj pomembno – tj. v času soočanja slovenskih organizacij s potrebo po nenehnem prilagajanju hitro spreminjajočim se zakonskim omejitvam, dodatnim finančnim obremenitvam in ne nazadnje tudi posledicam dolgotrajne politične nestabilnosti. Biloslavo (2006, 41) meni, da načrte za prihodnost ne gre enačiti z obsežnostjo papirja, temveč gre pri tem za usmeritev in obveznost, ki naj ju poleg menedžmenta osvoji kar največji krog sodelavcev. Pri tem je izrednega pomena paziti na samo podrobnost načrtovanja. Premalo podroben, nepremišljen načrt, lahko pomeni izgubo konkurenčne prednosti in s tem tveganje, da jo prehitijo druge konkurenčne organizacije, po drugi strani pa preveč podrobno načrtovanje lahko privede v miselni oklep in hkrati organizacijo zavaja, da krene na napačno pot.

Vse bolj v ospredje sili tudi dejstvo, da organizacije pri načrtovanju razvojnih politik ne smejo upoštevati zgolj vplivov na državni oziroma mikro ravni, temveč so vedno bolj pomembni ravno odzivi na vplive na mikro ravni poslovnega okolja. V ta okvir zagotovo lahko štejemo zakonodajne akte Evropske unije, močan vpliv globalnih kupcev in predvsem razsežnosti posledic elektronskega načina poslovanja. Prav razvoj slednjih je generiral nove segmente potreb in nakupne navade potrošnikov, v nadaljevanju pa terjal nove miselne koncepte organizacij.

Opremljeni razlogi in okoliščine pojasnjujejo dejstvo, da se organizacije zaradi tega bodisi vračajo h krepitvi temeljnih dejavnosti bodisi te opuščajo in jih nadomeščajo z novimi, oziroma v fazi snovanja vzdržnosti razvojne politike ocenjujejo smotrnost drugih dejavnosti poslovnega portfelja, ki pa v konceptu celovitih temeljnih zmožnosti morda niti ne dosegajo zelenih ekonomskih učinkov. Cilji teh usmeritev na strani organizacij so zniževanje stroškov izvajanja poslovnih procesov in dolgoročna finančna stabilnost, s tem pa povečevanje konkurenčne prednosti, trajnostna rast in ne nazadnje zadovoljstvo vseh vključenih deležnikov. Organizacije v fazi snovanja razvojnih politik pri oblikovanju poslovnih modelov zato v vedno večji meri integrirajo tudi možnosti izločanja poslovnih dejavnosti zunanjim izvajalcem. Palugod in Palugod (2011, 13) ugotavljata, da je zunanje izvajanje dejavnosti v proizvodnji dobrin in storitev pravzaprav povsem običajna poslovna pot, da pa večina organizacij vendarle ni v zadostni meri vertikalno integriranih ter s tem ne dosega celovitega povezovanja procesnih in poslovnih potreb. Aktivna vertikalna integracija in premišljeno vključevanje zunanjih izvajalcev v lastne poslovne procese zato v večini primerov pomenita tudi dvosmerno vlogo posamezne organizacije. Na tej točki govorimo o organizacijah, ki posamezne poslovne dejavnosti v zunanje izvajanje oddajo tretjim organizacijam, hkrati pa s svojim poslanstvom in izvajanjem poslovnega modela – poslovne dejavnosti izvajajo.

Ena izmed takšnih organizacij je zagotovo Pošta Slovenije, d. o. o. (v nadaljevanju Pošta), ki je hkrati tudi delodajalec avtorja pričujoče magistrske naloge. Challen (2014, 4) opozarja, da je ravno trg poštnih storitev od mnogih poštnih operaterjev terjal spremembo poslovnih strategij, saj so le na ta način lahko ohranili prednost pred konkurenco. Navedeno seveda velja tudi za Pošto, ki se od leta 2011 sooča z vplivi in pomembnimi posledicami liberalizacije trga poštnih storitev in vedno večjim številom konkurenčnih izvajalcev v segmentu kurirskih storitev in storitev prenosa pošiljk hitre pošte. Prilagajanje portfelja obstoječih poštnih storitev, v določenih primerih pa celo vstop v segmente novih trgov, terja temeljito revizijo poslovnega modela. Slednji predstavlja miselno in procesno jedro vsake organizacije, zagotavljati pa mora ustrezen denarni tok, s tem trajnostno rast in v najožjem smislu dolgoročni obstoj. Snovanje poslovnega modela in koherentnosti celovite razvojne politike pomeni zagotavljanje usklajenosti s cilji in strategijo organizacije, njegovo izvajanje pa mora tlakovati pot k uresničitvi poslanstva organizacije v popolnosti. Kot navedeno, je Pošta s prilagajanjem situaciji na trgu ravno tako primorana k temeljitemu razmisleku o ustreznosti obstoječega poslovnega modela. Pri tem je pomembno poudariti, da je le-ta pred kratkim v popolnosti prevetrila elemente razvojne politike, predvsem pa v lastnem poslovnem okolju prilagodila strategije za doseg zastavljenih poslovnih ciljev. Te odražata tudi novo definirano poslanstvo in vizija, ki v svojih elementih večji poudarek namenjata razvoju in implementaciji logističnih in IT-storitev. Ker Pošti kot enemu izmed večjih podjetij in delodajalcev v Sloveniji na svoji poslovni poti želimo vse najboljše, prav zagotovo pa stabilno in trajnostno naravnano rast, pri raziskavi magistrske naloge želimo ugotoviti potencial navedenih segmentov. Organizacija bo z raziskavo pridobila vpogled v strategije ostalih deležnikov na trgu, hkrati pa bo možno prepoznati tudi najbolj potencialne odjemalce.

Na podlagi naše raziskave bo Pošti dana možnost optimalnejšega angažiranja trženjske in nabavne funkcije, skladno z opredelitvijo pomembnih razvojnih potencialov. Usmeritev v pomembnejše strateške segmente, tj. logistične in IT-storitve, pomeni tudi bistveno spremembo notranje organiziranosti. Slednja odraža predvsem dejstvo, da bo Pošta z večanjem tržnega deleža novih segmentov storitev lastniku zagotavljala želeno donosnost, notranjim deležnikom pa stabilno zaposlitev in razvoj.

1.1 Opredelitev teoretičnih izhodišč in obravnavanega problema

Kot smo omenili uvodoma, so posledice gospodarske in trenutno vseevropske politične krize, novi centri ekonomskih moči v svetovnem merilu in spremenjene navade potrošnikov pomembne okoliščine, ki organizacije silijo k hitremu, trajnostno naravnemu in premišljenemu prilagajanju poslovnih modelov. Košak (2014) ugotavlja, da je sprememba poslovnega modela lahko ključna za ohranjanje konkurenčnosti družbe. Redefiniranje poslovnega modela kot odgovor na vplive poslovnega okolja pa za organizacijo vsekakor pomeni snovanje temeljnih zmožnosti v okviru razvojne politike, z jasno usmeritvijo v prihodnost.

Ob tem avtorica Dean (2011, 4–7) opozarja tudi na izrazito pomembnost pravočasnosti sprejetja odločitve za sodelovanje z zunanjimi izvajalci. Odlašanje z vključevanjem zunanjih izvajalcev namreč po eni strani lahko pomeni zaviranje rasti in prepočasen razvoj organizacije, po drugi strani pa preobremenitev obstoječih virov sredstev in prepočasno odzivnost do naročnikov. Prihodki posamezne organizacije tej paradigmi seveda sledijo in logično sosledje pravi, da se organizacije pri snovanju razvojne politike odločajo za vključitev stroškovno učinkovitih ukrepov.

Zunanje izvajanje in izločanje netemeljnih dejavnosti organizacij pa je gledano z vidika gospodarske rasti na ravni gospodarskih gibanj celotne države lahko zelo pomembna priložnost za ostale organizacije v vlogi zunanjih izvajalcev in ki so, upoštevaje kompetence, najboljše v lastnih panogah in tržnih segmentih.

Med pomembnejše vplivne dejavnike poslovnega okolja zagotovo lahko uvrščamo tudi spremenjene življenjske navade potrošnikov ter težnje k novim in celovitim zadostitvam njihovih potreb. Mothersbaugh (2010, 9) poudarja, da zato vse marketinške strategije in taktike organizacij temeljijo na eksplicitnih in implicitnih dognanjih vedenjskih navad potrošnikov. Ugotovljeno zagotovo vpliva tudi na temeljne dejavnosti Pošte, ki jih opredeljujemo kot: a) izvajanje univerzalne poštne storitve na celotnem območju RS, b) zagotavljanje poštnih in z njimi povezanih finančnih ter logističnih storitev v Sloveniji in v regiji Alpe–Donava–Jadran ter c) izvajanje IT-storitev za državne institucije in prebivalstvo. Pošta se je zato na posledice vplivov iz okolja in spremenjene navade potrošnikov že v preteklosti, pospešeno pa v zadnjih letih, sproti odzivala s konsolidacijo in posodobitvijo portfelja svojih storitev. V svoje strateške usmeritve je Pošta zapisala cilj, s katerim bo dosegla status vodilnega logista v državi, pot do tega pa gradi z vstopanjem na nove trge. Ti se kažejo predvsem s prevzemanjem vloge zunanjega izvajalca logističnih dejavnosti drugim organizacijam, zlasti s poudarkom na oskrbnih verigah. Hkrati Pošta obstoječim storitvam z novimi vsebinami podaljšuje življenjski cikel in s tem strankam nudi višjo dodano vrednost ter novo uporabniško izkušnjo. Razvoj in ponudba novih platform storitev kažeta preobrat v tehnološki strukturi obstoječega poslovnega modela, zagotovo pa je le-ta s strateško usmeritvijo naravnano v trajnostno rast organizacije, ekonomsko učinkovitost in ohranjanje delovnih mest vseh zaposlenih. Vloga zunanjega izvajanja dejavnosti se je v svetu v zadnjih dveh desetletjih močno povečala (Kavčič 2007, 310), zato preišljen prehod k optimalnemu razmerju dvosmerne vloge zunanjega izvajanja dejavnosti Pošti omogoča alternativne možnosti razvoja in tudi potrebo po prilagoditvi organizacijske strukture. Doseganje zastavljenih ciljev poslovanja je pogojeno z iskanjem sinergije med obstoječimi in novimi poslovnimi procesi ter tudi natančnim definiranjem faz poslovnih procesov, ki z ekonomskega gledišča ne opravičujejo lastne izvedbe. Kot poudarjata Cummings in Worley (2013, 21), se organizacija na vplive iz okolja lahko najboljše prilagodi z ustreznim in načrtovanim strateškim prestrukturiranjem, hkrati pa na podlagi preteklih izkušenj pridobi nova spoznanja in izboljša svojo učinkovitost.

Prav zato želimo na vzorcu zajetih organizacij v raziskavi s podrobnim analiziranjem prejetih odgovorov ugotoviti, kakšen je njihov izkaz bodočih strateških usmeritev in poslovnih odločitev različnih ročnosti. S tem med drugim želimo tudi opredeliti, katere gospodarske panoge bodo v prihodnosti za poslovanje Pošte privlačne in z gledišča poslovnih prihodkov najbolj perspektivne. Zavedamo se, da bodo na osnovi rezultatov analize definirani segmenti in potencialni trgi, zato posledično obravnavani pri snovanju oziroma redefiniciji razvojne politike in tako bistveni za nadaljnji razvoj poslovnega modela Pošte.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela, hipoteze

Avtor magistrske naloge in najbližji krog sodelavcev, zaposlenih v Pošti, delujemo v okviru Področja tehnologije in globalne logistike, natančneje oddelku logističnih procesov. Pristojnosti in obveznosti delovnega mesta terjajo: izvajanje zahtevnejših analiz obstoječih poslovnih procesov in posameznih podrejenih faz prenosa poštnih pošiljk, pripravo statističnih podatkov in ugotovitvenih poročil, vezanih na obseg in izvedbo storitev, ter neprestano ocenjevanje ustreznosti organizacij dela z učinki na kakovost in dosežene roke prenosa različnih segmentov pošiljk. Delovne obveznosti terjajo tudi presojo izvedbenih možnosti in opredelitve tehnoloških postopkov novih projektov s hkratnim definiranjem učinkov na obstoječe poslovne procese. Ker se pri svojem delu, predvsem pri zadnje navedenem opravilu, srečujemo z izzivi prilagajanja potreb naročniku, je z ugotovitvami in postavljenimi rešitvami treba doseči sinergijo ter hkrati ustrezno donosnost novih storitev z obstoječim portfeljem.

1.2.1 Namen

Organizaciji želimo čim več poslovno uspešnih in novo pridobljenih visoko donosnih projektov. Ker je težnja vseh sodelujočih deležnikov organizacije usmerjena k dejstvu, da bi se le-ti odražali tudi v trajnostni rasti organizacije, magistrsko nalogo z visoko ravnijo lastne motiviranosti in pripadnosti delodajalcu pripravljamo z namenom:

- preučitve značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti in pomena tovrstnega načina obvladovanja poslovnih procesov – na snovanje razvojne politike posamezne organizacije,
- raziskave obstoječega stanja procesne urejenosti organizacij in njihovih bodočih usmeritev v smislu prilagajanja in optimizacije poslovnega modela, vezanega na stopnjo naklonjenosti izločanju logističnih in IT-storitev izven okvirov izvajanja procesov v lastni režiji,
- s pomočjo analize podatkov raziskave pridobiti argumentiran odgovor na *raziskovalno vprašanje*, ki se glasi: *»Ali med organizacijami v Sloveniji obstaja interes po izločanju logističnih in IT-storitev v zunanje izvajanje in kakšen vpliv bo ugotovljeno imelo na snovanje razvojne politike Pošte Slovenije?«*

1.2.2 Cilji

Neizpodbitni namen naloge je doseči njene cilje in ti so:

- preučiti verodostojno in strokovno podprto literaturo, tako tujih kot domačih avtorjev, vezano na koncepte zunanjega izvajanja poslovnih dejavnosti, snovanje razvojnih politik in oblikovanje poslovnih modelov organizacij;
- opredeliti bistvene pomenske značilnosti, učinke in vplive zunanjega izvajanja dejavnosti na posamezno organizacijo. Pri navedenem želimo natančneje definirati vplive in posledice na Pošto;
- identificirati kratkoročne in srednjeročne poslovne strategije organizacij različnih gospodarskih panog, z osredotočenjem na področje oddajanja logističnih in IT-storitev v zunanje izvajanje;
- ugotoviti, kolikšen je pri tem pričakovani bodoči tržni potencial Pošte in katere panoge izkazujejo največjo perspektivo ter potrebo po prilagajanju poslovnega modela in morebitno redefinicijo razvojnih politik;
- na podlagi podrobnejše analize prejetih odgovorov anketnih vprašalnikov ugotoviti, kateri segment oziroma kriterij/lastnost je v okviru bodisi logističnih bodisi IT-storitev organizacijam višjega pomena;
- ugotoviti razloge, zaradi katerih so, oziroma bi organizacije bile pripravljene s Pošto sodelovati v prihodnje, oziroma ugotoviti delež organizacij, ki sodelovanje s Pošto zavračajo;
- zgoraj opredeljeno ugotoviti preko podrobne analize podatkov izvedene raziskave in seveda preko izidov preverjanj postavljenih hipotez.

1.2.3 Hipoteze

Menimo, da bo Pošti preko izraženih namenov, v največji meri pa seveda z doseženimi cilji predmetne magistrske naloge, omogočena razpoložljivost izredno koristnih poslovnih informacij. Informacije, izražene preko interpretacij dobljenih rezultatov raziskave, pa bodo zagotovile izredno pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami. Ugotovitve na podlagi podatkov in podrobnejših analiz Pošta namreč lahko uporabi za namene ocenjevanja vzdržnosti obstoječega poslovnega modela, v nadaljevanju opredelitev strateških razvojnih načrtov, pa tudi za snovanje optimalne razvojne politike.

Da bo možno doseči zastavljene cilje magistrske naloge, bomo predhodno preučili dostopno domačo in tujo strokovno literaturo, obsegajočo vse od teoretičnih izhodišč in opredelitev osnovnih značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti, do primerov dobrih praks uspešnih gospodarskih organizacij. Nadalje bodo študije zajemale preučevanje zakonitosti pojmov strateškega menedžmenta in razvojnih politik organizacij.

Pri naši raziskavi se bomo osredotočili predvsem na utrip poslovnega okolja logističnih storitev in IT-rešitev za poslovne uporabnike. Ravno ti dve panogi Pošta namreč v svojem srednjeročnem poslovnem načrtu za obdobje 2014–2017 opredeljuje kot pomembna segmenta ohranjanja trajnostne rasti organizacije, predvsem pa stabilnih prilivov prihodkov (Pošta Slovenije 2014a). Z dodatno argumentacijo ob elementih razvojne politike in opisanimi predlogi na koncu magistrskega dela želimo tudi nakazati smernice in segmente možnega vključevanja drugih poslovnih partnerjev v procese Pošte Slovenije ter vplive tega na poslovanje celotne organizacije. Vključevanje zunanjih izvajalcev namreč narekujejo notranje in zunanje okoliščine poslovnega okolja, cilj magistrskega dela pa je, poleg zgoraj navedenega, osvetliti jih in nanje pravočasno opozoriti.

Z anketnim vprašalnikom in v nadaljevanju z analiziranjem pridobljenih podatkov želimo v magistrski nalogi na podlagi predpostavk namena in cilja potrditi oziroma ovreči naslednje *hipoteze*:

- Hipoteza 1: Potreba po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT-storitev je pri organizacijah visoko prisotna.
- Hipoteza 2: Na podlagi potreb po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT-storitev obstajajo (segmentacijske) razlike med strankami.
- Hipoteza 3: Glede na pripadnost posameznemu segmentu med organizacijami prihaja do razlik glede pomembnosti posameznih storitev.
- Hipoteza 4: Odnos do Pošte Slovenije variira med posameznimi segmenti potencialnih strank.

Kot smo zapisali v opredelitvi ciljev, pričakujemo, da bo na podlagi ugotovitev in izidov preverjanja hipotez – v sklepni fazi – možno definirati oziroma podati ustrezne predloge, vezane na potencialne nove poslovne in razvojne priložnosti Pošte. Sedanja uprava družbe namreč kaže visoko raven naklonjenosti trajnostnemu razvoju podjetja, navedeno pa posledično v dobršni meri pomeni tudi prevetritev poslovnega modela.

Izsledki raziskave, predvsem opredelitev strategij posameznih organizacij po posameznih segmentih, pa bodo zagotovo primerna pomoč pri snovanju razvojne politike organizacije, ne samo Pošti, temveč tudi ostalim respondentom, ki so ob sodelovanju v raziskavi izrazili željo po prejemu povratnih informacij in rezultatov ankete.

1.3 Raziskovalne metode

Z opredelitvijo osnovnih značilnosti oddajanja dejavnosti v zunanje izvajanje bomo hkrati izpostavili tudi prednosti in slabosti tovrstnih konceptov poslovnega modela. Opozorili bomo tudi na morebitna poslovna tveganja, ki ob tem vsekakor obstajajo. Navedeno nameravamo predstaviti na podlagi izsledkov sekundarnih virov podatkov, tj. študija strokovne literature,

dostopne preko medmrežja, literature v fizični obliki, izdanih v ustreznih in pristojnih strokovnih krogih, kot tudi popisov izkušenj organizacij, ki so v tematiko vključene.

V empiričnem delu magistrske naloge bomo na vzorcu anketiranih organizacij raziskovali interes in njihova pričakovanja ob potencialnem izločanju dejavnosti logističnih in IT-storitev zunanjim izvajalcem. Raziskava je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, ta pa je bil povabljenim anketirancem na voljo preko spletnega orodja IKA. Anketirance smo k sodelovanju povabili prek e-pošte, v kateri je bil poleg spremnega besedila dodan naslov (t.i. link) oziroma spletna povezava do vprašalnika.

Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, pri večini pa so respondenti svoje odgovore podajali z ocenjevanjem stališč na lestvici od 1 do 5 (sploh se ne strinjam – popolnoma se strinjam oziroma povsem nepomembno – zelo pomembno). Pred pričetkom razpošiljanja vabil k sodelovanju smo v testnem okolju istega spletnega orodja najprej preverili tudi zanesljivost celotnega vprašalnika.

Vsebinsko vrednost in uporabnost izsledkov ankete smo z namenom vabila k sodelovanju predstavili tudi pristojnim na Gospodarski in Obrtno-podjetniški zbornici Slovenije. S tem ukrepom smo dosegli večjo velikost, predvsem pa geografsko in panožno razpršenost vzorca. Tako GZS kot OZS sta sodelovanje prepoznali kot koristno in vsebinsko uporabno predvsem za njihove člane. Kot navedeno, v opredelitvi namenov in ciljev naloge bodo rezultati raziskave dodana vrednost in koristna podpora v primeru tovrstnih poslovnih odločitev ter snovanja razvojnih politik tudi njihovim članom.

V vzorec smo zajeli organizacije, ki so poleg geografske razpršenosti in številčno enakomerne zastopanosti zagotavljale tudi enakomerno reprezentativnost po posamezni panogi ter tudi sami velikosti organizacije. Cilj raziskave, da bi ob pomoči GZS in OZS v vzorcu zajeli najmanj 3.000 organizacij, je bil presežen. V celotnem vzorcu smo na podlagi baze podatkov obeh podjetniških združenj k anketiranju povabili 6.201, vabilo pa je zaradi nedosegljivosti nekaterih organizacij doseglo 5.626 organizacij, kar štejemo kot končni vzorec raziskave.

Cilj raziskave je bila tudi zaključna statistična obdelava podatkov pravilno rešenih anketnih vprašalnikov. S tem smo dosegli verodostojnost raziskave, ki bo z zadovoljivo zanesljivostjo odražala poslovne namere organizacij na območju celotne države.

Odgovore respondentov smo analizirani s programskim orodjem SPSS. Na podlagi dobljenih rezultatov smo preizkusili postavljene hipoteze, in sicer po metodah:

- Hipotezo 1 bomo preizkusili (ovrgli oziroma potrdili) z uporabo opisne statistike.
- Hipotezo 2 bomo preizkusili (ovrgli oziroma potrdili) s segmentacijo – uporabo metode združevanja v skupine.
- Hipotezo 3 bomo preizkusili (ovrgli oziroma potrdili) z uporabo t-testa, kjer preverjamo ali med strankami prihaja do razlik glede posameznih storitev.

- Hipotezo 4 bomo preizkusili (ovrgli oziroma potrdili) z definiranjem odnosa do Pošte Slovenije za posamezno skupino (t-test).

Pri razvijanju odgovorov na izpostavljen problem in oblikovanju predlogov smo podatke zbirali sami. Zaradi zagotavljanja največje mere transparentnosti raziskave smo preučevali literaturo in vire, ki so dostopni širši javnosti in ne veljajo kot poslovna skrivnost posameznih organizacij. Pri svojem delu smo manjši del podatkov pridobili tudi iz notranjih virov Pošte Slovenije, ki pa smo jih v okviru posameznih projektov in skladno s pristojnostmi delovnih obveznosti zbirali, pripravljali in analizirali tudi sami. Na podlagi obstoječih poslovnih procesov, različnih ročnosti strategij Pošte in priložnosti iz okolja smo v poglavju Ugotovitve in predlogi, izdelali predloge možnih poslovnih usmeritev, ki posledično lahko pomenijo prilagoditev oziroma preobrazbo obstoječega poslovnega modela.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljali smo, da bodo organizacije zaradi gospodarskih razmer v državi, zavedanja o potrebah pravočasnega prilagajanja poslovnega modela in ne nazadnje možnosti avto refleksije lastne pozicije v panogi za sodelovanje pri raziskavi izkazale želeno, to je visoko raven interesa.

Menimo tudi, da je v tem trenutku čas za izročanje dejavnosti zunanjim izvajalcem z vidika optimizacije poslovanja nadvse primeren in da bo velik del organizacij želel povratne informacije o rezultatih ankete. Iz istega vzgiba pa bodo organizacije pri izpolnjevanju ankete tudi motivirane zagotavljati ter podajati iskrene in verodostojne odgovore.

Predpostavljamo, da bodo organizacije, ki bodo anketne vprašalnike izpolnile v celoti in pravilno, za izpolnjevanje le-teh pooblastile pristojne osebe, predvsem pa take zaposlene, ki bodo razpolagali z informacijami o strateških usmeritvah.

Obseg in število organizacij, v katerih deloma oziroma v večinskem delu poslovne dejavnosti izvajajo zunanji izvajalci, ni mogoče opredeliti z veliko stopnjo natančnosti. Gre namreč za dejstvo, da podatkov o posameznih organizacijah ni možno pridobiti, saj so obravnavani kot poslovna skrivnost in jih zunanji javnosti ne razkrivajo. Podobno velja za organizacije, ki imajo vlogo zunanjega izvajalca. Zaradi zgoraj navedenega bomo v magistrski nalogi večjo pozornost namenili primerom organizacij, katerih podatki so javnosti dostopni ter hkrati predstavljajo primer uravnoteženega in uspešnega poslovnega modela.

Pri naši raziskavi bomo obravnavali večje število in obseg organizacij, vendar bomo z gledišča smotrnih in optimalnih strateških usmeritev Pošte z večjo natančnostjo analizirali primere, ki bodo naši organizaciji pri presoji in nadaljnjih poslovnih odločitvah v večjo pomoč.

Usmeritev preučevanja in raziskovanja je smiselna tudi zaradi dejstva, ki nesporno opominja, da se Pošta srečuje z močno konkurenco na rastočem trgu paketnih storitev, prenosa pošilk hitre pošte in oskrbovalnih verig. Vstop na področje IT-rešitev pa izkazuje dober tržni potencial in v posameznih primerih edino možnost dodane vrednosti na obstoječ portfelj storitev. S tega gledišča se v študiji primerov usmerjamo na ciljne subjekte in povzemamo predpostavko »ceteris paribus«. Navedeno pomeni, da se bomo pri primerjavi poslovnih lastnosti (preučevanih pojavov) konkurenčnih organizacij osredotočili zgolj na omenjeni poslovni segment/pojav, ostale ravno tako prisotne vzporedne vplive – v našem primeru bi to bile ostale poslovne dejavnosti, storitveni portfelji, temeljne zmožnosti in druge specifične poslovne okoliščine konkurentov – pa bomo povzeli kot nevpilvne in izvzete iz konkretnega primera raziskave.

2 KONCEPT ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Pri zunanjem izvajanju dejavnosti in njegovem vključevanju v poslovne procese organizacij lahko dejansko govorimo o konceptu (SSKJ 2000, koncept opisuje kot osnovni, temeljni načrt, zasnovano) urejenosti poslovnih prvin, saj zaradi svojih idejnih lastnosti in vplivov terja tesen preplet vseh vključenih deležnikov in procesov organizacij na obeh straneh. Presoja primernosti in končna odločitev k pristopu vključevanja zunanjega izvajanja dejavnosti namreč terjata dejavnosti ob snovanju razvojne politike organizacije, s tem pa v nadaljevanju tudi vpliv na poslovni model. V nadaljevanju poglavja opredeljujemo temeljne značilnosti zunanjega izvajanja, dotikamo pa se tudi možnih razvojnih ravni vključevanja v obstoječe procese vsake od organizacij.

2.1 Razumevanje pojma zunanje izvajanje storitev oziroma outsourcing

Ob pregledu dostopne literature lahko zasledimo, da avtorji prispevkov, poleg izraza *zunanje izvajanje dejavnosti*, večkrat uporabljajo tudi izraz *outsourcing*. V naši magistrski nalogi bomo sledili rabi slovenskega knjižnega jezika, zato bomo tudi v nadaljevanju dosledno uporabljali izraz zunanje izvajanje dejavnosti. V povezavi z različnimi smermi poslovnega sodelovanja med dvema ali večjim številom organizacij bomo uporabljali še izraza *prenos dejavnosti* (v primerih, kjer bomo govorili o organizacijah in dejavnostih, ki odražajo izločanje dejavnosti izven okvirov lastnega izvajanja) ter *prevzem dejavnosti* (v primerih, kjer bomo govorili o organizacijah in dejavnostih, ki odražajo prevzem dejavnosti v izvajanje).

Vsebinski pomen in teoretično razlago, kaj zunanje izvajanje dejavnosti dejansko izkazuje, različni avtorji opredeljujejo bodisi s tehnološkega, ekonomskega, tudi okoljskega vidika, bodisi ga pojasnjujejo kot element, na katerega ne smemo pozabiti že v fazi snovanja razvojne politike. Cepec in Logožar (2010, 53) tako menita, da je zunanje izvajanje (outsourcing) metoda specializacije podjetja za opravljanje dejavnosti, pri katerih dosega konkurenčne prednosti. Osredotočenje na t.i. ključne sposobnosti in najem podpornih dejavnosti, kot je na primer logistika, povečuje učinkovitost poslovanja podjetja. McIvor (2010, 1) v svojih razmišljanjih ugotavlja, da je zunanje izvajanje dejavnosti postalo strateška nuja, predvsem v času, ko organizacije skušajo zmanjšati stroške in se specializirajo za omejeno število temeljnih zmožnosti. Organizacije namreč s ciljem zmanjševanja stroškov vedno bolj intenzivno iščejo rešitve z usmerjanjem pogledov preko tradicionalnih meja podjetniške logike, predvsem pa preko okvirov zmožnosti lastne organizacije. Z navedenim seveda želijo doseči izboljšanje in dvig produktivnosti, ne nazadnje celovito poslovno uspešnost. Bistven in zelo pomemben element zunanjega izvajanja izpostavlja tudi King *povzeto po* (King 2007, po Kavčič 2009, 23), ki pravi, da je zunanje izvajanje praviloma povezano s procesi prenašanja znanj, kar pomeni, da se lahko partnerja v zunanjem izvajanju dejavnosti drug od drugega tudi marsikaj naučita.

O zunanjem izvajanju dejavnosti govorimo torej v smislu strateške pobude, s katero se organizacije odločijo za najem zunanjih virov za opravljanje funkcij in vodenj poslovnih procesov. Ti so po značaju lahko temeljne oziroma netemeljne dejavnosti, predvsem pa odločilnega pomena za poslovni uspeh organizacije. Organizacija funkcije oziroma procese, ki so bili sicer tradicionalno izvedeni s koriščenjem lastnih virov, prenese na zunanjega izvajalca, ki s specializiranimi spretnostmi in znanjem poskrbi za njihovo učinkovito in uspešno izvedbo.

V magistrski nalogi se vsebinsko sicer osredotočamo na zunanje izvajanje dejavnosti segmenta logističnih in IT-storitev, geografsko pa se dodatno omejujemo zgolj na domači slovenski trg. Kljub vsemu je v oziru razvojnih možnosti organizacij in nacionalnega gospodarstva smiselno izpostaviti, da se Slovenija po raziskavi Deloitte na lestvico najpomembnejših in najpogostejših držav prevzemnikov dejavnosti v letu 2014 sploh ne pojavi. Tu se seveda dotikamo zunanjega izvajanja dejavnosti, ki ga poimenujemo tudi *offshoring*, pri čemer velja, da dejavnost v izvajanje prevzame ponudnik iz tuje države. Poudariti pa vendarle želimo, da ima razvoj dejavnosti zunanjega izvajanja dejavnosti znaten vpliv na celotno gospodarstvo in tudi dejstvo, da Slovenija v tem kontekstu izgublja možen gospodarski razvojni potencial. Da razvoj gospodarstva in tudi uspeh v tej smeri nista nemogoča, dokazuje Poljska, ki se je v isti raziskavi med 30 vključenimi državami s 35 odstotki uvrstila na četrto mesto najpogosteje izbranih držav prevzemnic izvajanja dejavnosti (Deloitte, 2014). Za nadaljnji razvoj in zagotavljanje večjega obsega zaposlenosti štirih najvišje uvrščenih držav v raziskavi analitska družba kot pomembno poudarja tudi napoved rasti prevzemanja dejavnosti, ki opredeljuje 15- do 27-odstotno nadaljnjo rast.

2.1.1 Razlogi za prenos dejavnosti zunanjim izvajalcem

Na strani organizacij obstaja več razlogov za sprejetje odločitve prenosa dejavnosti zunanjim izvajalcem. Ob upoštevanju obstoječe procesne urejenosti in poslovnih razmerij te lahko strnemo v dve skupini (WNS 2015).

Razlogi organizacij, ki zunanjega izvajanja dejavnosti ne koristijo in bi to storile prvokrat, so sledeči:

- Obvladovanje naraščajočih oziroma zmanjševanje obstoječih stroškov. Ob prevzemnikovem pravilnem izvajanju dejavnosti ukrep organizaciji omogoča ustrezno konsolidacijo in prepoznavanje prihodkov, sočasno pa tudi znatne prihranke.
- Optimalnejše koriščenje razpoložljivih lastnih virov sredstev, ki organizaciji sočasno daje možnost osredotočanja na dejavnost(i), ki jo opredeljuje kot temeljno.
- Višja kakovost storitev. Specializirani zunanji izvajalci s posedovanjem znanja in ustrezne (tudi drage) opreme omogočajo višjo kakovost, kot so jo organizacije sposobne zagotoviti same.
- Krajši čas od razvoja prodajnih produktov do končnega nastopa organizacije na trgu.

- Kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost specifičnega znanja ter spretnosti, ki niso na razpolago znotraj lastne organizacije. Ob tem ne gre zanemariti ugodnih stroškovnih vplivov, saj bi pridobivanje in ohranjanje slednjih pomenilo časovno in znatno stroškovno obremenitev. Organizacije se za zunanje izvajanje iz tega razloga odločajo tudi zaradi prenosa odgovornosti v primerih priprav zahtevnejših projektov na prevzemnika.
- Prednost pred konkurenco, ki se izkaže ob sinergijah stroškovne učinkovitosti, razpoložljivosti zahtevnih znanj in hitrejše odzivnosti na tržne vplive.

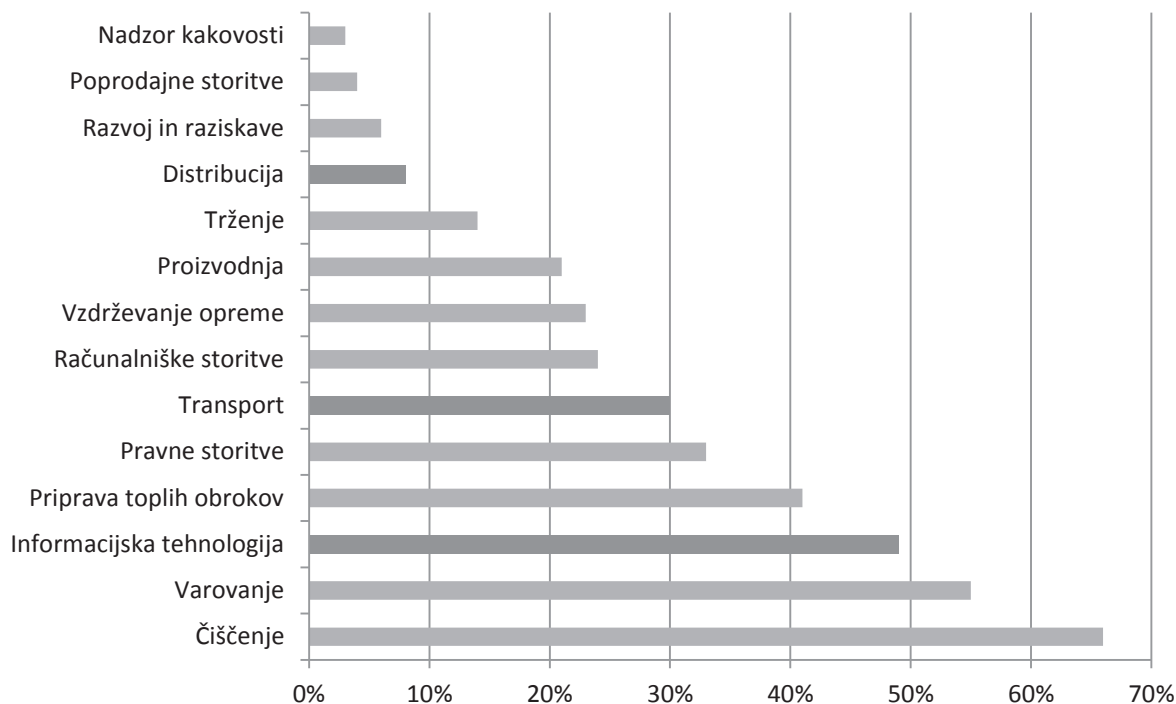
Razlogi organizacij, ki so svojo dejavnost oziroma več teh že prenesle v izvajanje zunanjemu izvajalcu in v določenem trenutku, želijo prekiniti poslovno sodelovanje, so sledeči:

- Prevzemnik dejavnosti poslovnih operacij ne opravlja v skladu s pričakovano kakovostjo in stroškovno učinkovitostjo.
- Poslovni politiki naročnika in zunanjega izvajalca nista usklajeni.
- Organizacija dvomi, da bo prevzemnik dejavnosti v primeru rasti sposoben zagotavljati zadostne zmogljivosti oziroma slediti povpraševanju naročnika.
- Na strani naročnika obstaja dvom v prevzemnikovo zmožnost, da obstoječe poslovne zaveze sodelovanja lahko dejansko premakneta na višjo raven zrelosti in tesnejšega sodelovanja.

2.1.2 Dejavnosti, ki so najpogosteje prenesene k zunanjim izvajalcem

Organizacije v zunanje izvajanje v največji meri prenesejo podporne oziroma netemeljne poslovne dejavnosti. Kot ugotavlja Tiunov (2011), bi si organizacija v primeru prenosa temeljnih dejavnosti k zunanjemu izvajalcu na trgu s tem skoraj zagotovo ustvarila konkurenta. Tovrstna odločitev bi poleg izgube konkurenčne prednosti lahko privedla celo do izgube lastne identitete in razkroja. Na sliki 1 navajamo dejavnosti, ki jih v zunanje izvajanje najpogosteje prenesejo slovenske organizacije.

Iz slike je tudi razvidno, da je bil v času izvedene raziskave v segmentu zunanjega izvajanja dejavnosti še najbolj razvit trg prenosa dejavnosti informacijske tehnologije, distribucija in transport pa predstavljata mnogo manjši delež.



Slika 1: Najpogosteje prenesene dejavnosti

Vir: povzeto po Kavčič 2007, 311.

2.1.3 Priložnosti in izzivi

Organizacije se morajo ob odločitvi za prenos dejavnosti v zunanje izvajanje zavedati in biti sposobne zaznati ter prepoznati tudi vse potencialne poslovne priložnosti. Če jih te uspejo ustrezno implementirati v poslovni model in jih hkrati izkoristiti za udejanjanje nadaljnje rasti ter optimizacijo poslovanja, njihove učinke lahko uvrstimo med pomembne konkurenčne prednosti. Navajamo nekaj najpomembnejših poslovnih priložnosti in posredno izkazanih prednosti:

- Organizacijam zunanje izvajanje dejavnosti omogoča nadzor (ali ponovno vzpostavitev nadzora) nad operativnimi stroški poslovanja. Stroški zaradi opredelitev (praviloma) daljše ročnosti pogodbeno dorečenega sodelovanja postanejo stabilnejši, enakomerneje časovno porazdeljeni ter s tem lažje obvladljivi in bolj predvidljivi. Pomembna prednost stroškovnega obvladovanja je namreč ta, da se fiksni stroški preobrazijo v variabilne, povzeto po (Blumberg 1998, po Kavčič 2007, 304), z daljšo ročnostjo se ti stabilizirajo in poenostavljajo oblikovanje cen.
- Dubrovski (2004, 110) med drugim meni, da je organizacijam dana možnost, da pridobijo čas in priložnost osredotočanja na strateško opredeljene dejavnosti oziroma temeljne zmožnosti. Prednost prepoznavanja in udejanjanja navedene priložnosti se odraža predvsem v višji kakovosti izvedenih storitev in izpolnjevanju pričakovanj končnih kupcev.

- Priložnost in možnost izkoriščanja znanja prevzemnikov dejavnosti v kadrovske politiki vidi tudi Petelin (2004, 8). Organizacijam namreč ni treba izobraževati zaposlenih s specialnimi znanji, saj jih pridobijo hkrati s prenosom dejavnosti. S tem se organizacije prav tako izognejo tveganjem ob izgubi ključnih kadrov in v določenih primerih dolgotrajnosti postopkov izobraževanja.
- Povezovanje s priznanimi in na trgu visoko pozicioniranimi prevzemniki dejavnosti lahko pomeni krepitev tako lastne kot tudi prevzemnikove blagovne znamke. Prednosti veljajo za obe strani, izkazujejo pa se v večanju tržnih deležev in višjih prihodkih.

Po drugi strani se morajo organizacije, v fazi odločanja o prenosu dejavnosti zunanjim izvajalcem, zavedati obstoja nekaterih izzivov, nevarnosti oziroma morebitnih negativnih učinkov. Deanova (2011, 4–15) nekatere od njih poimenuje celo napake zunanjega izvajanja, z gledišča prenosa dejavnosti pa organizacijam v resnici predstavljajo izzive že pred sprejetjem odločitve:

- Organizacije s prenosom dejavnosti odlašajo predolgo časa, kar se odraža bodisi v prepočasnem zagonu poslovne ideje bodisi kot ovira širitev obstoječega poslovanja. Druga skrajnost odlašanja se lahko odrazi v fazi siceršnjega poslovnega uspeha in rasti, vendar preobremenjenosti virov sredstev zaradi neobvladovanja situacije.
- Organizacije pri presoji, katere dejavnosti dejansko prenesti k zunanjem izvajalcem, odločitve vse preveč problematizirajo. Jasno je treba razmejiti, katere dejavnosti organizacije opredeljujejo kot temeljno¹ oziroma netemeljno zmožnost, ni pa zanemarljivo tudi razmisliti, katere od dejavnosti so zaposlenim bližje po strokovni usposobljenosti in jih opravljajo z večjo mero zadovoljstva ter so pri tem ustrezno produktivni.
- Zunanje izvajanje dejavnosti ali avtomatizacija določenih poslovnih dejavnosti? Dilema, o kateri naj bi organizacije temeljito razmislile, je, katera od zgornjih odločitev je stroškovno učinkovitejša. V določenih primerih namreč strošek zunanjega izvajanja presega vložek v avtomatizacijo in s tega gledišča prenos ni smiseln.
- S prenosom dejavnosti na zunanje izvajalce je treba poskrbeti za primerno motivacijo lastnih zaposlenih. Slednjim je treba zagotoviti čim bolj ustrezno delo in po potrebi tudi prilagoditi delavnike.

Bucki (b. l.) opredeljuje še nekatere pomanjkljivosti oziroma izzive, s katerimi se morajo organizacije soočiti v fazi že prenesenih dejavnosti:

¹ Podrobnejšo definicijo temeljne zmožnosti obravnavamo v poglavju 3.2.1. Na tem mestu za lažje razumevanje nadaljnje vsebine podajamo sintezo Tavčarjeve (2009, 128–129) opredelitve, s katero temeljno zmožnost enači s sinergičnimi kombinacijami sestavin politike, katere organizaciji in partnerjem v menjalnih razmerjih nudijo pomembne koristi, so boljše od konkurenčnih in jih je težko posnemati. Potencialno tudi odpirajo dostop do novih tržišč in partnerjev.

- Izguba nadzorstvene funkcije nad prenesenimi dejavnostmi. Obstaja namreč nevarnost, da zunanji izvajalec dejavnosti ne bo izvajal skladno s pričakovanji, standardi in poslovno vizijo.
- Obseg, način in višina plačila morajo biti v pogodbi o sodelovanju med partnerjema izredno natančno opredeljeni. Zunanji izvajalec namreč lahko prične zaračunavati tako imenovane »skrite stroške«, in sicer za storitve, za katere je organizacija menila, da so že vključene v pogodbi.
- Pri prenosu dejavnosti na zunanjega izvajalca obstaja nevarnost zlorabe zaupnih podatkov. Temu se je moč izogniti s temeljitim preverjanjem izvajalca in natančno opredelitvijo določil varovanja tajnosti podatkov v pogodbi.
- Težave s kakovostjo nad izvedenimi storitvami. Organizacija namreč pogosto izgubi nadzor nad kakovostjo storitev, sicer zaupano zunanjemu izvajalcu. Ko na slabšo kakovost storitev opozorijo končni odjemalci in upad prihodkov, po navadi stabilizacija stanja terja veliko finančnih sredstev in angažiranja dodatnih virov sredstev.

2.1.4 Zaupanje med deležniki zunanjega izvajanja dejavnosti

Zaupanje med deležniki dajalca oziroma prenosnika in prevzemnika dejavnosti v zunanje izvajanje predstavlja osnovo za obstoj in uresničitev želje po razvoju partnerskega odnosa čim daljše ročnosti. Izbira zanesljivega, strokovnega in zaupanja vrednega izvajalca je zato na strani organizacije, ki dejavnost oddaja, ključno jamstvo za doseg želenih učinkov poslovanja. Dolgoročno pa medsebojno zaupanje utrjujejo tudi v preteklosti uspešno rešena nesoglasja in morebitne dodatne prilagoditve potrebam katerega koli od poslovnih partnerjev.

Ne glede na navedeno v temelju zaupanje utrjujejo tudi podrobno in jasno opredeljena pogodbeno določila, s čimer se že v naprej izognemo morebitnim nesoglasjem, oziroma partnerja s tem dorečeta možnosti in načine razreševanja neželenih situacij. V pogodbi o sodelovanju naj bodo zato opredeljeni (najmanj) naslednji elementi:

- Pričakovani časovni roki izvedenih storitev oziroma izdelkov.
- Kakovost, pri čemer morajo biti za ugotavljanje dosežene ravni navedeni vsi vzvodi in metodologije ugotavljanja. Opredeljeni morajo biti možni odkloni od želene kakovosti (npr. deleža dopuščenege kaka, odstopanje v kakovosti materialov ipd.), če je seveda to dopuščeno.
- Cene za opravljeno dejavnost, pri čemer morata biti jasno razrešena vprašanje in pristojnost zagotavljanja virov sredstev.
- Obseg količin in način opravljenih storitev, opredmeteni in podrobno opisani polizdelki oziroma izdelki, opredeljena raven storitev ipd.
- Razlogi in načini prenehanja pogodbe o sodelovanju in posledične sankcije. Bistveno je tudi opredeliti pristojnost reševanja sporov (sodišče, organ mediacije ...).

2.2 Trendi zunanjega izvajanja dejavnosti

Eichelberger (2013) ugotavlja, da je bilo leto 2012 za marsikatero od organizacij logistične panoge zunanjega izvajanja dejavnosti prelomno. V svojih napovedih trendov za leto 2013 in tudi za prihodnja leta napoveduje, da bo zunanje izvajanje v logistični panogi beležilo stabilno rast, njena evolucija pa se bo odražala v stopnjevanju sodelovalnega odnosa med partnerji vzdolž celotne oskrbovalne verige. Poudarja pa tudi (prav tam), da bodo na panogo logističnih storitev v prihodnjih letih bistveno vplivali dejavniki, kot so tehnologija, inovacije in preglednost poslovnega sodelovanja. Poleg tega pa bo zaradi nestabilnega trga naftnih derivatov in vedno bolj omejujoče okoljske zakonodaje v ospredju prilagajanje uporabi zemeljskega plina kot alternativnega pogonskega goriva.

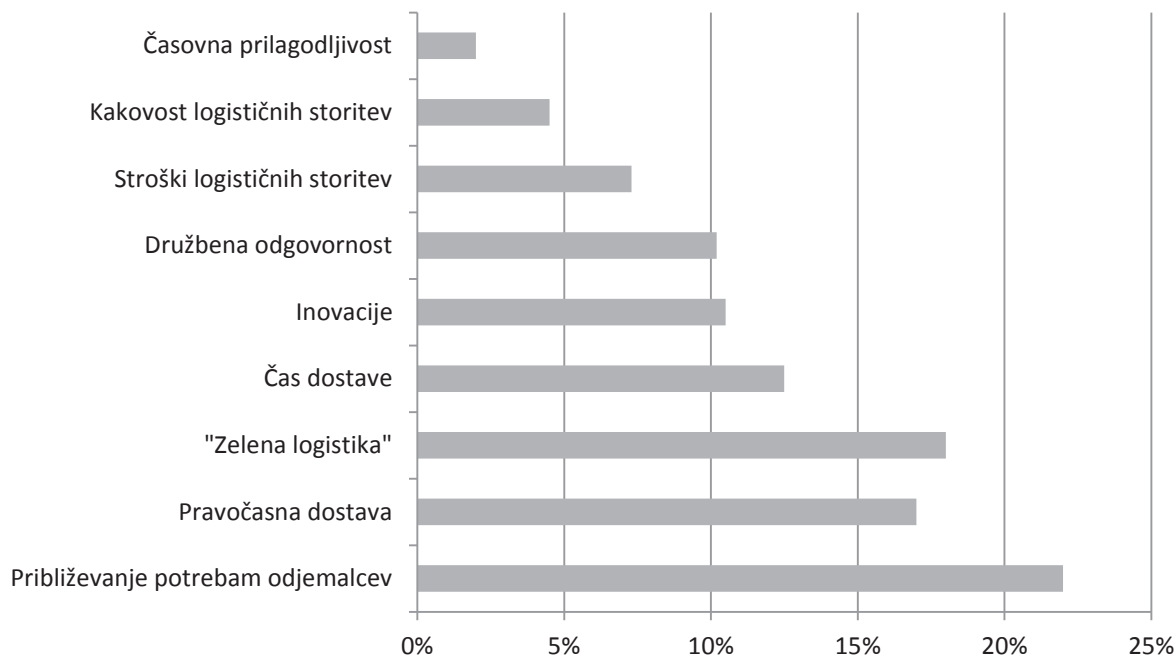
Analitska družba Ernst & Young (2013, 12–18) v svojem letnem poročilu zunanjega izvajanja dejavnosti v Evropi za leto 2013 ugotavlja, da bo segment zunanjega izvajanja dejavnosti še naprej beležil stabilno rast. Sodelovanje respondentov osmih sodelujočih držav je vrnilo odgovor, da organizacije v povprečju vseh držav pričakujejo in predvidevajo porast zunanjega izvajanja dejavnosti za približno 31,4 odstotka. Pomembna pa se nam zdi tudi ugotovitev, s katero svetovalna družba (prav tam) izpostavlja novo gonilo oziroma strateški trend zunanjega izvajanja dejavnosti. Prvim generacijam naročnikov zunanjega izvajanja je bil namreč edini oziroma prvenstveni cilj zniževanje stroškov poslovanja. Ta element in hkrati izkazani prihranki pri izvajanju poslovnih procesov so dandanes pri zunanjem izvajanju dejavnosti postali nekaj povsem samoumevnega. Naročniki zunanjega izvajanja namreč danes poleg očitnega, iščejo še dodatne vzvode za nadgradnjo odnosa z izvajalcem dejavnosti. Od njih pričakujejo partnerski odnos in podrobnejše poznavanje prenesenih dejavnosti, hkrati pa tudi sodelovanje pri razvoju in doseganju učinkovitosti prenesene dejavnosti. Trend gre v smeri zviševanja stopnje zaupanja do te mere, da bodo organizacije v vlogi naročnika zunanjim izvajalcev v izvajanje zaupale tudi dejavnosti, ki so bile do nedavnega opredeljene kot temeljne in kot take neizločljive iz okvirov lastne izvedbe. Novejše generacije naročnikov bi na račun prenosa večjega dela dejavnosti in odgovornosti v zunanje izvajanje znatno povečale svoje zmogljivosti.

2.2.1 Trendi na področju izvajanja logističnih storitev

Izvajanje logističnih storitev lahko zagotovo uvrščamo med eno izmed najfleksibilnejših gospodarskih panog. Terja namreč stalno in predvsem hitro prilagajanje naročnikom, s ciljem zadovoljevanja potreb končnih potrošnikov. Vedno novi in personalizirani produkti izvajalcem logističnih storitev predstavljajo bodoče trende usmerjanja poslovnih dejavnosti, hkrati pa tudi zahtevne izzive. Trende logistične panoge slovenskega okolja bomo na podlagi ugotovitev naše raziskave podrobneje opredelili v empiričnem delu naloge, v evropskem merilu pa jih v povzetkih naslednjih alinej opredeljujemo po Lofversu (2013):

- *Približevanje potrebam odjemalcev.* Evropski izvajalci logističnih storitev približevanje, doseganje in izpolnjevanje potreb opredeljujejo kot najpomembnejši trend in izziv panoge.
- *Mrežno gospodarstvo.* V današnjem času in zaostrenih gospodarskih razmerah koncept samostojnosti in avtonomnosti izvajalcev logističnih storitev za doseganje učinkovitega poslovanja ne zadošča več. Organizacije so za dosego zastavljenih ciljev prisiljene tako v vertikalno kot tudi horizontalno integracijo celotne oskrbovalne verige. Organizacije morajo preseči miselnost individualnega igralca na trgu in jo nadomestiti z miselnostjo mrežnega povezovanja.
- *Stroškovni pritiski.* S približevanjem vedno bolj zahtevnim naročnikom in izvajanjem ozko specializiranih poslovnih rešitev stroški logističnih storitev ne morejo biti več tako nizki kot v preteklosti. Lofvers (prav tam) ugotavlja, da stroški logističnih storitev predstavljajo štiri do šest odstotkov prihodkov organizacij, navkljub navedenemu pa v nadaljevanju ugotavlja tudi, da se ti stroški povečujejo in pri proizvodnih organizacijah v povprečju predstavljajo osem odstotkov prihodkov.
- *Pomanjkanje ustreznega kadra.* Raziskava, na katero se sklicuje Lofvers, je pokazala, da bo na ravni vseh geografskih regij in panog naročnikov zunanjskega izvajanja v naslednjih letih največji izziv ravno zagotavljanje zadostnega števila ustrezno usposobljenega kadra s področja logistike. Pomanjkanje kadra se trenutno kaže tako na ravni operativnih kot tudi na funkcijah načrtovanja in nadzora. Pomanjkanje beleži kar 70 odstotkov vseh organizacij, udeleženih v raziskavi.
- *Usmerjenost k trajnostnemu razvoju.* Več kot 55 odstotkov v raziskavi sodelujočih organizacij je okoljsko odgovornost opredelilo kot pomemben del njihove logistične strategije. Dodatno prednost bodo imele organizacije, ki bodo znale odgovoriti na vprašanja merljivosti, ciljev in načinov ocenjevanja doseganja družbene odgovornosti in okoljske trajnosti.

Na sliki 2 prikazujemo ključne trende, morda jih je bolj pravilno poimenovati izzivi poslovnega okolja, ki bodo pomembno vplivali na razvoj panoge logističnih storitev v prihodnjih letih. Izvajalci logističnih storitev naj jih smiselno upoštevajo, predvsem pa vsebinsko vpeljejo v svoje poslovne modele, v nasprotnem bodo namreč težko dosegali zahteve in želje naročnikov ter si zagotovili želeni obseg prihodkov. Izzivi so prikazani po pomembnosti in izraženi v odstotkih, iz teh pa je razvidno, kako so organizacije po pomembnosti ocenile posamezen izziv oziroma trend poslovnih usmeritev. Na podlagi preglednice je na primer možno sklepati, da samo še pri sedmih odstotkih respondentov (naročnikov zunanjih dejavnosti) drži trditev, da so pri zunanjem izvajanju logističnih storitev najpomembnejši dejavnik ravno stroški storitev.

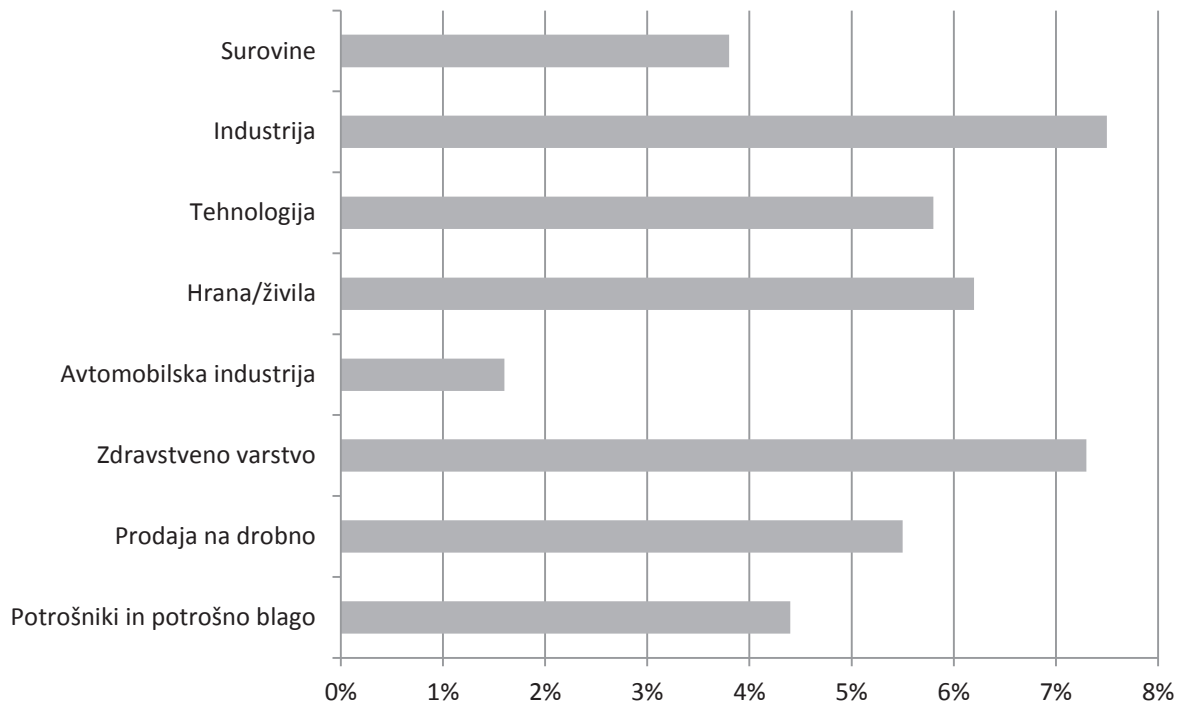


Slika 2: Trendi v logistični dejavnosti – ocenjeni po pomembnosti

Vir: povzeto po BVL International 2013, 16.

Vrednost svetovnega trga 3PL (zunanjega izvajanja logističnih storitev op. a.) je 250,2 milijarde dolarjev in se je v sedmih letih povečala za 67 odstotkov. Analitiki Armstrong & Associates ugotavljajo, da stranke v povprečju uporabljajo tri storitve 3PL, nekatere tudi 50 in več. Značilno je, da med storitvami 3PL prevladujejo prevozne storitve. Od skupaj 6.398 odnosov med strankami in ponudniki storitev 3PL gre pri 1.184 ali 18,5 odstotka odnosov za strateško uporabo storitev 3PL in/ali storitve upravljanja dobavne verige. Takšni strateški odnosi so bili v preteklosti značilni predvsem za avtomobilsko in tehnološko industrijo, zdaj pa se njihovo število povečuje tudi v trgovini na drobno in industrijskih panogah (Pavlin 2014).

Ugotavlja tudi (prav tam), da je povprečna letna rast uporabe logističnih storitev pri tehnoloških podjetjih v letih od 2005 do 2013 znašala 9,3 odstotka in da so trendi razvoja te dejavnosti ugodni, saj se povpraševanje po teh storitvah povečuje povsod po svetu. Poročilo o trendih panoge zunanjega izvajanja dejavnosti logističnih storitev in odnosov z odjemalci, ki so ga pripravili v organizaciji Armstrong & Associates, smo preučili tudi sami. Na podlagi tega smo pripravili sliko 3, iz katere je razvidna pričakovana nadaljnja rast panoge zunanjega izvajanja dejavnosti logističnih dejavnosti – po posameznih panogah naročnikov/odjemalcev storitev.



Slika 3: Rast zunanjega izvajanja logističnih storitev – ocenjena po posameznih panogah

Vir: povzeto po Armstrong & Associates 2013, 7.

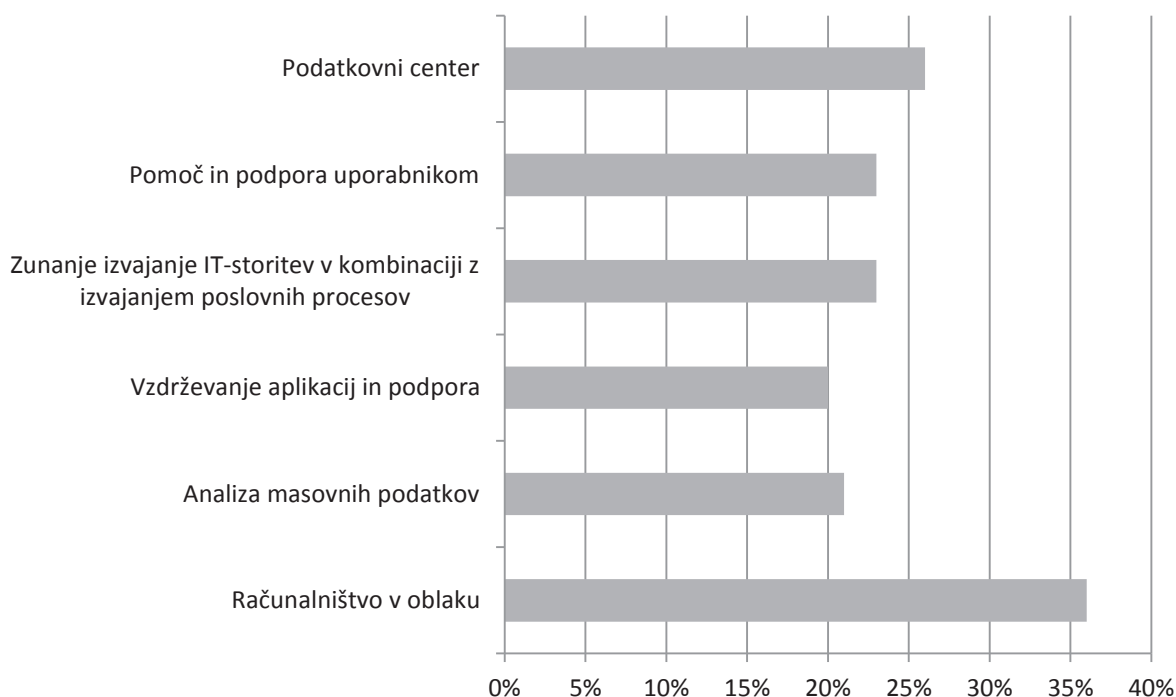
Na podlagi gospodarskih gibanj posameznih panog in doseženih rasti do leta 2013 lahko torej sklepamo, da največji tržni potencial svetovnim izvajalcem logističnih storitev predstavljajo zdravstveno varstvo, industrija ter panoga proizvodnje prehranskih izdelkov in živil.

2.2.2 Trendi področja IT-rešitev

Dostopna strokovna literatura in večina v Sloveniji izvedenih raziskav s področja zunanjega izvajanja panoge informacijske tehnologije so po opredelitvi podrobnejših trendov posameznih storitev v okviru IT-rešitev skope. Tudi zato bomo trend in potencial vsake od posameznih IT-rešitev ovrednotili na podlagi naše raziskave. Trendi bodo zaradi sveže zbranih podatkov in prilagojenosti portfelju Pošte primerni ravno za namen preučevanja ustreznosti njenega poslovnega modela.

Vendarle je zaradi komplementarnosti obeh preučevanih panog zunanjega izvajanja dejavnosti ter vedno večje nuje in priložnosti po širitvi poslovanja izven meja lastnih držav smiselno prikazati trende na mednarodni ravni. Podobno kot pri logističnih storitvah, pomemben potencial in povečevanje obsega prenosa dejavnosti k zunanjim izvajalcem izkazuje tudi področje izvajanja IT-rešitev. Celo več, panogi sta medsebojno povezani bolj, kot se izkazuje na prvi pogled, čemur pritruje tudi Lofvers (2013). Slednji namreč meni, da bo v sodelovanju z logistično panogo pomembna tudi zmožnost obdelave in analize masovnih podatkov oziroma tako imenovanih »big data«. Rasti navedenega segmenta v naslednjih petih

letih pritrjuje kar 60 odstotkov organizacij, sodelujočih v raziskavi organizacije BVL International (2013, 9). Organizacije od navedenih programskih orodij namreč pričakujejo celovito ravnanje in inteligentno povezavo podatkov za nadzor ter povečevanje načrtovanih rezultatov. Raziskovalci analitske družbe Ernst & Young (2013) med drugim ugotavljajo, da se po izsledkih raziskave zdi najbolj pomemben trend zunanjega izvajanja tudi računalništvo v oblaku. Z zbiranjem podatkov o ocenjeni rasti na sliki 4 prikazujemo pomembne trende v okviru panoge zunanjega izvajanja IT-storitev.

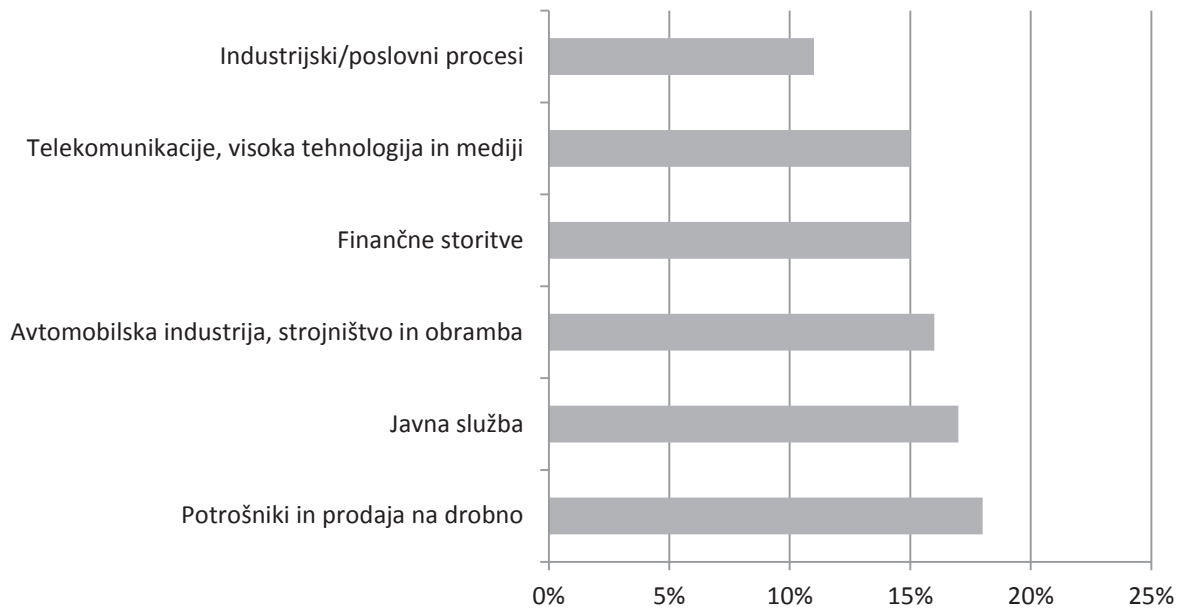


Slika 4: Trendi v dejavnosti IT-rešitev – ocenjena vrednost rasti

Vir: povzeto po Ernst & Young 2013, 21 in Deloitte 2014, 21.

Poleg računalništva v oblaku zelo pomembno vlogo in tržni potencial v prihodnosti izkazuje tudi zagotavljanje podatkovnih kapacitet oziroma tako imenovanih podatkovnih centrov. Podatek je zanimiv in za opredelitev prihodnjih strategij pomemben tudi za Pošto. Z gledišča globalizacije dostopa do podatkov čezmejnih ovir praktično ni, kar pomeni, da bi storitev koriščenja kapacitet podatkovnih centrov lahko uspešno tržila tudi na mednarodnih trgih.

Gibanje oziroma rast koriščenja zunanjega izvajanja IT-rešitev se med naročniki po posameznih panogah razlikuje. Ocenjena letna rast dejavnosti zunanjega izvajanja dejavnosti je razvidna s slike 5, pogojena pa je tudi s stopnjo tehnološke razvitosti naročnika, njegovega portfelja storitev, življenjskega cikla produktov in podobno.



Slika 5: Rast zunanjega izvajanja IT-storitev – ocenjena po posameznih panogah

Vir: povzeto po A.T. Kearney 2013.

Ugotovimo lahko, da najvišjo ocenjeno rast izkazujeta panoga zadovoljevanja potreb potrošnikov in prodaje na drobno ter panoga javnega sektorja oziroma javnih služb. Gre za panogi, ki sta pri izvajanju svojih procesov slabše informacijsko podprti, zato tudi izkazujeta višjo raven potreb po zagotavljanju rešitev na strani zunanjih izvajalcev.

2.3 Prehod k virtualnosti organizacije

Zaradi obsežnosti celovite tematike virtualnosti organizacij v magistrski nalogi tovrstnih organizacijskih struktur in urejenosti ne bomo obravnavali podrobneje. Bomo pa v nadaljevanju orisali osnovne značilnosti omenjenega koncepta, saj je virtualizacija organizacij v določenih primerih organsko nadaljevanje in stopnjevanje strateških povezav z zunanjimi izvajalci dejavnosti. Megatrendi, ki spodbujajo nastajanje virtualnih organizacij, so povezani predvsem z razvojem informacijske in komunikacijske tehnologije ter z globalizacijo gospodarstva. Proizvodi in storitve postajajo vedno bolj odvisni od informacijske tehnologije, večino dodane vrednosti pa prispevata znanje in obdelava informacij v najširšem pomenu besede (Bavec in Manzin 2011, 9).

Virtualnost organizacije v povezavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti lahko razumemo kot začasno poslovno povezovanje oziroma pri hkratnem sodelovanju večjega števila deležnikov kot mrežo medsebojno neodvisnih organizacij. Nadgradnja sodelovanja in vključevanje večjega števila zunanjih izvajalcev dejavnosti v poslovne procese naročnika sledita le enemu cilju in ta je dosega konkurenčne prednosti v relaciji do svojih konkurentov. Bavec in Manzin (2011, 33) ugotavljata, da se virtualne organizacije s poslovnega vidika v ničemer ne

razlikujejo od tradicionalnih, zato se samo po sebi razume, da morajo poslovati z najmanjšimi možnimi stroški in si zagotavljati dostop do relevantnega znanja.

Zato so vse oblike tradicionalnega poslovnega povezovanja značilne tudi za virtualne organizacije. Razlika je le v tem, da si postavljajo virtualne organizacije za temeljni cilj prožnost in prilagodljivost.

Poleg najpomembnejše prednosti virtualnih struktur oziroma organizacij, ki jo enačimo s hitrejšim prilagajanjem na vplive iz okolja in stroškovno učinkovitostjo, Fajfar in Cvirn (2002, 232) navajata še druge prednosti:

- geografske razdalje zaradi uporabe informacijsko telekomunikacijske infrastrukture ne predstavljajo ovir;
- minimiranje negativnih učinkov zunanjih vplivov, kot so prometne in vremenske nevarnosti, naravne nevarnosti in drugo;
- če je možno in tudi organizirano delo na daljavo, problem vsakodnevnega potovanja na eno lokacijo odpade. Ob tem so izkazano ugodni tudi ekološki učinki;
- manjše organizacije v sestavi virtualne organizacije lažje konkurirajo mnogo večjim organizacijam;
- tveganje je porazdeljeno med organizacije v mreži, kar pa povečuje medsebojno neodvisnost;
- dolgoročno zmanjšanje režijskih stroškov.

Izražene prednosti tovrstnih ureditev poslovnih povezav organizacije tako omogočajo in ne nazadnje olajšujejo doseganje zastavljenih ciljev optimizacije poslovanja, povečujejo zadovoljstvo partnerjev v menjalnih razmerjih in zagotavljajo ustrezno trajnostno rast.

2.3.1 Virtualnost po posameznih stopnjah in »preklopno načelo«

Tako imenovana virtualnost organizacije se je pojavila povsem spontano, predvsem pa kot odgovor na vplive poslovnega okolja. V povezavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti virtualnost omenjamo ravno iz razloga vzgibov tradicionalnih organizacij, ki se največkrat odražajo v zmanjševanju stroškov poslovanja. Prehod in nastanek tradicionalne organizacije k virtualni strukturiranosti Kovačič (2007, po Weber 2011, 3) razvršča v tri stopnje.

- Prva stopnja – govorimo o zunanjem izvajanju dejavnosti, v največji meri in z namenom zniževanja stroškov poslovanja. Iz tega lahko sklepamo, da organizacije, ki že sedaj sodelujejo z zunanjimi izvajalci, nevede tvorijo virtualne poslovne mreže oziroma ustvarjajo pogoje za nastanke.
- Druga stopnja – sodelovanje med organizacijami preide v strateško povezavo z namenom delitve dela in tudi združevanja izkušenj.
- Tretja stopnja – pomeni prehod in povezovanje v virtualne organizacije s ciljem povečevanja prilagodljivosti.

Ugotavlja tudi (prav tam), da se v strokovnih krogih preučevanja organiziranosti poslovnih povezav med organizacijami poizkuša definirati še četrto – naslednjo stopnjo nastajanja virtualnih organizacij. To najpogosteje omenjajo kot nekakšno množico vseh, z informacijskimi sistemi medsebojno prepletenih subjektov, ki se po potrebi vključujejo v mrežo različnih virtualnih organizacij.

V nadaljevanju Kovačič (prav tam) pojasnjuje, da je glavna razlika med zunanjim izvajanjem dejavnosti oziroma strateškimi povezavami in virtualnim organiziranjem v tem, da virtualna organizacija poskuša usklajevati temeljne sposobnosti in deliti znanje preko usklajenih medsebojnih procesov.

Preklopno načelo predstavlja temeljno paradigmo koncepta virtualnih organizacij. Prilagodljivost in hitrost prenosa dejavnosti k zunanjim izvajalcem dejavnosti, nazaj k naročniku ali celo drugemu izvajalcu, postavlja na tako visoko raven, da lahko govorimo o dejanskem vklapljanju in izklapljanju izvajalcev, organizacija pa pri tem ne čuti negativnih posledic menjav. Bavec (2003, 161) meni, da gre namreč pri virtualni organiziranosti za možnost takojšnje zamenjave določene poslovne dejavnosti, saj so bile te že v osnovi načrtovane popolnoma neodvisno od konkretnega izvajalca. Pojasnjuje tudi (prav tam), da se proces vključevanja (alokacije) in izključevanja (dealokacije) imenuje preklapljanje in da je vloga preklopnega načela primerljiva z delitvijo dela in s specializacijo v tradicionalnih organizacijah. Pri preklopnem načelu pa je tudi po našem mnenju treba upoštevati tudi stroške, ki jih povzroči vsaka zamenjava zunanjih izvajalcev dejavnosti. Z ekonomskega zornega kota je preklopno načelo smiselno uporabiti le v primerih, ko so stroški zamenjave izvajalca manjši od stroškov, če te iste izvajalce obdržimo.

Ob opredelitvi pomena preklopnega načela se nam v nadaljevanju zdi smotrno v kratkem razjasniti še pojem *meta menedžment*. Meta menedžment je namreč menedžment virtualno organiziranih dejavnosti in iz tega sledi tudi nekoliko drugačna definicija virtualne organizacije, ki glasi: »*virtualna organizacija je ciljno usmerjeno podjetje, ki ga upravlja meta management*« (Bavec in Manzin 2011, 88). Oziraje se na dejstvo, da se menedžment v virtualnih organizacijah po svojem poslanstvu vse bolj odmika od klasičnih metod upravljanja in se usmerja v sodelovalni, posvetovalni, mentorski odnos, skratka na meta raven, Mowshowitz (1999, 6–18) meta menedžmentu pripisuje pet temeljnih nalog:

- načrtovanje in analiziranje abstraktnih zahtev (logično definirane potrebe po določenih dejavnostih, ki so opredeljene ne glede na to, kdo jih bo izvajal),
- identifikacija možnih izvajalcev,
- spremljanje in alokacija (vklapljanje) izvajalcev na zahteve, najbolje v fazi izvajanja virtualno organizirane dejavnosti,
- vzdrževanje in spreminjanje postopkov za preklapljanje ter
- iskanje in tekoče ažuriranje optimalnih kriterijev za alokacijo.

Kljub navedbi, da gre funkcijam menedžmenta v virtualnih organizacijah pripisati odmik k sodelovalnemu, mentorskemu in posvetovalnemu načinu dela, ni pravilno sklepati, da gre pri tem za nenadzorovano samoorganiziranost procesov izvajalskih ravni organizacij. Ravno nasprotno. Iz opisa temeljnih nalog sledi, da naj se menedžer v dojemanju svoje vloge ravna skladno z možnostjo obvladovanja širin čim večjega števila znanj in področij dela, usklajevanje in vpeljava teh pa zagotovo terjata večjo mero prodejavnosti in dela kot v tradicionalnih organizacijah.

2.3.2 Značilnosti in razvoj zaposlenih

V primerjavi s tradicionalnimi organizacijami je pri virtualnih organizacijah zaupanje med deležniki na veliko višji ravni, seveda pa tudi stalni preizkušnji. Poleg zaupanja med samimi organizacijami, vključenimi v poslovne dejavnosti, je bistvenega pomena ravno zaupanje med in do zaposlenih. Ker naročnik po prenehanju potreb po zunanjem izvajanju dejavnosti do zaposlenih nima obveznosti, je zaupanje ključni dejavnik doseganja želenih poslovnih ciljev. Bavec in Manzin (2011, 31) menita, da se mora menedžment v sodobnih organizacijah zanašati na znanje, lojalnost in motiviranost zaposlenih, čeprav se v veliki meri zanaša tudi na nadzorne mehanizme, ki jih ima v rokah. Mnoge organizacije so dosegle meje svoje rasti in razvoja enostavno zato, ker niso našle dovolj delavcev, ki bi ustrezali vsem tem zahtevam, predvsem zahtevi po znanju. Dodatno poudarjata, da se je ravno pri matričnih organizacijah pokazalo, da te zahtevajo poseben tip zaposlenih in poseben tip menedžerjev.

Pri virtualnih organizacijah gre upoštevati tudi ugodne vplive zmožnosti organizacije dela od doma. Ta značilnost tovrstne organiziranosti dela gre z roko v roki z zadovoljstvom zaposlenih in znatnim prihrankom na strani naročnika dejavnosti. Zaposlenim namreč ni treba plačevati povračil v zvezi s potnimi stroški, organizacija je s tem vitkejša in deluje v stroškovno ustrežnejših poslovnih prostorih. Nižji stroški investicije v stavbo in povezani variabilni stroški vplivajo pozitivno na poslovni izid organizacije. Delo na domu rešuje tudi težave zaposlenih, ki pri delu pridobijo različne zdravstvene omejitve, dela pa ne bi mogli več opravljati na lokaciji organizacije. Z navedeno organiziranostjo lahko s pridom sodelujemo tudi z delavci s statusom invalida, pri katerih bi ob klasični organiziranosti delovnih mest po vsej verjetnosti izgubili njihovo znanje in izkušnje.

Razvoj zaposlenih v virtualnih organizacijah ne odstopa bistveno od pričakovanih, sicer sistematičnih procesov razvoja v okviru tradicionalnih organizacij. Vendarle pa sta, kot smo predhodno že omenili, pri virtualnih organizacijah v primerjavi s tradicionalnimi toliko bolj pomembna zaupanje in pripadnost, ne samo organizaciji, temveč tudi procesom, razvoju in inovacijam. Bavec in Manzin (prav tam) izkustveno opažata, da je pripadnost v virtualnih organizacijah pomembna predvsem zato, ker ima posameznik veliko samostojnost delovanja in tudi dostop do širokega kroga notranjih informacij, kar omogoča tudi zlorabe. Menedžment ima seveda več možnosti in načinov, s katerimi pridobi pripadnost zaposlenih, vendar

trenutne izkušnje kažejo, da sta to predvsem visok osebni dohodek in spodbudno ter prijetno delovno okolje. Ugotavljata tudi, da ob novih paradigmah organiziranosti delovanja organizacij in zaposlenih vse več znamenj kaže, da bo prilagoditve potreben tudi izobraževalni sistem. Ljudje se bomo morali že v okviru svojega izobraževanja navaditi na virtualno okolje, predvsem na njegovo prilagodljivost in hitro spreminjanje. Velik del izobraževalnega sistema, posebej na univerzitetni stopnji, bo treba virtualizirati, saj ga bodo k temu med drugim prisilile tudi ekonomske okoliščine. Že sam študij v virtualnem okolju naj bi bil pomembna predpriprava za delo v novih okoliščinah.

3 RAZVOJNA POLITIKA ORGANIZACIJE

Želje po doseganju lastnih oziroma skupnih ciljev posameznikom in skupinam deležnikov veleva združevanje virov sredstev oziroma organiziranje na načine, ki omogočajo uresničitev zastavljenih vizij. Izraz *organizacija* je s tega vidika bolj ali manj tehnokratski pogled na vertikalne in horizontalne strukture ter procese v podjetju, njihove medsebojne povezave, logistične in informacijske tokove in podobno. Pogosto pa razumemo pojem organizacije kot generično obliko skupnosti ljudi, ki jih družijo skupni interesi in dejavnosti (Bauer idr. 2009, 11).

Za lažje razumevanje celovitega obsega tematike pojasnimo še vsebinski pomen izraza *politika organizacije*. Biloslavo (2006, 43) definicijo politike členi v smeri uresničitve cilja organizacije in pravi: »Skupno ime za doseganje ciljev je strategija, skupno ime za cilje in za doseganje ciljev (strategijo) pa politika organizacije.«

3.1 Okvirni model politike organizacije

Modeli politike organizacije so v stalnem nastajanju, spreminjanju, mnogi od teh tudi zamrejo. Modeli predvsem koristijo vršnemu menedžmentu organizacij, s svojo preglednostjo in enostavnostjo pa morajo omogočati načrtovanje zmagovitih strategij za doseg ciljev. Biloslavo (2006, 63) opredeljuje tri izvorne modele: *osnovni model*, ki obsega cilje in doseganje ciljev, tj. strategijo; *procesni model*, ki kaže osnovni potek načrtovanja ob uporabi osnovnega modela, in *okvirni model*, ki obsega:

- temeljno (dolgoročno) politiko organizacije: smotri, poslanstvo ter kultura in koncepti sredstev; izhaja iz vizije organizacije;
- razvojno (srednjeročno) politiko organizacije: razvojni cilji, poslovni model (srednjeročni okvir programov in veriga vrednosti za njihovo izvajanje), struktura in infrastrukturni sistemi, oskrbovanje in razporejanje sredstev; izhaja iz smotrov;
- tekočo oziroma sprotno (kratkoročno) politiko organizacije: sprotne cilje, izvajanje programov, vedenjski procesi in gospodarjenje s sredstvi; izhaja iz razvojnih ciljev oziroma razvojne strategije.

Koncept okvirnega modela zadeva načrtovanje in snovanje dejavnosti organizacije v prihodnje, zato je prav, da je njegova razsežnost časovna. Obsega naj dolgoročno temeljno politiko, v njenem okviru srednjeročno razvojno politiko, znotraj te pa kratkoročno tekočo politiko. Vsebine vseh treh časovnih okvirnosti nenehno vplivajo ena na drugo, čeprav si sledijo v hierarhiji in okvirnosti. Tekoča dogajanja vplivajo na vsebine razvojne politike, srednjeročna dogajanja v razvojni politiki pa na temeljno politiko (Tavčar 2009, 214).

3.2 Snovanje razvojne politike ob vključevanju zunanjih izvajalcev dejavnosti

V okviru preučevanja teoretskih temeljev okvirnega modela in značilnosti razvojne politike smo v spodnjih podpoglavjih pripravili kratek teoretski pregled elementov razvojne politike, ki bo zaradi univerzalnosti vsebinskega pomena koristil tudi ostalim organizacijam oziroma vsem zainteresiranim javnostim.

Kot smo v opredelitvi namenov zapisali, v magistrski nalogi želimo predvsem ugotoviti, ali med organizacijami v Sloveniji obstaja interes po izločanju logističnih in IT-storitev v zunanje izvajanje. Ugotovitve bodo v nadaljevanju pokazale, na katere elemente razvojne politike Pošte bodo v srednjeročnem časovnem obdobju vplivali dejavniki poslovnega okolja panog 3PL in IT-rešitev ter kakšne prilagoditve politike bi bilo morebiti treba opraviti. Konkretno predloge, namenjene Pošti, bomo zapisali v poglavju Ugotovitve in predlogi, najprej pa želimo nakazati vzporednico oziroma stične povezave med snovanjem razvojne politike in vključevanjem zunanjega izvajanja dejavnosti.

Menedžment z namenom doseganja srednjeročno zastavljenih ciljev v največji meri izkorišča obstoječe ter razpoložljive vire sredstev in temeljne zmožnosti organizacije. Ob analizi vplivov tekočih dogajanj na vsebine razvojne politike menedžment pridobi možnost, da s pravočasnim ukrepanjem in vključevanjem zunanjih izvajalcev zmanjša različna poslovna tveganja, kot tudi stabilizira poslovanje organizacije. Zunanji izvajalci namreč z znanji in sredstvi, ki jih organizacija nima, omogočajo hitrejši odziv na konkurenčne pritiske in tudi bistveno olajšajo snovanje novih temeljnih zmožnosti. Razvojna politika obsega časovno razdobje treh do petih let. V okviru razvojne politike je zato bistveno, da organizacija jasno razmeji in ugotovi, katerih dejavnosti ni več smotro izvajati v lastni režiji, in s tem tudi prepozna, katera področja dela bodo lahko v nadaljnjih letih prevzeli zunanji strokovnjaki. Tudi zato je pomembno, da organizacija, preko novih programov, ki jih omogočajo prav zunanji izvajalci dejavnosti, uresničuje lastne temeljne zmožnosti.

V naslednjih podpoglavjih podrobneje opisujemo vsakega od posameznih elementov razvojne politike in pomen zunanjega izvajanja dejavnosti na vsakega od njih.

3.2.1 Razvojni cilj

Kot navedeno, razsežnost razvojne politike opredeljujemo s tri- do petletnim časovnim obdobjem, usmerjenim v prihodnost organizacije. Obsega razvojne cilje, ki izhajajo iz smotrov, dejavnosti, urejenosti (strukture) in sredstev organizacije. Biloslavo (2006, 171) opredeljuje, da razvojna politika obsega izkoriščanje temeljnih zmožnosti za zagotavljanje srednjeročne uspešnosti organizacije, predvsem pa snovanje novih temeljnih zmožnosti in njihovo uresničevanje preko novih programov.

Temeljne zmožnosti lahko poimenujemo tudi kot ključne zmožnosti organizacije. Tavčar (2009, 128–129) pravi, da so temeljne zmožnosti lahko katere koli sestavine ali sinergične kombinacije sestavin politike organizacije (cilji, strategija – in sestavine strategije: dejavnosti, urejenost in sredstva), ki:

- nudijo partnerjem v menjalnih razmerjih pomembne koristi;
- so drugačne in boljše od konkurenčnih;
- so dovolj trajne in jih je težko posnemati;
- potencialno odpirajo dostop do novih menjalnih razmerij (tržišč, partnerjev ipd.).

Pomembno je razumeti, da temeljne zmožnosti niso isto kot ključni (nosilni, temeljni) proizvodi. Kavčič (2009, 67) v nadaljevanju pojasnjuje, da ti temeljijo na eni ali več ključnih zmožnostih podjetja ter dodaja, da so sedanje in prihodnje ključne zmožnosti vir konkurenčnosti v sedanjosti oziroma v prihodnosti. Ključne zmožnosti naj bodo koristne predvsem za partnerje v zunanjem izvajanju dejavnosti, naj bodo redke in naj jih konkurenca težko posnema.

Vključevanje zunanjega izvajanja dejavnosti na razvojne cilje posamezne organizacije učinkuje posredno, in sicer preko vključevanja v njene procesne dejavnosti, oskrbovanje sredstev ter vplive na strukturno urejenost.

3.2.2 Poslovni model

Poslovni model lahko pojmuje kot generator denarnega toka v vsaki od organizacij in ga zato lahko enačimo s temeljnim gradnikom ustvarjanja vrednosti za vplivne deležnike celotne verige vrednosti. Biloslavo (2006, 185) poudarja, da razvojna politika obsega poslovni model, ki sloni na sedanjih temeljnih zmožnostih, kakor tudi išče nov poslovni model s snovanjem novih temeljnih zmožnosti, s ciljem, da bo organizacija v prihodnje čim bolj uspešno prepoznavala poslovne priložnosti. Menimo, da pri organizacijah, ki v izvajanje svojih dejavnosti vključujejo tudi zunanje izvajalce dejavnosti, dinamika poslovnega okolja predstavlja še toliko večji izziv. Bertancelj idr. (2011, 43) menijo, da je odločilni vidik poslovnega modela čas, ki mine med denarnimi odlivi (ideja, razvoj, investicije, zagonski stroški) in pričakovanimi denarnimi prilivi (plačana prodaja). Dodajamo pa mnenje, da se navedeni čas lahko bistveno skrajša ravno zaradi vključevanja zunanjih izvajalcev v dejavnosti organizacije.

Vršni menedžment je dolžan izvajati stalno presojo ustreznosti poslovnega modela organizacije, vzdržnost in pravilna opredeljenost pa morata odgovarjati na naslednja vprašanja (prirejeno po SIP b. 1.):

- *Kakšna je vrednost, ki jo organizacija ponuja kupcem oziroma uporabnikom? Vrednost predstavljajo vse koristi, ki jih kupec pridobi ob koriščenju produktov (blaga, storitev), ki jih organizacija zagotavlja. Najboljša vrednost, ki jo lahko organizacija nudi svojim*

kupcem oziroma uporabnikom, je tista, ki je na trgu ne ponuja nihče drug in končnim odjemalcem nudi zeleno dodano vrednost. Vključevanje zunanjih izvajalcev v posamezne dejavnosti naročnikov organizacijam preko stroškovne učinkovitost in pridobitev specialnih znanj dejansko zagotavlja doseganje višjih vrednosti produktov za končne odjemalce.

- *Kateri so tržni segmenti organizacije?* Organizacija mora opredeliti in prepoznati, kdo so njeni kupci oziroma uporabniki njenih storitev ter tudi, zakaj se je organizacija odločila za segment oziroma panogo, v kateri nastopa. Če organizacija ugotovi, da v izbranem tržnem segmentu dejansko obstaja potreba po njenih produktih, lahko z ugodnimi učinki sodelovanja z zunanjimi izvajalci skrajša čas razvoja, prilagajanja oziroma podaljševanja življenjskega cikla produktov. Zunanji izvajalci so zaradi ozke specializiranosti na lastne produkte pomembni ravno zaradi zmožnosti določanja tržnih segmentov, kjer gre za specializirane produkte.
- *Preko kakšnih produktov organizacija odjemalcem zagotavlja vrednost?* Najboljša vrednost, ki jo lahko organizacije ponudijo svojim kupcem oziroma uporabnikom, je tista, ki je ne ponuja nihče drug in hkrati odgovarja na potrebe uporabnikov.
- *Kako bo organizacija produkte dostavila uporabnikom?* Organizacija mora za svoje produkte definirati distribucijske kanale, po katerih produkte dostavi kupcem oziroma uporabnikom. Distribucijski kanali so odvisni od vrste produktov, po našem mnenju pa z vidika pridobitve znanja, ki ga organizacija ne poseduje, in zniževanja stroškov, izredno primerni za prenos k zunanjim izvajalcem.
- *Na kakšen način bo organizacija kupcem zaračunavala vrednost, ki jo ponuja? Na kakšen način boste prejeli plačilo?* Ravno v tem delu opredeljevanja razvojne politike vidimo veliko priložnost za učinkovito in uspešno sodelovanje organizacij z zunanjimi izvajalci. Ob vedno intenzivnejšem prehodu državnih organov in prebivalstva na e-poslovanje segment pomeni poslovno priložnost tako za pridobitev prihodkov ponudnikov teh storitev kot tudi za zniževanje stroškov koristnikov.

Opredeljene sestavine poslovnega modela organizacije lažje usklajujejo ob vključevanju izvajalcev zunanjih dejavnosti. S tem ukrepom namreč skrajšajo čas razvoja novih proizvodov in storitev lastnih programov, dosežejo zeleno stroškovno učinkovitost in cilje, zasnovane v okviru razvojne politike.

3.2.3 Struktura in infrastrukturni sistemi

Strukturo pojmuje kot določitev dela in razporeditev pristojnosti ter odgovornosti v organizacijah. Biloslavo (2006, 289) ugotavlja, da je v organizacijah poleg formalne strukture – ki jo uvede menedžment, da bi organizacija učinkovito delovala – v vsaki organizaciji prisotna tudi neformalna organizacija, ki obsega uveljavljen vzorec interesnih razmerij med

sodelavci organizacije. Delitev dela med sodelavci organizacije naj upošteva znanja in zmožnosti sodelavcev, ki jih organizacija ima ali lahko pridobi.

Z infrastrukturnimi sistemi organizacije predvsem obvladujejo postopke in pravila: izmenjevanja informacij med notranjimi in zunanjimi deležniki, snovanja smotrov, ciljev in strategij za doseg ciljev ter ne nazadnje menedžmenta kadrov.

V povezavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti in strukturno urejenostjo organizacije lahko izpostavimo zaveznitva. Zaveznitva so v svoji osnovi razmerja, v katerih udeleženci lahko vplivajo drug na drugega, ker imajo v ta namen primeren vir moči (Biloslavo 2006, 290). Najpomembnejša vez v vsakem zaveznitvu so interesi, razmerja znotraj zaveznitva pa delimo v notranja in zunanja. Zunanje izvajanje seveda uvrščamo med zunanja razmerja, kamor sodijo tudi strateške povezave in omrežja. Pri tem je pomembno, da dajalec in prejemnik zunanjega izvajanja medsebojne interese v podrobnosti zapišeta v pogodbo o sodelovanju. V njej naj opredelita medsebojne obveznosti, pričakovane rezultate, časovne dimenzije sodelovanja in pravne posledice neupoštevanja dogovorjenih zavez. Menimo pa, da bi morali poslovno kulturo zunanjih razmerij dvigniti na višjo raven tudi s pogodbenimi določili, v katerih bi se sodelujoče organizacije dogovorile o skupnih oblikovanjih (vsaj) srednjeročnih strategij.

Poleg zaveznitv se vključevanje zunanjih izvajalcev odraža tudi v morebitnih spremembah strukturne urejenosti organizacij. V predhodnih poglavjih smo že obravnavali posamezne ravni virtualnosti, ki nastanejo kot posledica obsega prenesenih dejavnosti in števila vključenih zunanjih izvajalcev. Pomembno je, da struktura omogoča izvajanje programov organizacije in dopušča optimalno oskrbovanje s sredstvi, v nasprotnem srednjeročni cilji privzete razvojne politike ne bodo uresničeni.

3.2.4 Oskrbovanje in razporejanje sredstev

Oskrbovanje in razporejanje omejenih sredstev organizacij pomeni premišljeno in zavzeto angažiranost menedžmenta. Biloslavo (2006, 292) poudarja, da je sredstva smotrno razporejati z upoštevanjem učinkovitega razmerja med pričakovanimi izidi in obsegom potrebnih sredstev ter jih opredeljuje kot:

- *Potrebe po oskrbovanju s finančnimi sredstvi.* Organizacije potrebe lahko krijejo iz lastnih virov (nerazporejeni dobiček, odprodaja lastništva ...) ali tujih virov (dokapitalizacija, posojila, obveznosti do dobaviteljev idr.).
- *Potrebe po oskrbovanju s sodelavci, ki obsegajo prihode in odhode.* Te odražajo realizacijo novih zaposlitev, notranjih premikov zaposlenih, po drugi strani pa odpuščanja in redne odhode zaposlenih.
- *Potrebe po oskrbovanju z znanjem, kjer vidimo največjo možnost optimizacije poslovanja organizacije – ravno s prenosom določenih dejavnosti k zunanjim izvajalcem.* Specifična

znanja od organizacij terjajo znatno aktiviranje virov sredstev. Ta pridobi zelo težko, oziroma jih v določenih primerih niti ni sposobna zagotoviti sama. Izkušveno učenje, kot eno izmed načinov zagotovitve, v določenih primerih lahko terja preveč časa in organizaciji zaradi prepočasnega razvoja produktov lahko slabi konkurenčno prednost. Organizacija se z znanjem lahko oskrbi tudi s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij oziroma z nakupom oziroma najemom zunanjih strokovnjakov. Ravno zadnje navedeni način oskrbovanja organizaciji bistveno zniža stroške razvoja produktov, prihrani sredstva zaradi optimalnega števila zaposlenih in hkrati zagotavlja hitrejšo prilagodljivost tržnim razmeram.

Poleg oskrbovanja z znanjem in finančnimi sredstvi zunanji izvajalci v pomembnem delu k izpolnjevanju srednjeročnih ciljev vplivajo tudi z oskrbovanjem ustreznih sodelavcev. V elementu oskrbovanja s sredstvi so ti ključni za doseganje ciljev opredeljene razvojne politike, saj naj bi kljub temu, da gre za zunanje sodelavce, v izvajanje prevzemali dejavnosti avtonomno, odgovorno in kakovostno.

Vključevanje zunanjih izvajalcev omogoča tudi pomembno prednost z vidika časovnega vstopanja vseh oblik sredstev v delovni proces organizacije. Organizacija je tako vitkejša, bolj prilagodljiva na vplive iz okolja, bolj odzivna na stanje ponudbe in povpraševanja trga ter v splošnem pogledu ekonomsko stabilnejša.

4 POŠTA SLOVENIJE IN OKOLJE, V KATEREM DELUJE

Pošto v dobršni meri zaznamujejo okoliščine in vplivi, vezani na lastništvo, saj je ta v stoddostni lasti države. Odločitve lastnikov terjajo inovativne in hitre ukrepe posloводства, saj v nemalo primerih na poslovanje družbe vplivajo v smeri prilagoditve programov oziroma poslovnega modela. Upošteva je močno pravno zaščito zaposlenih in tri reprezentativne sindikate vršni menedžment stalno išče možnosti racionalizacije poslovanja in dviga dodane vrednosti na zaposlenega. Omenjeno se odraža tudi v vedno večjem obsegu dvojne vloge zunanjega izvajanja dejavnosti. Pošta namreč nastopa kot dajalec in prejemnik zunanjega izvajanja. V največji meri v zunanje izvajanje poverja poslovne procese, vezane na transportno funkcijo, prevzema pa v povezavi z zagotavljanjem distribucijske logistike in IT-rešitev.

4.1 Dejavniki širšega zunanjega okolja

V vodstvu Pošte ugotavljajo (Pošta Slovenije 2015), da se gospodarske razmere ter navade uporabnikov poštnih storitev izrazito spreminjajo, kar zmanjšuje obseg potrošnje ciljnega trga, tj. trga univerzalnih poštnih storitev ter plačilnega prometa. Zato Pošta vstopa na nove trge, spreminjata pa se tudi struktura in število zaposlenih. Demografske spremembe od Pošte terjajo dodatne trženjske aktivnosti, zato se vedno pogosteje pojavlja v elektronskih medijih in socialnih omrežjih ter je v njih tudi aktivna.

Razvoj IKT omogoča lažji nadzor in vzdrževanje opreme, vključene v tehnološki proces prenosa poštnih pošiljk in blaga. V ta segment uvrščamo naprave za strojno usmerjanje pošiljk, sprejemne sisteme in IT podporo vsem ostalim poslovnim procesom. Ker vzdrževanje opreme, tehnološka oprema sama in razvoj lastnih informacijskih rešitev terjajo velik obseg sredstev, bo v prihodnje treba razmisliti, ali opravi usmerjanja pošiljk in podporne informatike ne bi raje prepustili zunanjim izvajalcem. V vsakem primeru pa bodo tehnološki vplivi okolja od Pošte terjali višjo raven učinkovitejše avtomatizacije in inovativne rešitve pristopa do odjemalcev.

Omejena razpoložljivost in draženje energentov od Pošte terjajo optimizacijo poslovnih procesov in stalno ocenjevanje ekonomičnosti vseh obstoječih poslovalnic. V veliki meri zato prevoze pošiljk pospešeno oddaja podizvajalcem, poštne enote pa preoblikuje v pogodbene pošte in jih s portfeljem storitev nudi v najem zunanjim izvajalcem.

4.2 Področje dejavnosti in programov

Pošta se v poslanstvu (Pošta Slovenije 2014a, 28–29) zavezuje k razvoju ter kakovostnemu, konkurenčnemu in zanesljivemu izvajanju poštnih, denarnih, logističnih in varnih

elektronskih storitev. Povzemamo portfelj storitev, kot ga sicer v širše opredeljenem strateškem razvojnem programu opredeljuje Pošta (Pošta Slovenije 2014b):

- a) izvajanje univerzalne poštne storitve na celotnem območju RS,
- b) zagotavljanje poštних in z njimi povezanih finančnih ter logističnih storitev v Sloveniji ter v regiji Alpe–Donava–Jadran in
- c) izvajanje IT-storitev za državne institucije in prebivalstvo. Na področju drugih storitev (prodaja zavarovalniških storitev, trgovskega blaga ...).

Pošta Slovenije (prav tam) prizadeva za zadovoljevanje potreb trga in približevanje storitev končnim uporabnikom. S stalnim spremljanjem in uvajanjem razvojnih dosežkov ter novih spoznanj na področju poštne in druge dejavnosti stalno izboljšuje kakovost izvajanja storitev.

Vizija Pošte (Pošta Slovenije 2014a) je biti najpomembnejši in največji izvajalec poštних in z njimi povezanih logističnih storitev v Sloveniji tudi po liberalizaciji poštne trga v EU. Pri svojem delovanju želi razvijati pripadnost in lojalnost zaposlenih, vlagati v njihovo znanje in zagotavljati njihovo socialno varnost, dolgoročno pa si je Pošta zastavila zagotavljanje plačilne sposobnosti in optimalne donosnosti vloženega kapitala.

4.3 Temeljna zmožnost organizacije

Kot smo že zapisali v poglavju 3.2.1 Razvojni cilji, temeljne zmožnosti lahko razumemo kot ključne zmožnosti organizacije in pri tem moramo poudariti, da pri tem ne gre za proizvode oziroma programe organizacije, temveč sinergične kombinacije sestavin politike organizacije. Pošta z izvajanjem komunikacijskega načrta informacije o poslovni politiki in njenih prvinah ažurno prenaša na vse ravni in do vseh zaposlenih. Svoje cilje in smotre zapisuje že v opredelitvi poslanstva in vizije ter jih tudi redno objavlja preko komunikacijskih kanalov svojih internih občil. Jasne smernice ob upoštevanju strategije organizacije zaposlenim ustvarjajo ugodne delovne pogoje in osnovne gradnike lojalnosti. Pomembne koristi, nudene odjemalcem, zagotavljajo tudi učinki, ki jih izražajo zaposleni zaradi upoštevanja vrednosti organizacije. Z vrednotami organizacija opredeljuje odnos do kakovosti, zaposlenih oziroma vseh sodelavcev, strank in organizacije same.

Organizacijsko strukturo in geografsko pokritost konkurenca ni zmožna posnemati niti zagotavljati. Pošta namreč s široko prisotnostjo v lokalnih okoljih pridobiva in razpolaga s specialnimi poznavanji potreb prebivalstva kot organizacij, kar ji omogoča večjo prilagodljivost in diferenciacijo programov. Zaradi razvejane mreže je lahko tudi stroškovno učinkovitejša in hitrejše odzivna. Če poleg razpoložljivosti sredstev v smislu transportne opreme in mreže izpostavimo še zaposlene, se strategija širitve v regijo Alpe–Donava–Jadran ne sliši samo smelo, temveč tudi izvedljivo.

4.4 Vplivi poslovnega okolja in prilagajanje politik organizacije

Pošta je bila v preteklih letih priča številnim spremembam poslovnega okolja, tako v mikro kot makro razsežnostih. Vsi vplivi in posledice bodo seveda imeli močan vpliv na poslovanje organizacije v prihodnjih letih. Za doseganje ciljev v prihodnosti bodo še naprej ključne poštne storitve v povezavi s finančnimi, logistične in IT-storitve ter njihova diverzifikacija.

Na stalne spremembe poslovnega okolja, spremenjene navade strank, liberaliziran poštni trg in visoke fiksne stroške vzdrževanja celotnega poštnega omrežja bo Pošta morala odgovoriti z udejanjanjem v nadaljevanju opredeljenih strateških usmeritev petih ključnih razvojnih področij (Pošta Slovenije 2014b, 19):

- *paketi in logistika* – v tem segmentu namerava Pošta utrditi položaj vodilnega izvajalca paketnih storitev in postati prepoznaven izvajalec na trgu logističnih storitev;
- *jutranja dostava* – postati želi pomemben izvajalec na področju jutranje dostave časopisnih in drugih edicij ter kolportaže;
- *neposredno trženje* – z razvojem novih in nadgradnjo obstoječih storitev se pošta želi pozicionirati kot vodilni ponudnik tovrstnih storitev (direktna pošta, naslovljena in delno naslovljena in nenaslovljena pošta);
- *IT-storitve* – v tem segmentu želi Pošta postati eden izmed vodilnih ponudnikov varnih IT-storitev (digitalna identiteta, digitalna varna hramba, digitalna varna pošta, IT-infrastruktura, digitalna pisarna idr.);
- *širitev nabora storitev v poštnih poslovalnicah* – trgovsko blago, finančne in zavarovalniške storitve, drugo.

Do hitrejše realizacije ciljev na predstavljenih ključnih področjih Pošta v poslovnih strategijah predvideva tako prevzemanje kot tudi ustanavljanje novih hčerinskih družb. Posluževala se bo skrbnih kapitalskih vlaganj in sodelovanj z različnimi poslovnimi partnerji. V sodelovanju s Pošto banko Slovenije (PBS) namerava ohranjati vodilni tržni delež na področju poštnih storitev in status vodilnega ponudnika storitev plačilnega prometa in storitev na transakcijskih računih za fizične osebe in male podjetnike.

Pošta bo tudi modernizirala oziroma avtomatizirala poslovanje na področju predelave pisemskih in paketnih pošiljk ter nenaslovljene direktne pošte ter optimizirala poštno mrežo (sprememba delovnih časov pošt, pogodbene pošte, premične pošte, sprememba lokacij ipd.) in dostavo pošiljk (povzeto po Pošta Slovenije 2014b).

4.5 Raven vključenosti v sisteme zunanjega izvajanja dejavnosti

Kot omenjeno, Pošta v sisteme zunanjega izvajanja dejavnosti vstopa v dveh smereh oziroma dvojni vlogi. Na trgu prenosa poštnih pošiljk in blaga na eni strani nastopa kot dajalec, na drugi strani pa kot prejemnik zunanjega izvajanja. S stalnim preučevanjem ekonomske

vzdržnosti posameznih faz poslovnih procesov pristojni v Pošti definirajo in prepoznajo dejavnosti, ki jih je smiselno oziroma nujno treba prenesti na zunanje izvajalce. Slednje terjajo razmere na tržišču, v tem trenutku še najbolj upad klasičnih poštnih storitev. Posledica navedenega je širitev mreže pogodbenih pošt, kjer Pošta zgolj z lastnimi programi ne uspe doseči zelene rentabilnosti. Zato velja, da Pošta v največji meri in obsegu poleg navedenih poslovnih prvin v zunanje izvajanje poverja poslovne procese, vezane na transportno funkcijo, v izvajanje pa prevzema dejavnosti, vezane na zagotavljanje distribucijske logistike in IT-rešitev.

Po našem mnenju se Pošta v tem trenutku nahaja med prvo in drugo stopnjo virtualizacije. Še vedno namreč velja, da se v procese zunanjega izvajanja vključuje predvsem zaradi stroškovne učinkovitosti, se pa pri sodelovanju s posameznimi drugimi organizacijami že nakazujejo obrisi strateških povezav z namenom delitve dela in tudi združevanja izkušenj.

V spodnjih podpoglavjih na kratko opisujemo dejavnosti Pošte in hkrati orisujemo možnosti vstopa drugih zunanjih sodelavcev.

4.5.1 Distribucijska logistika in oskrbovalne verige

Pošta primarno vrši logistiko transporta poštnih pošiljk in blaga na sistemsko opredeljenih treh ravneh prevoza, in sicer na I. ravni (pošte – logistični center – pošte), II. ravni (logistični center – logistični center) in III. ravni (prevozi pošiljk v in iz tujine). Pri tem v sodelovanju z zunanjimi izvajalci v največji meri koristimo cestni in deloma letalski prevoz (čezmejni promet). Pošta pri izvedbi stremi k stroškovni učinkovitosti, minimalnemu vplivu na okolje – s ciljem doseganja visoke kakovosti izvedenih storitev.

V sklopu distribucijske logistike in izvajanja oskrbovalnih verig Pošta izvaja vse dejavnosti logistike poti pošiljk/blaga od pošiljatelja/proizvajalca do končnega uporabnika/naslovnika. Pri tem sledimo visokim standardom kakovosti in ciljem, da je izdelek oziroma blago dostavljeno pravočasno, v pravilni in naročeni količini, ob pravem času (just in time, FIFO, FILO in drugih režimih, skladnih s potrebami strank), pravemu naslovniku na pravem mestu in najpomembneje – v okviru predvidenih/optimalnih stroškov. Pošta strankam v okviru distribucijske logistike omogoča:

- skladiščenje z načrtovanjem distribucije blaga;
- komisioniranje in embaliranje proizvodov ter nadaljnjo pripravo na transport;
- transportno funkcijo (načrtovanje, organizacija voznih redov, upravljanje z voznim parkom ...);
- dostavo in dogovorjeni način vročanja kupcem;
- prevzem povratne embalaže, reklamacijskega blaga, vračila blaga;
- okoljsko odgovorno ravnanje z odpadno embalažo/blagom;
- administracijo z uporabo programskih orodij po meri naročnika.

Distribucijska logistika in oskrbovalne verige zunanjim izvajalcem predstavljajo dober tržni potencial in možnost lastnega razvoja. Obenem jim predstavljajo tudi izzive, kar naj pristojni dosledno upoštevajo pri snovanju elementov razvojne politike, še najbolj strategije in programov dejavnosti.

4.5.2 IT-storitve

Pošta je v letu 2014 na trg uvedla novo blagovno znamko PosiTa[®] in na višjo raven dvignila poslovne rešitve, do tedaj združene pod imenom Poslovni center. PosiTa obsega celovito pisarniško in programsko opremo. Ker se želi z navedenimi storitvami in utrjevanjem zaupanja do strank pozicionirati visoko, v ta posel vstopa skupaj s slovensko podružnico Hewlett-Packarda.

Pošta na področju IT-storitev že dlje časa razpolaga z uveljavljenimi blagovnimi znamkami *E-Arhiv*, *Moja pošta*, *Pošta@ca* in *Nadomestni informacijski center*. Skupaj z novimi produkti *Digitalne pisarne* pa jih je v letu 2012 združila in zaokročila v celoto takratnega Poslovnega centra. Kot navedeno, je ob tem sočasno prenovila celotno infrastrukturo Digitalne pisarne in hkrati pripravila novo grafično podobo storitev Poslovnega centra. Informacijske storitve Pošte Slovenije so namenjene organizacijam in podjetjem vseh velikosti, od mikro in malih do srednjih velikih in velikih. Primarne rešitve so razdeljene v pet sklopov (Pošta Slovenije b. l.):

- *digitalno pisarno* z dodatnimi možnostmi izbire opcij IT opreme, programja, individualnih poslovnih rešitev;
- *e-arhiv* – poslovnim in javno-pravnim uporabnikom zagotavlja zunanje izvajanje e-hrambe gradiv; s pridobljeno akreditacijo storitev e-hrambe rešitev zagotavlja zakonsko skladnost e-hrambe in s tem pravno veljavnost hranjenega gradiva;
- *mojo pošto* – portal moja.posta.si omogoča razširitev poštnih storitev na svetovni splet in pri tem zagotavlja še večjo mero varnosti vsebine in osebnih podatkov kot klasična pošta. Portal moja.posta.si omogoča hitro, enostavno in celovito upravljanje z digitalnimi dokumenti;
- *Pošta@ca* – Pošta Slovenije je registrirana javna certifikatska agencija z imenom Pošta@ca, zato ima status overitelja in lahko izdaja kvalificirana digitalna potrdila;
- *NIC (nadomestni informacijski center)* – je poseben prostor za namestitev IT-opreme. Namenjen je naprednim poslovnim uporabnikom, ki želijo določene systemske kapacitete zaradi zagotavljanja višje stopnje varnosti izločiti iz svojega delovnega okolja.

Razvoj IT-storitev pri Pošti trenutno poteka v pospešenem tempu in neprekinjenem procesu. Zaveda se namreč, da je navedena panoga učinkovit vir pridobivanja poslovnih prihodkov, še posebno ob izpadu prihodkov klasičnih poštnih storitev. Menimo, da bosta tudi segment in rastoča panoga IT-storitev terjala temeljit premislek pri snovanju razvojne politike Pošte.

Največji vpliv pričakujemo pri elementih oskrbovanja s sredstvi in strukturni urejenosti, ki bo zagotovo prehajala k višjim ravnam virtualnosti.

Želimo, da Pošta s karseda optimalno opredelitvijo in usklajenim upoštevanjem elementov razvojne politike tudi v prihodnje dosega zastavljeno poslovno učinkovitost. Zato smo z raziskavo magistrske naloge želeli zagotoviti odgovor na raziskovalno vprašanje, ali med organizacijami v Sloveniji obstaja interes po izločanju logističnih in IT-storitev. Empirični del naloge, ki sledi, zato podaja odgovor o pravilnosti odločitev organizacije in tudi poudarja najbolj zanimiva področja dela posamezne panoge.

5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu naloge bomo predstavili metodologijo izvedene raziskave ter njene rezultate in ugotovitve. Z uporabljenimi metodami želimo izpolniti izražene namene in doseči v nalogi zastavljene cilje. S pomočjo empiričnih spoznanj tako želimo analizirati stanje, ugotoviti problemsko situacijo in od v vzorcu zajetih organizacij pridobiti informacije o strateških napovedih, ki zadevajo odločitve o prenosu dejavnosti logističnih in IT-storitev zunanjim izvajalcem.

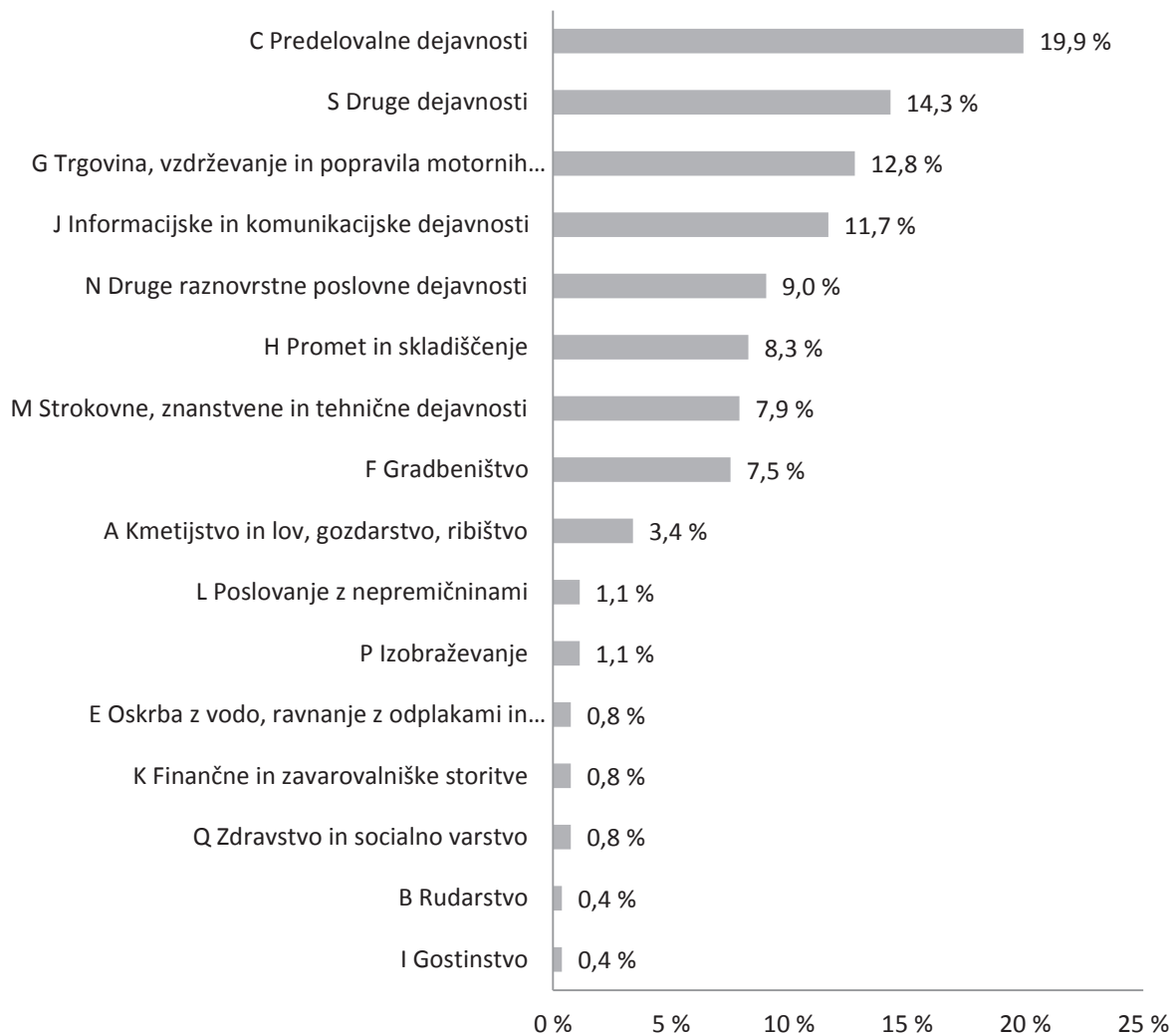
Želimo dobiti tudi odgovor na raziskovalno vprašanje, ki bo razjasnilo, ali med organizacijami v Sloveniji obstaja interes po izločanju logističnih in IT-storitev v zunanje izvajanje, kot tudi, kakšen vpliv bo ugotovljeno imelo na snovanje razvojne politike Pošte. Ovrgli oziroma potrdili bomo tudi vse štiri hipoteze, njihova analiza in ugotovitve pa bodo koristno napotilo pri odločanju in snovanju sleherne zainteresirane organizacije.

5.1 Opis vzorca

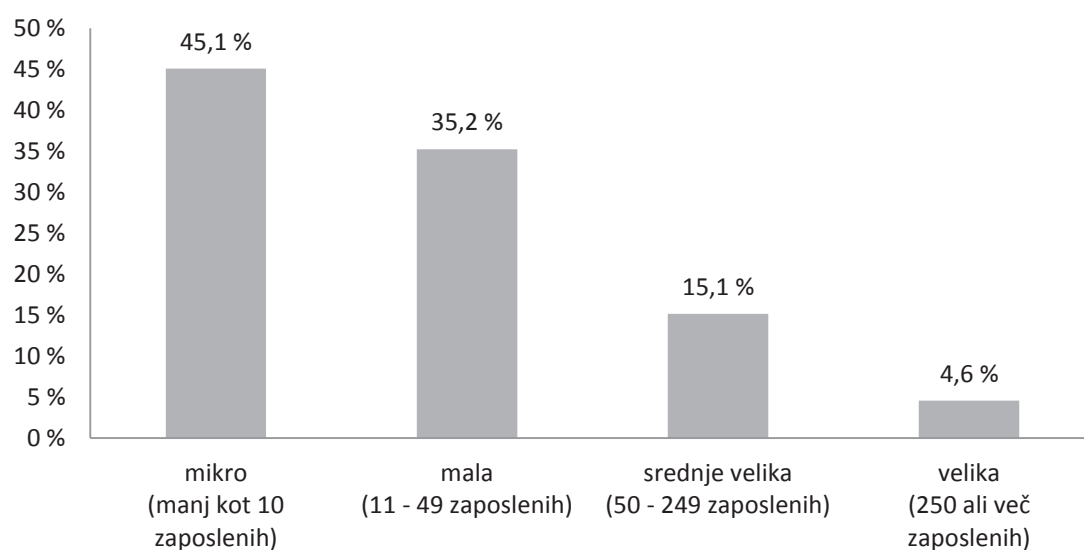
K sodelovanju v naši raziskavi smo povabili 6.201 organizacijo, kar predstavlja celotno populacijo naše raziskave. 5.895 naslovov elektronskih pošt organizacij je zagotovila Gospodarska zbornica, 300 Obrtno-podjetniška zbornica, šest pa smo jih na podlagi znanstev v različnih organizacijah zagotovili sami. Zaradi različnih razlogov nedosegljivosti (poln nabiralnik e-pošte, neobstoječ e-naslov, elektronsko sporočilo je bilo prepoznano kot 'spam' oziroma neželena pošta, e-sporočilo je pripadalo sporočilnemu sistemu ipd.) je vabilo na koncu doseglo 5.626 organizacij. K izpolnjevanju je pristopilo 295 respondentov, pravilno in v celoti pa je vprašalnik izpolnilo 266 anketirancev, in ti zadnji predstavljajo končni vzorec raziskave. Dejanska odzivnost je tako bila 4,7-odstotna.

Največji delež sodelujočih organizacij prihaja iz panoge predelovalnih dejavnosti (19,9 %), sledijo druge dejavnosti (14,3 %), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (12,8 %) ter informacijske in komunikacijske dejavnosti (11,7 %). Najmanj anketirancev je izhajalo iz panog rudarstvo (0,4 %) in gostinstvo (0,4 %) (slika 6).

Pred pripravo anketnega vprašalnika smo presojali, ali organizacije povprašati po realiziranem obsegu prihodkov ali vprašanje zastaviti v smislu opredelitve njihove velikosti. Želeli smo namreč pridobiti vpogled v potencial trga logističnih in IT-storitev, vendar smo presodili, da bi v primeru opredelitev prihodkov obstajalo preveliko tveganje z zanesljivostjo odgovorov. Na vprašanja namreč lahko odgovarjajo osebe, ki za podajo tovrstnih odgovorov niso pristojne, niti jih ne poznajo. Na podlagi odgovorov smo ugotovili, da največ anketirancev prihaja iz mikro podjetij (45,1 %), sledijo jim mala podjetja (35,2 %) (slika 7).

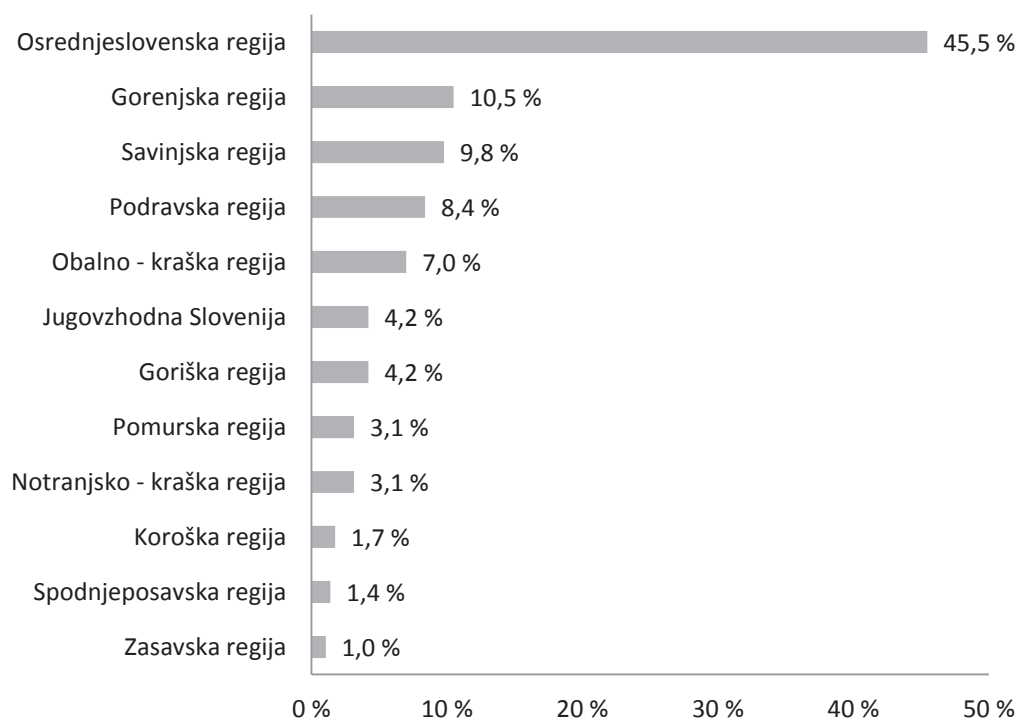


Slika 6: Panoge, v katerih pri raziskavi sodelujoče organizacije poslujejo



Slika 7: Velikost organizacije

Organizacije, iz katerih prihajajo anketiranci, imajo v največji meri sedež v Osrednjeslovenski regiji (45,5 %), sledi Gorenjska regija (10,5 %), najmanj pa jih prihaja iz Spodnjeposavske (1,4 %) in Zasavske (1,0 %) regije (slika 8).



Slika 8: Regija, v kateri ima organizacija sedež

5.2 Zanesljivost vprašalnika

Zanesljivost vprašalnika zagotavlja, da bomo ob merjenju na istih enotah (anketirancih) in z istim vprašalnikom, v dveh različnih časovnih točkah, dobili enake rezultate. Zanesljivost smo preverjali s pomočjo Cronbachovega α koeficienta. Da je vprašalnik zanesljiv, lahko trdimo, ko ima koeficient vrednost $\alpha = 0,7$ ali več (Field 2009, 673–675).

Pri prvem sklopu vprašanj, ki se nanaša na koriščenje logističnih storitev, je Cronbach $\alpha = 0,818$, kar kaže na visoko zanesljivost tega sklopa. Zanesljivost bi sicer še lahko izboljšali z izločitvijo trditve o transportni funkciji, vendar smo jo v nadaljnji analizi obdržali, saj je sklop visoko zanesljiv že brez izločitve te trditve in se nam zato to ni zdelo potrebno. Sklop o pomembnih lastnostih, ki jih morajo imeti izvajalci logističnih storitev, je prav tako visoko zanesljiv ($\alpha = 0,873$). Zanesljivost bi lahko izboljšali z izločitvijo trditve o prepoznavni in močni blagovni znamki, vendar se nam to ni zdelo potrebno. Tudi sklop o koriščenju IT-storitev je visoko zanesljiv ($\alpha = 0,802$), izločanje nobene od trditve pa ne bi povečalo zanesljivosti. Pri sklopu pomembnih lastnosti izvajalcev IT-storitev bi zanesljivost lahko povečali z izločitvijo trditve o stroškovni učinkovitosti ter prepoznavni in močni blagovni znamki, vendar se nam izločitev ni zdelo smiselna, saj je bil sklop že v osnovi visoko zanesljiv ($\alpha = 0,801$). Tudi sklop o sodelovanju s Pošto izkazuje visoko zanesljivost

($\alpha = 0,935$), zato se nam izločitev trditve o ugledu podjetja in blagovnih znamk zaradi zvišanja zanesljivosti ni zdela potrebna. Ugotavljamo, da ima najvišjo zanesljivost sklop o sodelovanju s Pošto, najnižjo pa sklop o pomembnih lastnostih izvajalcev IT-storitev (preglednica 1).

Preglednica 1: Zanesljivost sklopov vprašalnika

| Zanesljivost sklopov | št. trditev | Cronbach α | Možno izboljšanje z izločitvijo trditve |
|---|-------------|-------------------|---|
| koristijo oziroma bi koristili logistične storitve (Q6) | 6 | 0,818 | Q6d "Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov)" ($\alpha = 0,826$) |
| pomembne lastnosti izvajalcev logističnih storitev (Q7) | 8 | 0,873 | Q7h "Prepoznavna in močna blagovna znamka izvajalca" ($\alpha = 0,874$) |
| koristijo oziroma bi koristili IT-storitve (Q8) | 7 | 0,802 / | |
| pomembne lastnosti izvajalcev IT-storitev (Q9) | 8 | 0,801 | Q9a "Stroškovna učinkovitost/ugodna cena" ($\alpha = 0,803$) Q9h "Prepoznavna in močna blagovna znamka izvajalca" ($\alpha = 0,813$) |
| sodelovanje s Pošto (Q10) | 8 | 0,935 | Q10a "Ugleda podjetja in blagovnih znamk" ($\alpha = 0,939$) |

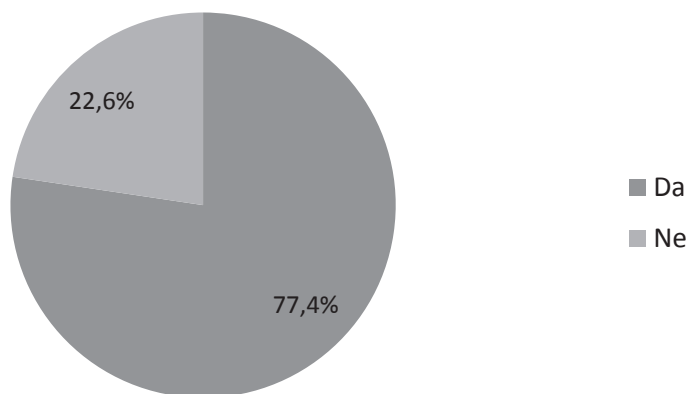
5.3 Uporabljene metode

Anketirance smo želeli združiti v skupini glede na potrebo po zunanjem izvajanju logističnih in IT-storitev. Uporabili smo združevanje v skupine, in sicer hierarhično združevanje, kjer vsaka enota predstavlja svojo skupino. Pri vsakem koraku združevanja se poišče najbližji skupini, se ju združi v novo skupino, to pa se ponavlja, dokler niso vse enote združene v eno skupino (Košmelj 2006, 300). Razdalja med skupinama je lahko izračunana na različne načine, najpogosteje uporabljene metode so minimalna, maksimalna in Wardova (Košmelj 2006, 304), mi smo uporabili slednjo, za mero različnosti pa smo uporabili kvadrat evklidske razdalje.

Za primerjavo razlik v povprečju med segmentacijskima skupinama smo uporabili t-test za neodvisna vzorca, ki ga uporabljamo za preverjanje domnev o povprečnih vrednostih spremenljivk na populaciji. Spremenljivke morajo biti številskega tipa. S t-testom za neodvisna vzorca preverjamo, ali je povprečna vrednost spremenljivke v eni skupini enot različna kot v drugi skupini enot (Kropivnik, Kogovšek in Gnidovec 2006, 47).

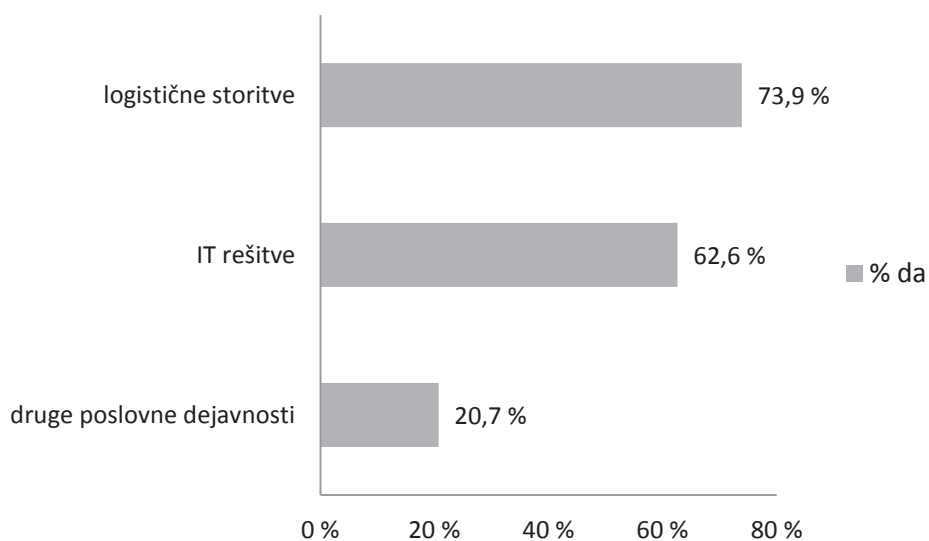
5.4 Opisna statistika

Več kot dve tretjini (77,4 %) anketirancev je odgovorilo, da njihova organizacija koristi zunanje izvajalce poslovnih dejavnosti (slika 9).



Slika 9: Ali vaša organizacija v tem trenutku koristi zunanje izvajalce poslovnih dejavnosti?

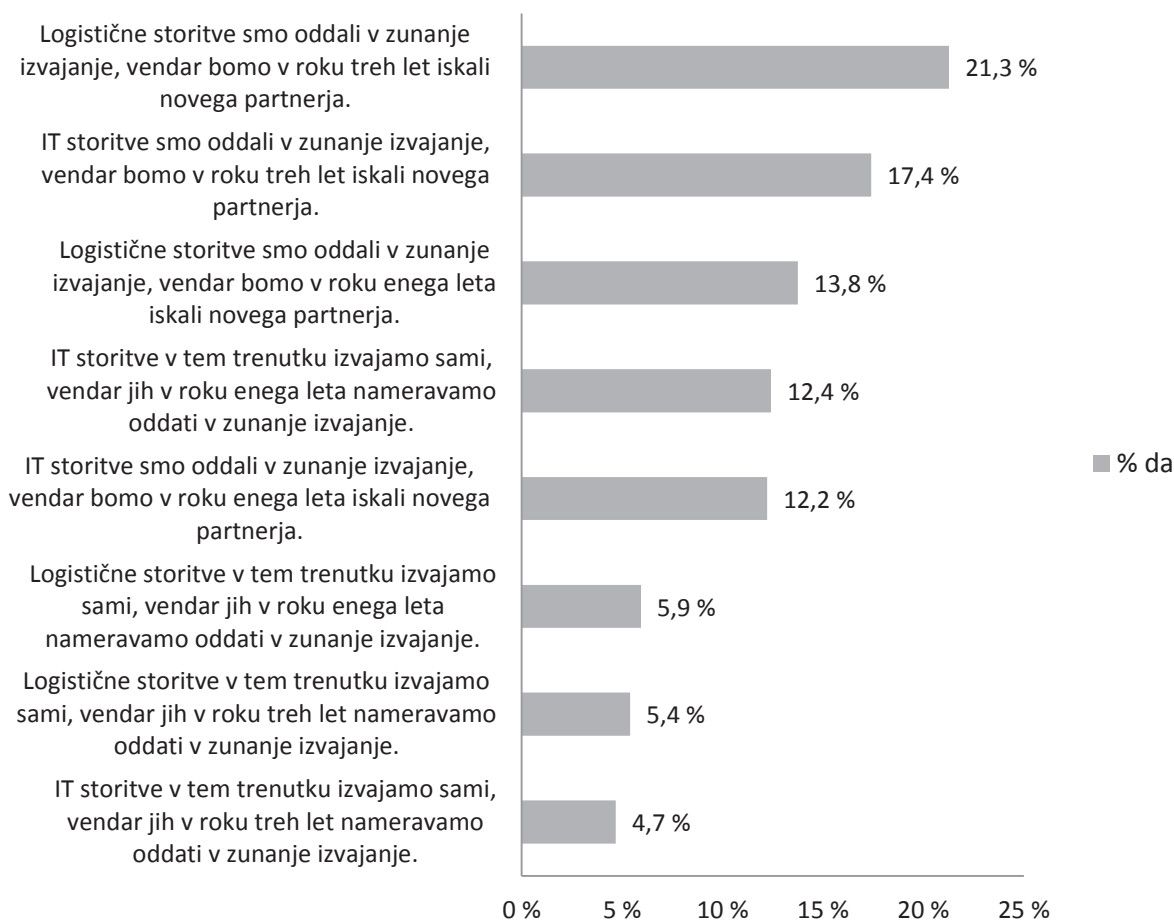
Med organizacijami, ki pri svojem poslovanju že koristijo zunanje izvajalce poslovnih storitev, jih največ koristi logistične storitve (73,9 %), sledijo jim IT-rešitve (62,6 %) (slika 10).



Slika 10: V katerih segmentih poslovnih dejavnosti vaša organizacija že koristi zunanje izvajalce?

Največ anketirancev je odgovorilo, da so logistične storitve že oddali v zunanje izvajanje, vendar bodo v roku treh let iskali novega partnerja (21,3 %), sledijo tisti, ki so enako odgovorili za IT-storitve (17,4 %). Med anketiranci je najmanj takih, ki logistične storitve izvajajo sami, vendar jih nameravajo v roku enega leta oddati v zunanje izvajanje (5,9 %), in takih, ki logistične storitve izvajajo sami, vendar jih nameravajo v roku treh let oddati v

zunanje izvajanje (5,4 %), oziroma IT-storitve izvajajo sami, vendar jih nameravajo v roku treh let oddati v zunanje izvajanje (4,7 %) (slika 11).



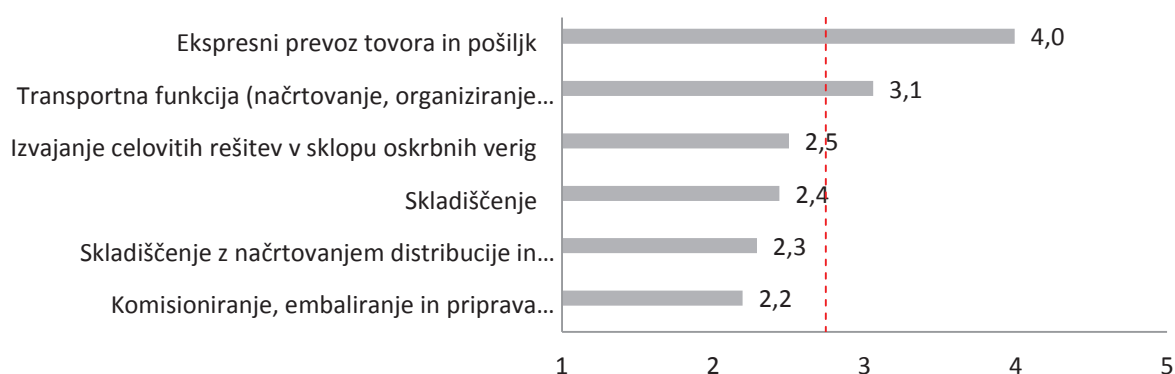
Slika 11: Ali navedene trditve veljajo za vašo organizacijo?

Organizacije se v največji meri sploh ne strinjajo, da koristijo (oziroma bi) skladiščenje (45,2 %), enako velja za skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucijo (46,5 %) ter komisioniranjem, embaliranjem in pripravo proizvodov na transport (47,9 %). Da koristijo transportno funkcijo, se v največji meri strinjajo (25,5 %), sledijo tisti, ki se sploh ne strinjajo (24,8 %), pri izvajanju celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig se jih največ sploh ne strinja (34,5 %), pri ekspresnem prevozu tovora in pošiljk pa so v največji meri odgovorili, da se popolnoma strinjajo, da to storitev koristijo oziroma bi jo koristili (49,7 %) (preglednica 2).

Preglednica 2: V kolikšni meri se strinjate, da v okviru izvajanja logističnih storitev vaša organizacija koristi oziroma bi (v kratkoročnem, srednjeročnem načrtu) koristila eno izmed spodaj navedenih storitev? (v %)

| | 1 Sploh se ne strinjam | 2 | 3 | 4 | 5 Popolnoma se strinjam | Skupaj |
|---|------------------------------|------|------|------|-------------------------------|--------|
| Skladiščenje | 45,2 | 13,7 | 11,0 | 12,3 | 17,8 | 100,0 |
| Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija | 46,5 | 14,8 | 13,4 | 14,1 | 11,3 | 100,0 |
| Komisioniranje, embaliranje in priprava proizvodov na transport | 47,9 | 16,0 | 15,3 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) | 24,8 | 12,8 | 15,6 | 25,5 | 21,3 | 100,0 |
| Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig | 34,5 | 16,9 | 20,4 | 20,4 | 7,7 | 100,0 |
| Ekspresni prevoz tovora in pošiljk | 12,2 | 3,4 | 6,8 | 27,9 | 49,7 | 100,0 |

V povprečju se anketiranci v največji meri strinjajo, da koristijo (oziroma bi koristili) ekspresni prevoz tovora in pošiljk ($M^2 = 4,0$), sledi transportna funkcija ($M = 3,1$). Ti dve storitvi, v primerjavi z vsemi ocenjevanimi storitvami, koristijo nadpovprečno. V najmanjši meri pa koristijo skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucijo ($M = 2,3$) ter komisioniranje, embaliranje in pripravo proizvodov na transport ($M = 2,2$). Pravokotna črtkana črta na sliki predstavlja povprečno vrednost vseh storitev tega sklopa ($M = 2,7$), anketiranci pa so trditve označevali od 1 = sploh se ne strinjam do 5 = popolnoma se strinjam (slika 12).



Slika 12: Mera strinjanja s koriščenjem produktov v okviru logističnih storitev

Za stroškovno učinkovitost/ugodno ceno so anketiranci v največji meri ocenili, da je to zelo pomembna lastnost (65,0 %) pri izvajanju logističnih storitev. Enako so ocenili tudi za

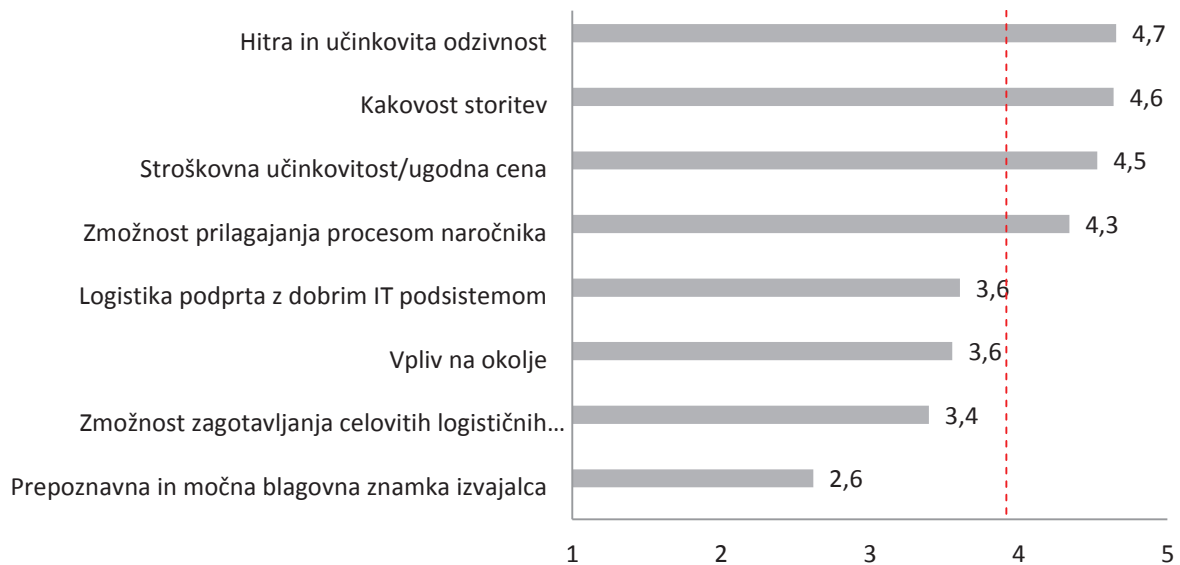
² Aritmetična sredina

kakovost storitev (77,5 %), hitro in učinkovito odzivnost (77,7 %) ter zmožnost prilagajanja procesom naročnika (55,8 %). Za lastnost vpliv na okolje so anketiranci v največji meri ocenili, da je to pomembna lastnost (37,4 %), enako menijo tudi za zmožnost zagotavljanja celovitih logističnih storitev (33,1 %) in logistiko, podprto z dobrim IT podsistemom (36,0 %). Za prepoznavno in močno blagovno znamko izvajalca so anketiranci v največji meri ocenili, da ni niti pomembna niti nepomembna (36,0 %) (preglednica 3).

Preglednica 3: V kolikšni meri so vam pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci logističnih storitev pomembne naslednje lastnosti? (v %)

| | 1 Povsem nepomembno | 2 | 3 | 4 | 5 Zelo pomembno | Skupaj |
|--|---------------------------|------|------|------|-----------------------|--------|
| Stroškovna učinkovitost/ugodna cena | 3,6 | 0,0 | 1,4 | 30,0 | 65,0 | 100,0 |
| Kakovost storitev | 3,6 | 0,0 | 2,9 | 15,9 | 77,5 | 100,0 |
| Hitra in učinkovita odzivnost | 3,6 | 0,0 | 1,4 | 17,3 | 77,7 | 100,0 |
| Zmožnost prilagajanja procesom naročnika | 3,6 | 1,4 | 8,0 | 31,2 | 55,8 | 100,0 |
| Vpliv na okolje | 6,5 | 7,9 | 28,8 | 37,4 | 19,4 | 100,0 |
| Zmožnost zagotavljanja celovitih logističnih storitev (oskrbne verige, komisioniranje ...) | 10,1 | 13,7 | 23,0 | 33,1 | 20,1 | 100,0 |
| Logistika, podprta z dobrim IT podsistemom | 7,2 | 10,1 | 22,3 | 36,0 | 24,5 | 100,0 |
| Prepoznavna in močna blagovna znamka izvajalca | 19,4 | 25,2 | 36,0 | 12,9 | 6,5 | 100,0 |

V povprečju so anketiranci med lastnostmi zunanjih izvajalcev logističnih storitev kot najpomembnejše ocenili hitro in učinkovito odzivnost ($M = 4,7$), kakovost storitev ($M = 4,6$), stroškovno učinkovitost ($M = 4,5$) in zmožnost prilagajanja procesom naročnika ($M = 4,3$). Te štiri lastnosti so bile nadpovprečno ocenjene. Kot najmanj pomembni lastnosti pa so ocenili zmožnost zagotavljanja celovitih logističnih storitev ($M = 3,4$) ter prepoznano in močno blagovno znamko izvajalca ($M = 2,6$). Rdeča črta na sliki predstavlja povprečno oceno vseh vključenih lastnosti ($M = 3,9$) (Slika 13). Anketiranci so se pri odgovorih opredeljevali od 1 = povsem nepomembno do 5 = zelo pomembno.



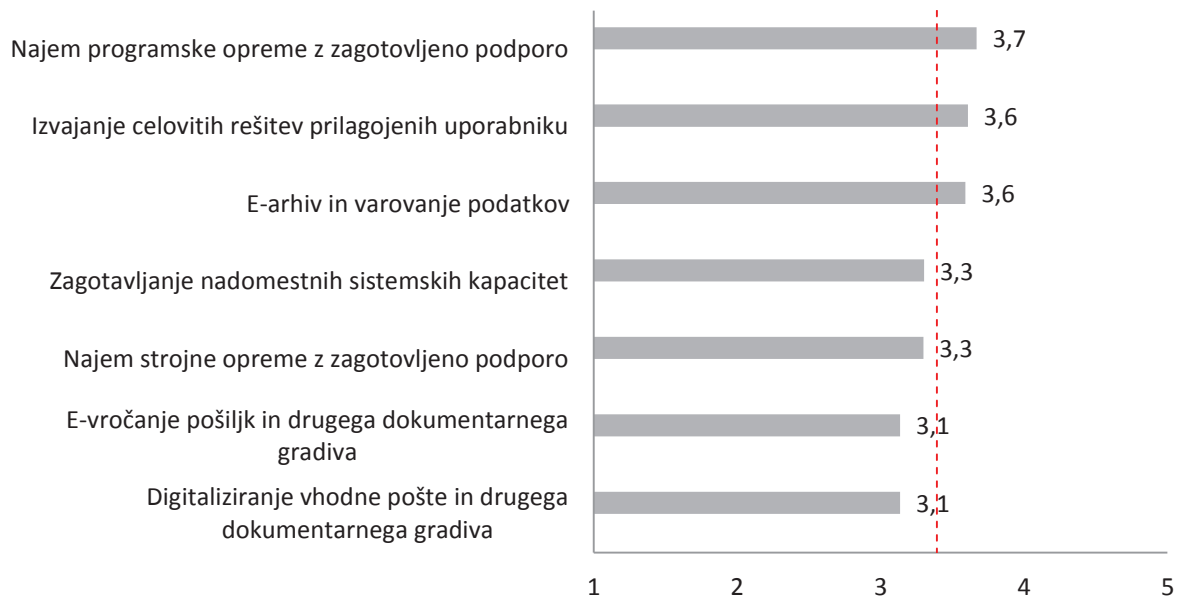
Slika 13: Pomembne lastnosti pri zunanjih izvajalcih logističnih storitev

Anketiranci se v največji meri strinjajo, da koristijo oziroma bi koristili e-arhiv in varovanje podatkov (37,9 %), digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva (27,3 %), zagotavljanje nadomestnih kapacitet (31,8 %), e-vročanje pošilk in drugega dokumentarnega gradiva (28,8 %), izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (38,5 %), najem strojne opreme z zagotovljeno podporo (27,5 %) in najem programske opreme z zagotovljeno podporo (40,8 %) (preglednica 4).

Preglednica 4: V kolikšni meri se strinjate, da v okviru izvajanja IT-storitev vaša organizacija koristi oziroma bi (v kratkoročnem, srednjeročnem načrtu) koristila eno izmed spodaj navedenih storitev? (v %)

| | 1 Sploh se ne strinjam | 2 | 3 | 4 | 5 Popolnoma se strinjam | Skupaj |
|--|------------------------------|------|------|------|-------------------------------|--------|
| E-arhiv in varovanje podatkov | 9,8 | 7,6 | 20,5 | 37,9 | 24,2 | 100,0 |
| Digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva | 16,7 | 16,7 | 21,2 | 27,3 | 18,2 | 100,0 |
| Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet | 7,6 | 16,7 | 28,8 | 31,8 | 15,2 | 100,0 |
| E-vročanje pošiljk in drugega dokumentarnega gradiva | 14,4 | 16,7 | 25,0 | 28,8 | 15,2 | 100,0 |
| Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku | 8,5 | 10,0 | 18,5 | 38,5 | 24,6 | 100,0 |
| Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo | 15,3 | 11,5 | 23,7 | 27,5 | 22,1 | 100,0 |
| Najem programske opreme z zagotovljeno podporo | 10,0 | 9,2 | 12,3 | 40,8 | 27,7 | 100,0 |

V povprečju se anketiranci v največji meri strinjajo, da koristijo oziroma bi koristili najem programske opreme z zagotovljeno podporo ($M = 3,7$), izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku ($M = 3,6$), ter e-arhiv in varovanje podatkov ($M = 3,6$). Te tri storitve so nadpovprečno ocenjene glede na povprečno strinjanje z vsemi storitvami. Najmanj pa se strinjajo, da koristijo oziroma bi koristili e-vročanje pošiljk in drugega dokumentarnega gradiva ($M = 3,1$) ter digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva ($M = 3,1$). Pravokotna črtkana črta na sliki predstavlja povprečno strinjanje z vsemi storitvami tega sklopa ($M = 3,4$) (Slika 14). Anketiranci so trditve označevali od 1 = sploh se ne strinjam do 5 = popolnoma se strinjam.



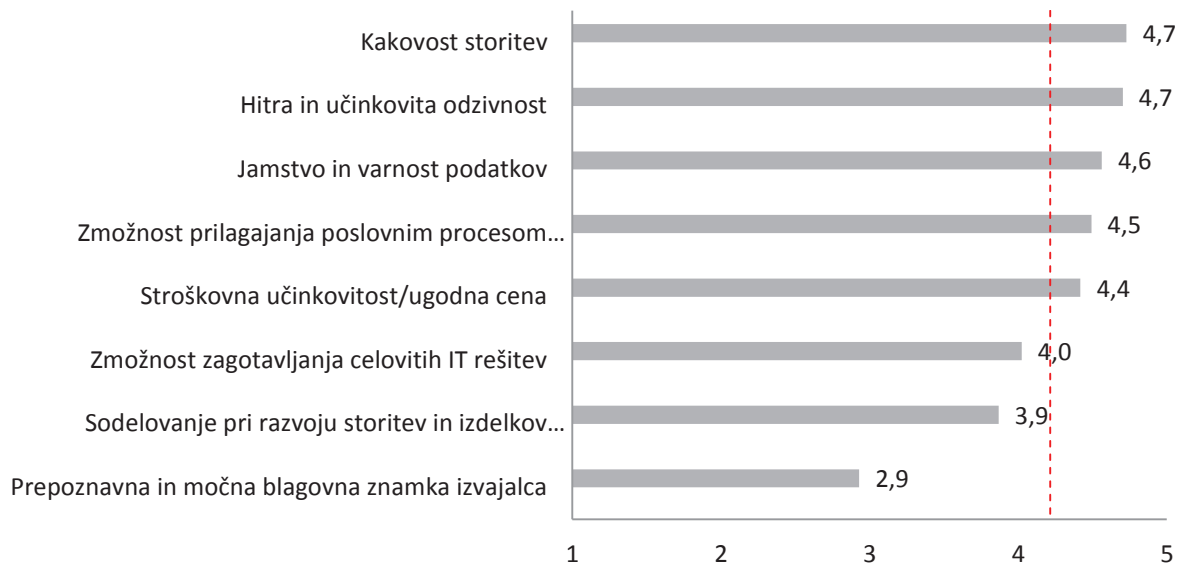
Slika 14: Mera strinjanja s koriščenjem produktov v okviru izvajanja IT-storitev

Anketiranci so v največji meri mnenja, da je stroškovna učinkovitost oziroma ugodna cena pri zunanjem izvajanju IT-storitev zelo pomembna (52,7 %), enako menijo tudi za kakovost storitev (79,1 %), hitro in učinkovito odzivnost (77,3 %) ter zmožnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika (61,1 %). Za sodelovanje pri razvoju storitev in izdelkov dajalca zunanjega izvajanja v največji meri menijo, da je pomembno (39,5 %), enako tudi za zmožnost zagotavljanja celovitih IT-rešitev (43,4 %). Za jamstvo in varnost podatkov menijo, da sta zelo pomembna (67,2 %), za prepoznavno in močno blagovno znamko izvajalca pa, da ni niti pomembna niti nepomembna (37,5 %) (preglednica 5).

Preglednica 5: V kolikšni meri so vam pri sodelovanju z zunanji izvajalci IT-storitev pomembne naslednje lastnosti? (v %)

| | 1 Povsem nepomembno | 2 | 3 | 4 | 5 Zelo pomembno | Skupaj |
|--|---------------------------|------|------|------|-----------------------|--------|
| Stroškovna učinkovitost/ugodna cena | 1,6 | 0,8 | 4,7 | 40,3 | 52,7 | 100,0 |
| Kakovost storitev | 1,6 | 0,0 | 1,6 | 17,8 | 79,1 | 100,0 |
| Hitra in učinkovita odzivnost | 1,6 | 0,8 | 0,8 | 19,5 | 77,3 | 100,0 |
| Zmožnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika | 1,6 | 1,6 | 4,0 | 31,7 | 61,1 | 100,0 |
| Sodelovanje pri razvoju storitev in izdelkov naročnika | 1,6 | 7,0 | 23,3 | 39,5 | 28,7 | 100,0 |
| Zmožnost zagotavljanja celovitih IT-rešitev | 3,1 | 4,7 | 14,0 | 43,4 | 34,9 | 100,0 |
| Jamstvo in varnost podatkov | 2,3 | 0,8 | 2,3 | 27,3 | 67,2 | 100,0 |
| Prepoznavna in močna blagovna znamka izvajalca | 10,2 | 24,2 | 37,5 | 18,8 | 9,4 | 100,0 |

V povprečju se zdita pri zunanjem izvajanju IT-storitev anketirancem najpomembnejši kakovost storitev ($M = 4,7$) ter hitra in učinkovita odzivnost ($M = 4,7$). Nadpovprečno pomembni se jim zdijo še jamstvo in varnost podatkov, zmožnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika in stroškovna učinkovitost. Najmanj pomembni se zdita anketirancem prepoznavnost in moč blagovne znamke izvajalca ($M = 2,9$). Pravokotna črtkana črta na sliki predstavlja povprečno vrednost vseh lastnosti tega sklopa ($M = 4,2$) (slika 15). Anketiranci so se pri odgovorih opredeljevali od 1 = povsem nepomembno do 5 = zelo pomembno.



Slika 15: Pomembne lastnosti pri zunanjem izvajanju IT-storitev

Anketiranci se v največji meri niti ne strinjajo niti strinjajo, da bi se za sodelovanje s Pošto odločili zaradi ugleda podjetja in blagovnih znamk (36,1 %) ter zaradi priporočil (37,5 %). Strinjajo pa se, da bi se za sodelovanje s Pošto odločili zaradi zmožnosti prilagajanja potrebam naročnika (35,5 %), tehnološkega ujemanja (35,3 %), kakovosti (41,3 %), cene storitev (30,1 %), izkušenj (43,1 %) in medsebojnega zaupanja (33,6 %) (preglednica 6).

Preglednica 6: V kolikšni meri se strinjate, da bi se za sodelovanje s Pošto odločili zaradi naslednjih lastnosti? (v %)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Skupaj |
|---|----------------------|------|------|------|-----------------------|--------|
| | Sploh se ne strinjam | | | | Popolnoma se strinjam | |
| Ugleda podjetja in blagovnih znamk | 13,7 | 17,4 | 36,1 | 27,9 | 5,0 | 100,0 |
| Priporočil | 10,6 | 13,0 | 37,5 | 29,6 | 9,3 | 100,0 |
| Zmožnosti prilagajanja potrebam naročnika | 9,1 | 7,3 | 30,9 | 35,5 | 17,3 | 100,0 |
| Tehnološkega ujemanja | 9,6 | 8,7 | 34,4 | 35,3 | 11,9 | 100,0 |
| Kakovosti | 6,9 | 4,6 | 26,1 | 41,3 | 21,1 | 100,0 |
| Cene storitev | 8,7 | 8,7 | 25,6 | 30,1 | 26,9 | 100,0 |
| Izkušenj | 7,8 | 8,3 | 25,2 | 43,1 | 15,6 | 100,0 |
| Medsebojnega zaupanja | 8,2 | 8,2 | 30,5 | 33,6 | 19,5 | 100,0 |

Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo, da bi se za sodelovanje s Pošto odločili zaradi kakovosti ($M = 3,7$) in cene storitev ($M = 3,6$), nadpovprečno pomembne so še izkušnje, medsebojno zaupanje in zmožnost prilagajanja potrebam naročnika ($M = 3,4$). Najmanj pa so

se strinjali, da bi se za sodelovanje s Pošto odločili zaradi ugleda podjetja in blagovnih znamk ($M = 2,9$). Pravokotna črtkana črta na sliki predstavlja povprečno vrednost vseh lastnosti ($M = 3,4$) (slika 16). Anketiranci so trditve označevali od 1 = sploh se ne strinjam do 5 = popolnoma se strinjam.



Slika 16: Mera strinjanja s pomembnostjo lastnosti, zaradi katerih bi sodelovali s Pošto

5.5 Združevanje v skupine

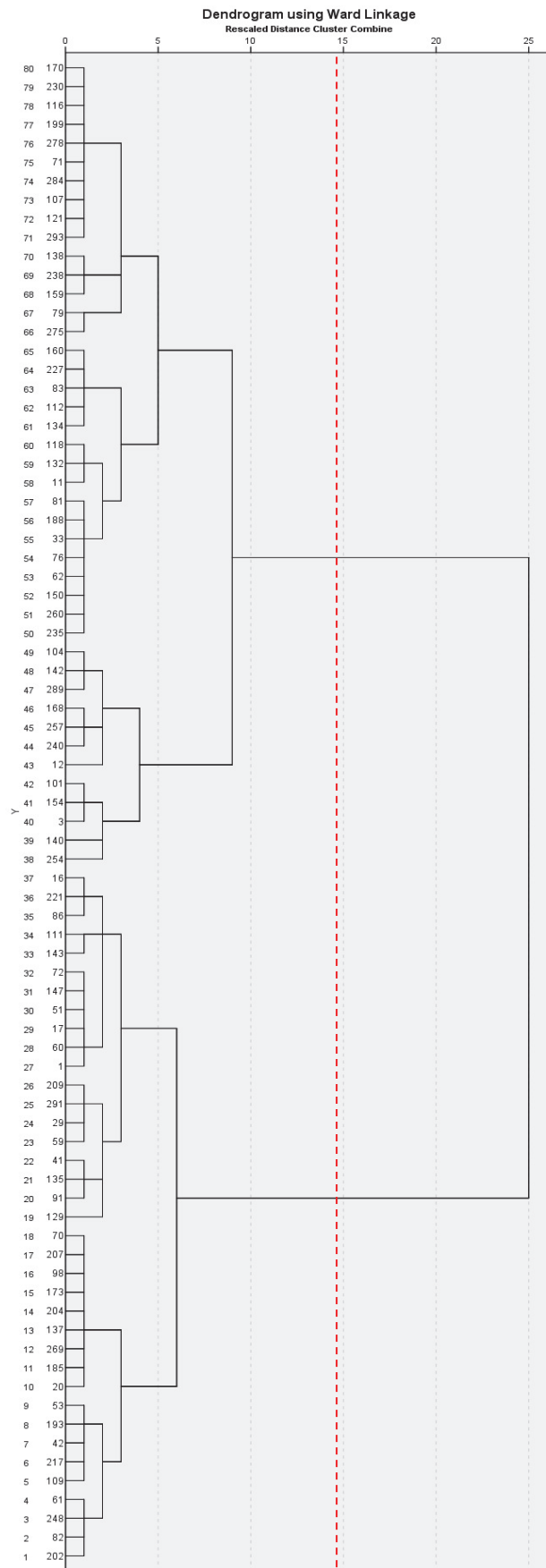
Na podlagi potreb po zunanjem izvajanju logističnih in IT-storitev smo želeli anketirance razdeliti v skupine. Uporabili smo metodo združevanja v skupine. Analizo smo izvedli na spremenljivkah Q6 in Q8:

- Q6a Skladiščenje.
- Q6b Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija.
- Q6c Komisioniranje, embaliranje in priprava proizvodov na transport.
- Q6d Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov).
- Q6e Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig.
- Q6f Ekspresni prevoz tovora in pošiljk.
- Q8a E-arhiv in varovanje podatkov.
- Q8b Digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva.
- Q8c Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet.
- Q8d E-vročanje pošiljk in drugega dokumentarnega gradiva.
- Q8e Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku.
- Q8f Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo.
- Q8g Najem programske opreme z zagotovljeno podporo.

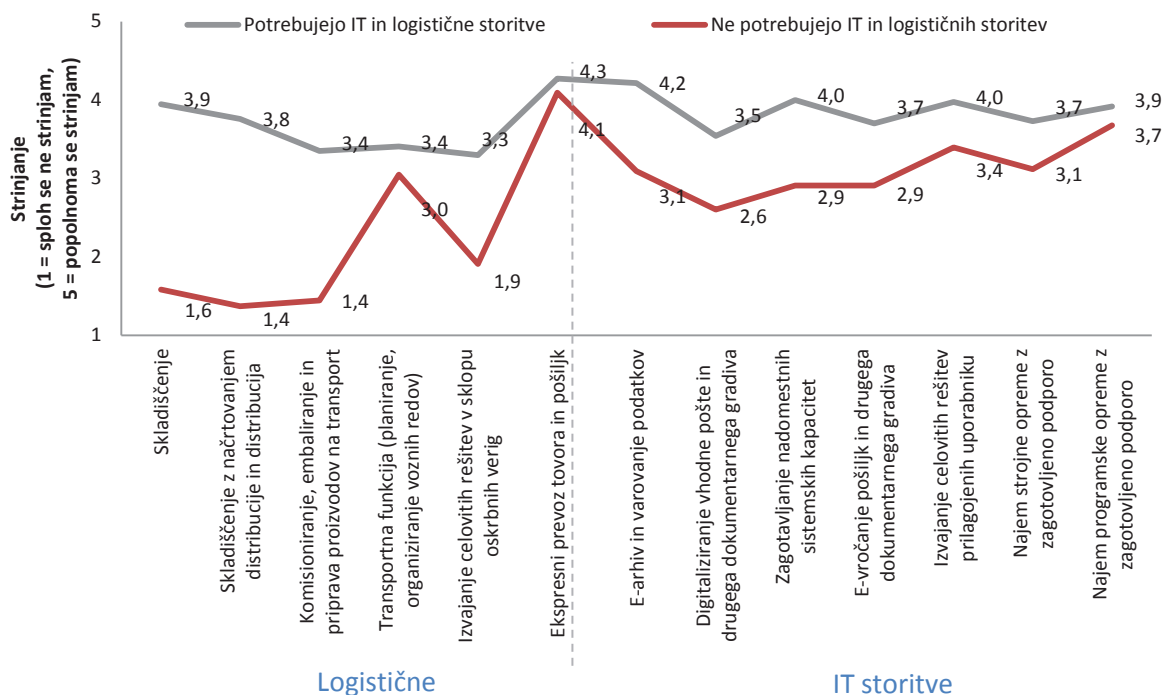
Združevanje v skupine lahko grafično prikažemo z drevesom združevanja oziroma dendrogramom. Listi drevesa predstavljajo enote (anketirance), točke združitve, kjer se posamezna veja razcepi na več manjših, pa predstavljajo nastale skupine. Levi in desni naslednik posamezne točke združitve pa predstavljata skupini, iz katerih je nastala. Višina

točke oz. nivo združevanja je sorazmerna meri različnosti med skupinama. Primerno število novih (končnih) skupin dobimo z rezanjem drevesa pri največjem skoku dveh sosednjih nivojev združevanja - višin točk (Ferligoj 1989, 68). Iz našega dendrograma je razvidno, da se na podlagi 13 spremenljivk o koriščenju zunanjih izvajalcev logističnih in/ali IT-storitev anketiranci združijo v dve skupini (slika 17).

Ugotovili smo, da se v skupini 1 pri vseh storitvah v povprečju bolj strinjajo s trditvijo, da jih koristijo oziroma bi jih koristili, kot pa anketiranci v skupini 2. Zato smo skupino 1 poimenovali »Potrebujejo logistične in IT-storitve«, skupino 2 pa »Ne potrebujejo logističnih in IT-storitev«. V skupini tistih, ki storitve potrebujejo, so se najbolj strinjali, da koristijo ekspresni prevoz tovora in pošiljk ($M = 4,3$) ter e-arhiv in varovanje podatkov ($M = 4,2$), najmanj pa, da koristijo oziroma bi koristili izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig ($M = 3,3$). V skupini, v kateri ne koristijo storitev, so se v največji meri strinjali, da koristijo oziroma bi koristili ekspresni prevoz tovora in pošiljk ($M = 4,1$) ter najem programske opreme z zagotovljeno podporo ($M = 3,7$), najmanj pa so se strinjali, da koristijo oziroma bi koristili skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucijo ($M = 1,4$) ter komisioniranje, embaliranje in pripravo proizvodov na transport ($M = 1,4$) (slika 18).



Slika 17: Dendrogram



Slika 18: Stopnja strinjanja s koriščenjem logističnih in IT-storitev po skupinah

5.6 Primerjava po panogah

Zanimalo nas je, katere zunanje storitve so pomembnejše v posamezni panogi. V primerjavo smo vključili osem panog, ki so bile med anketiranci zastopane v največji meri:

- C Predelovalne dejavnosti,
- F Gradbeništvo,
- G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil,
- H Promet in skladiščenje,
- J Informacijske in komunikacijske dejavnosti,
- M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti,
- N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti in
- S Druge dejavnosti.

Preverili smo, katere tri storitve so imele najvišjo povprečno stopnjo strinjanja pri vprašanju o koriščenju storitev. V vseh primerjanih panogah so anketiranci kot najpomembnejšo storitev ocenili ekspresni prevoz tovora in pošiljk, le v panogi J (informacijske in komunikacijske dejavnosti) so kot najpomembnejšo storitev ocenili transportno funkcijo. Na drugo mesto so v vseh dejavnostih uvrstili transportno funkcijo, le v panogi J je bil to ekspresni prevoz tovora in pošiljk. V panogi J je torej na prvih dveh mestih ravno obraten vrstni red storitev kot v ostalih primerjanih panogah. Na tretje mesto so v največ panogah (C, F, H, J in M) uvrstili izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig, v panogi G so na tretje mesto uvrstili

skladiščenje, v panogi N skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucijo, v panogi S pa komisioniranje, embalaranje in pripravo proizvodov na transport (7).

Preglednica 7: Tri najpomembnejše logistične storitve po panogah

| Panoga | Prva | Druga | Tretja |
|--|--|--|---|
| C Predelovalne dejavnosti | Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 4,0) | Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 2,8) | Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig (M = 2,7) |
| F Gradbeništvo | Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 3,5) | Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,0) | Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig (M = 2,4) |
| G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil | Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 3,8) | Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,0) | Skladiščenje (M = 2,9) |
| H Promet in skladiščenje | Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 4,4) | Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,7) | Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig (M = 3,7) |
| J Informacijske in komunikacijske dejavnosti | Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,4) | Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 3,3) | Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig (M = 2,6) |
| M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti | Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 4,6) | Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,1) | Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig (M = 2,2) |
| N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti | Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 4,3) | Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,1) | Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija (M = 3,1) |
| S Druge dejavnosti | Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 4,4) | Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,3) | Komisioniranje, embalaranje in priprava proizvodov na transport (M = 3,1) |

Kot najpomembnejšo lastnost pri zunanjem izvajanju logističnih storitev so v panogah C, F, G, J in N ocenili kakovost storitev, v panogah H, M in S pa hitro in učinkovito odzivnost. Kot

drugo najpomembnejšo lastnost so v panogah C in M ocenili stroškovno učinkovitost, v panogah F, G in N hitro in učinkovito odzivnost, v panogah H in S kakovost storitev, v panogi J pa zmožnost prilagajanja procesom naročnika. Kot tretjo najpomembnejšo lastnost pri izvajanju logističnih storitev so v panogah C in J navedli hitro in učinkovito odzivnost, v panogi F zmožnost prilagajanja procesom naročnika, v panogah G, H, N in S stroškovno učinkovitost, v panogi M pa kakovost storitev (preglednica 8).

Preglednica 8: Tri najpomembnejše lastnosti pri zunanjem izvajanju logističnih storitev

| Panoga | Prva | Druga | Tretja |
|--|---|---|---|
| C Predelovalne dejavnosti | Kakovost storitev (M = 4,8) | Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,8) | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,8) |
| F Gradbeništvo | Kakovost storitev (M = 3,9) | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 3,9) | Zmožnost prilagajanja procesom naročnika (M = 3,6) |
| G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil | Kakovost storitev (M = 5,0) | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9) | Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,8) |
| H Promet in skladiščenje | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9) | Kakovost storitev (M = 4,8) | Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,7) |
| J Informacijske in komunikacijske dejavnosti | Kakovost storitev (M = 4,8) | Zmožnost prilagajanja procesom naročnika (M = 4,7) | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,6) |
| M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,8) | Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,7) | Kakovost storitev (M = 4,6) |
| N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti | Kakovost storitev (M = 4,5) | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,5) | Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,5) |
| S Druge dejavnosti | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9) | Kakovost storitev (M = 4,7) | Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,6) |

Kot najpomembnejšo lastnost so v panogah C in H ocenili izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, v panogah F, N in S najem programske opreme z zagotovljeno podporo, v panogi G e-arhiv in varovanje podatkov, v panogah J in M pa zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet. Na drugo mesto so v panogah C, H in M uvrstili najem programske opreme z zagotovljeno podporo, v panogah F, N in S izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, v panogi G e-vročanje pošiljk in drugega dokumentarnega gradiva, v panogi J pa najem strojne opreme z zagotovljeno podporo. Na tretje mesto so v panogah C, H, M, N in S uvrstili e-arhiv in varovanje podatkov, v panogi F najem strojne opreme z zagotovljeno podporo, v panogi G izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, v panogi J pa najem programske opreme z zagotovljeno podporo (preglednica 9).

Preglednica 9: Tri najpomembnejše IT-storitve po panogah

| Panoga | Prva | Druga | Tretja |
|--|---|---|---|
| C Predelovalne dejavnosti | Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 3,7) | Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,7) | E-arhiv in varovanje podatkov (M = 3,6) |
| F Gradbeništvo | Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,9) | Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 3,7) | Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,7) |
| G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil | E-arhiv in varovanje podatkov (M = 4,3) | E-vročanje pošiljk in drugega dokumentarnega gradiva (M = 3,7) | Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 3,7) |
| H Promet in skladiščenje | Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 4,0) | Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 4,0) | E-arhiv in varovanje podatkov (M = 3,8) |
| J Informacijske in komunikacijske dejavnosti | Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet (M = 4,0) | Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,8) | Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,6) |
| M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti | Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet (M = 3,6) | Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,4) | E-arhiv in varovanje podatkov (M = 3,3) |
| N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti | Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,8) | Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 3,6) | E-arhiv in varovanje podatkov (M = 3,4) |
| S Druge dejavnosti | Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 4,2) | Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 4,1) | E-arhiv in varovanje podatkov (M = 3,8) |

Kot najpomembnejšo lastnost pri zunanjem izvajanju IT-storitev so v panogah C, H, J, M in N navedli kakovost storitev, v panogah F, G in S pa hitro in učinkovito odzivnost. Na drugo mesto so v panogah C, J, M in N uvrstili hitro in učinkovito odzivnost, v panogah F in H jamstvo in varnost podatkov, v panogah G in S pa kakovost storitev. Na tretje mesto so v panogah C, M in N uvrstili jamstvo in varnost podatkov, v panogi F kakovost storitev, v

panogi G stroškovno učinkovitost, v panogi H hitro in učinkovito odzivnost, v panogah J in S pa možnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika (preglednica 10).

Preglednica 10: Tri najpomembnejše lastnosti pri zunanjem izvajanju IT-storitev

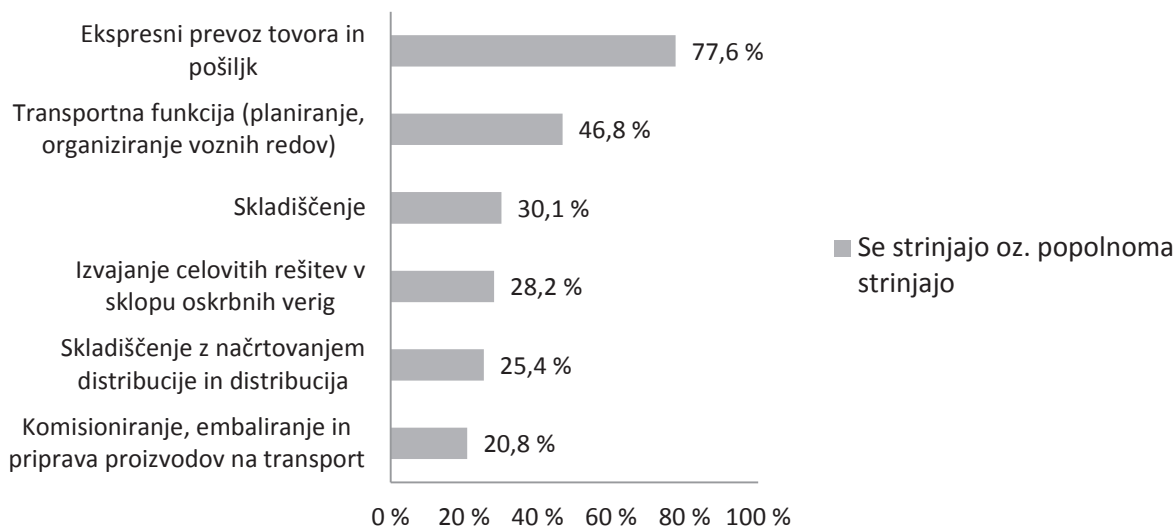
| Panoga | Prva | Druga | Tretja |
|--|--|--|---|
| C Predelovalne dejavnosti | Kakovost storitev (M = 4,9) | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,8) | Jamstvo in varnost podatkov (M = 4,7) |
| F Gradbeništvo | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9) | Jamstvo in varnost podatkov (M = 4,8) | Kakovost storitev (M = 4,7) |
| G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9) | Kakovost storitev (M = 4,9) | Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,7) |
| H Promet in skladiščenje | Kakovost storitev (M = 4,8) | Jamstvo in varnost podatkov (M = 4,7) | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,6) |
| J Informacijske in komunikacijske dejavnosti | Kakovost storitev (M = 4,9) | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9) | Zmožnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika (M = 4,8) |
| M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti | Kakovost storitev (M = 4,8) | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,8) | Jamstvo in varnost podatkov (M = 4,8) |
| N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti | Kakovost storitev (M = 4,4) | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,4) | Jamstvo in varnost podatkov (M = 4,3) |
| S Druge dejavnosti | Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9) | Kakovost storitev (M = 4,8) | Zmožnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika (M = 4,6) |

5.7 Analiza hipotez

V predmetnem podpoglavju bomo v nadaljevanju z uporabo različnih metod ovrgli oziroma potrdili postavljene hipoteze.

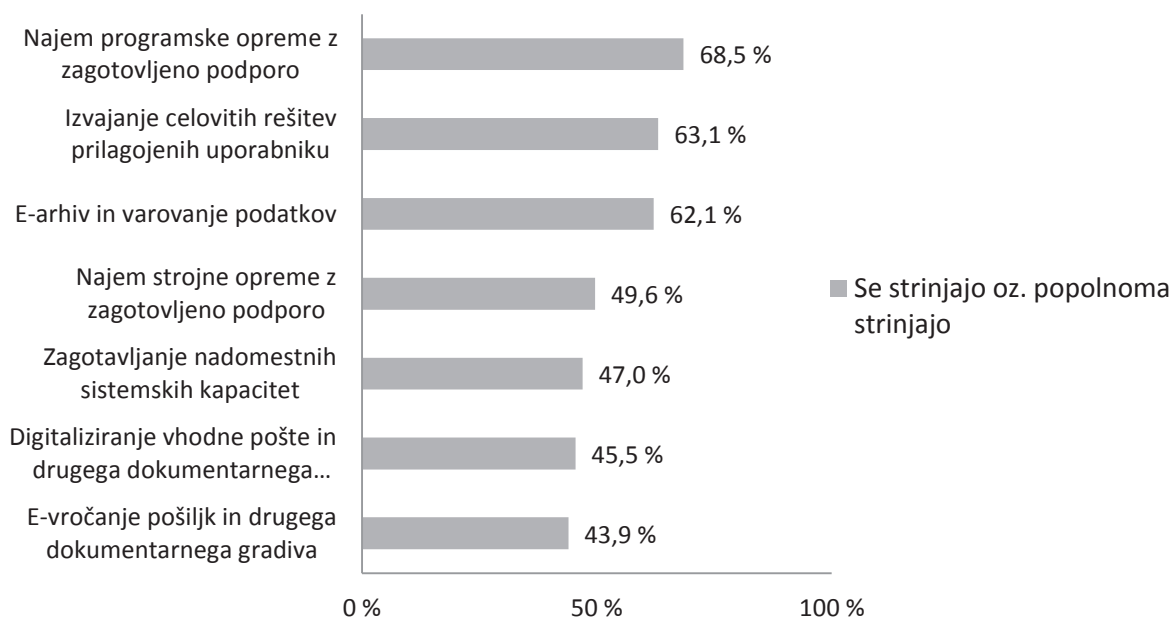
S hipotezo 1 smo predpostavljali: »Potreba po zunanem izvajanju dejavnosti logističnih in IT-storitev je pri organizacijah visoko prisotna.«

Da bi preverili hipotezo H1, smo združili anketirance, ki so se s posamezno storitvijo strinjali (ocena 4) oziroma popolnoma strinjali (ocena 5), da jo koristijo oziroma nameravajo koristiti. Pri logističnih storitvah se je 77,6 % anketirancev strinjalo oziroma popolnoma strinjalo, da koristijo (oziroma bi koristili) ekspresni prevoz tovora in pošiljk, nekaj manj kot polovica (46,8 %) pa, da koristijo (oziroma bi koristili) transportno funkcijo (slika 19).



Slika 19: Strinjanje z namero po koriščenju produktov v okviru logističnih storitev

Da koristijo oziroma bi koristili najem programske opreme z zagotovljeno podporo, se strinja oziroma popolnoma strinja 68,5 % anketirancev, za izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, 63,1 %, za e-arhiv in varovanje podatkov pa 62,1 %. Nekaj manj kot polovica anketirancev koristi oziroma bi koristila najem strojne opreme z zagotovljeno podporo (49,6 %) in zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet (47,0 %) (slika 20).



Slika 20: Strinjanje z namero po koriščenju produktov v okviru IT-storitev

Ugotovili smo, da je pri logističnih storitvah pri skoraj polovici oziroma več kot polovici anketirancev prisotna potreba po dveh od šestih storitev, pri IT-storitvah pa pri petih od sedmih storitev. Skupno je torej potreba pri skoraj ali več kot polovici anketirancev prisotna za sedem od trinajstih storitev, torej pri več kot polovici storitev. Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da je pri organizacijah potreba po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT-storitev visoko prisotna, zato hipotezo H1 *potrdimo*.

S hipotezo 2 smo predpostavljali: »Na podlagi potreb po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT-storitev obstajajo (segmentacijske) razlike med strankami.«

Kot je razvidno iz poglavja 5.5, se na podlagi potreb po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT-storitev anketirane stranke združijo v dve skupini. Ugotovili smo, da lahko prvo skupino poimenujemo »Potrebujejo logistične in IT-storitve«, drugo skupino pa »Ne potrebujejo logističnih in IT-storitev«. Hipotezo H2 lahko *potrdimo*.

S hipotezo 3 smo predpostavljali: »Glede na pripadnost posameznemu segmentu med organizacijami prihaja do razlik glede pomembnosti posameznih storitev.«

Že pri združevanju v skupine (poglavje 5.5) smo ugotovili, da se glede potreb po logističnih in IT-storitvah anketiranci med seboj razlikujejo oziroma delijo v dve skupini – tiste, ki bolj, in tiste, ki manj potrebujejo zunanje storitve. Za preverjanje hipoteze H3 smo uporabili t-test, s katerim smo želeli ugotoviti, ali med obema skupinama obstajajo statistično značilne razlike glede pomembnosti posameznih storitev. Ugotovili smo, da razlike med skupinama niso statistično značilne pri dveh logističnih storitvah – transportna funkcija ter ekspresni prevoz tovora in pošiljk ter pri eni IT-storitvi – najem programske opreme z zagotovljeno podporo. Pri vseh ostalih storitvah so razlike med segmentacijskima skupinama statistično značilne. Ker so se statistično značilne razlike pokazale pri desetih od trinajstih storitev, lahko hipotezo H3 *potrdimo* (preglednica 11).

Preglednica 11: T-test za hipotezo H3

| | Potrebujemo IT in logistične storitve | Ne potrebujemo IT in logističnih storitev | t | sig |
|--|---|---|--------|-------|
| Skladiščenje | 3,9 | 1,6 | 9,691 | 0,000 |
| Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija | 3,8 | 1,4 | 12,006 | 0,000 |
| Komisioniranje, embaliranje in priprava proizvodov na transport | 3,4 | 1,4 | 7,625 | 0,000 |
| Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) | 3,4 | 3,0 | 1,075 | 0,286 |
| Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig | 3,3 | 1,9 | 5,189 | 0,000 |
| Ekspresni prevoz tovora in pošiljk | 4,3 | 4,1 | 0,657 | 0,513 |
| E-arhiv in varovanje podatkov | 4,2 | 3,1 | 4,898 | 0,000 |
| Digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva | 3,5 | 2,6 | 3,372 | 0,001 |
| Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet | 4,0 | 2,9 | 5,147 | 0,000 |
| E-vročanje pošiljk in drugega dokumentarnega gradiva | 3,7 | 2,9 | 3,053 | 0,003 |
| Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku | 4,0 | 3,4 | 2,119 | 0,037 |
| Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo | 3,7 | 3,1 | 2,328 | 0,023 |
| Najem programske opreme z zagotovljeno podporo | 3,9 | 3,7 | 0,982 | 0,329 |

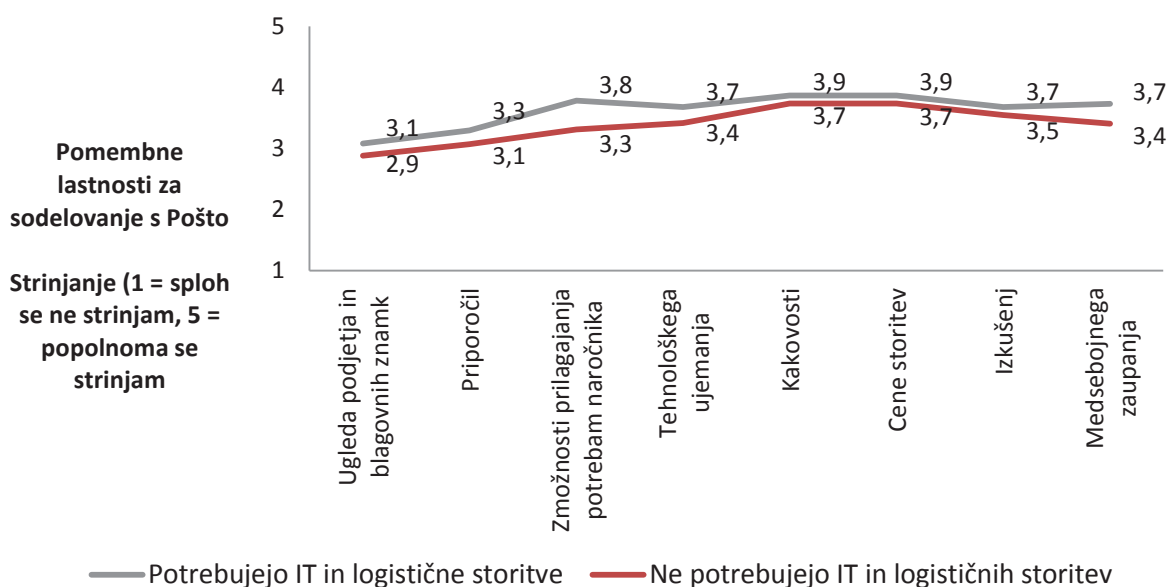
S hipotezo 4 smo predpostavljali: »Odnos do Pošte Slovenije variira med posameznimi segmenti potencialnih strank.«

Da bi preverili, če odnos do Pošte Slovenije variira med posameznimi segmenti potencialnih strank, smo uporabili t-test. Ugotovili smo, da se statistično značilne razlike med skupinama kažejo le pri zmožnosti prilagajanja potrebam naročnika, s katero se bolj strinjajo tisti, ki potrebujejo logistične in IT-storitve ($M = 3,8$), kot pa tisti, ki logističnih in IT-storitev zunanjih izvajalcev ne potrebujejo ($M = 3,3$). Pri ostalih lastnostih med skupinama ni statistično značilnih razlik, zato hipoteze H4 *ne moremo potrditi* (preglednica 12).

Preglednica 12: T-test za hipotezo H4

| Pomembne lastnosti za sodelovanje s Pošto | Potrebujejo logistične in IT-storitve | Ne potrebujejo logističnih in IT-storitev | t | sig |
|---|---------------------------------------|---|-------|-------|
| Ugleda podjetja in blagovnih znamk | 3,1 | 2,9 | 0,898 | 0,372 |
| Priporočil | 3,3 | 3,1 | 0,968 | 0,336 |
| Zmožnosti prilagajanja potrebam naročnika | 3,8 | 3,3 | 2,218 | 0,029 |
| Tehnološkega ujemanja | 3,7 | 3,4 | 1,166 | 0,247 |
| Kakovosti | 3,9 | 3,7 | 0,669 | 0,506 |
| Cene storitev | 3,9 | 3,7 | 0,557 | 0,579 |
| Izkušenj | 3,7 | 3,5 | 0,585 | 0,560 |
| Medsebojnega zaupanja | 3,7 | 3,4 | 1,368 | 0,175 |

Spodnja slika 21 prikazuje povprečne ocene strinjanja posameznih lastnosti po skupinah.



Slika 21: Pomembne lastnosti za sodelovanje s Pošto glede na skupino

Empirični del je zagotovil odgovor na raziskovalno vprašanje, hkrati pa učinkovito preveril predpostavke hipotez. Z analizo odgovorov, pridobljenih z anketiranjem, smo zagotovili tudi nabor koristnih informacij, ki bodo zainteresiranim organizacijam v pomoč pri snovanju razvojne politike. V nadaljevanju na podlagi podatkov empiričnega dela podajamo naše ugotovitve in predloge.

6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

V raziskavi je sodelovalo 295 anketirancev, v celoti in pravilno jih je vprašalnik izpolnilo 266. Največ jih prihaja iz organizacij, ki sodijo v panogo predelovalnih dejavnosti (19,9 %), drugih dejavnosti (14,3 %), trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil (12,8 %) ter panoge informacijske in komunikacijske dejavnosti (11,7 %). Nekaj manj kot polovica (45,1 %) organizacij se uvršča med mikro podjetja, sledijo jim mala (35,2 %) podjetja. Največ anketirancev prihaja iz organizacije, ki ima sedež v Osrednjeslovenski regiji (45,5 %), sledijo jim anketiranci iz Gorenjske regije (10,5 %).

6.1 Ugotovitve in diskusija

Večina (77,4 %) organizacij v tem trenutku že koristi zunanje izvajalce poslovnih dejavnosti, v največji meri dejansko koristijo logistične storitve (73,9 %) in IT-rešitve (62,6 %). Anketiranci v največji meri med logističnimi storitvami koristijo (oziroma bi koristili) ekspresni prevoz tovora in pošiljk ($M = 4,0$) ter transportno funkcijo ($M = 3,1$), v najmanjši meri pa skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucijo ($M = 2,3$) ter komisioniranje, embaliranje in pripravo proizvodov na transport ($M = 2,2$). Pri zunanjih izvajalcih logističnih storitev se zdijo anketirancem v povprečju najpomembnejši hitra in učinkovita odzivnost ($M = 4,7$), kakovost storitev ($M = 4,6$) in stroškovna učinkovitost ($M = 4,5$), najmanj pomembna pa jim je prepoznavna in močna blagovna znamka izvajalca ($M = 2,6$). Pri zunanjem izvajanju IT-storitev anketiranci v največji meri koristijo oziroma bi koristili najem programske opreme z zagotovljeno podporo ($M = 3,7$), izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku ($M = 3,6$), in e-arhiv ter varovanje podatkov ($M = 3,6$), v najmanjši meri pa e-vročanje pošiljk in drugega dokumentarnega gradiva ($M = 3,1$) ter digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva ($M = 3,1$). Pri zunanjem izvajanju IT-storitev so anketirancem najpomembnejša kakovost storitev ($M = 4,7$), hitra in učinkovita odzivnost ($M = 4,7$), jamstvo in varnost podatkov ($M = 4,6$) ter zmožnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika ($M = 4,5$). Najmanj pomembno pa jim je sodelovanje pri razvoju storitev in izdelkov dajalca zunanjega izvajanja ($M = 3,9$) ter prepoznavna in močna blagovna znamka izvajalca ($M = 2,9$). Za sodelovanje s Pošto bi se anketiranci v največji meri odločili zaradi kakovosti ($M = 3,7$), cene ($M = 3,6$), izkušenj ($M = 3,5$) in medsebojnega zaupanja ($M = 3,5$), v najmanjši meri pa zaradi priporočil ($M = 3,1$) ter ugleda podjetja in blagovnih znamk ($M = 2,9$).

V nalogi smo si postavili štiri hipoteze. S prvo smo predvidevali, da je potreba po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT-storitev pri organizacijah visoko prisotna. Ugotovili smo, da nekaj manj kot polovica oziroma več kot polovica anketirancev koristi oziroma bi koristila (ocena na lestvici »se strinjam« oziroma »popolnoma se strinjam«) dve storitvi od sedmih pri logističnih storitvah (ekspresni prevoz tovora in pošiljk ter transportno funkcijo) in pet storitev od sedmih pri IT-storitvah. Skupno je torej potreba po zunanjem izvajanju storitev

prisotna pri sedmih od trinajstih trditev, torej pri več kot polovici, zato hipotezo H1 potrdimo. S hipotezo H2 smo predvidevali, da na podlagi potreb po zunanjem izvajanju logističnih in IT-storitev obstajajo segmentacijske razlike med strankami. Z združevanjem v skupine na podlagi potreb po zunanjem izvajanju logističnih in IT-storitev smo ugotovili, da se anketiranci združijo v dve skupini – tiste, ki potrebujejo zunanje izvajanje logističnih in IT-storitev, ter tiste, ki tega ne potrebujejo. Hipotezo H2 smo zato potrdili. S hipotezo H3 smo predvidevali, da glede na pripadnost posameznemu segmentu med organizacijami prihaja do razlik glede pomembnosti posameznih storitev. Ugotovili smo, da se statistično značilne razlike med segmentacijskima skupinama pojavljajo pri vseh storitvah, razen pri transportni funkciji, ekspresnem prevozu tovora in pošiljk ter najemu programske opreme z zagotovljeno podporo, zato smo hipotezo H3 potrdili. V četrti hipotezi (H4) pa smo predvidevali, da odnos do Pošte Slovenije variira med posameznimi segmenti potencialnih strank. Izkazalo se je, da statistično značilne razlike med skupinama obstajajo le pri zmožnosti prilagajanja potrebam naročnika, zato hipoteze H4 nismo mogli potrditi.

V poglavju 2.2, kjer smo opredeljevali trende zunanjega izvajanja dejavnosti, smo navedli tudi ugotovitve Eichelbergerja (2013), ki je po lastni oceni po prelomnem letu 2012 napovedal stabilno rast zunanjega izvajanja logističnih procesov tudi za vsa nadaljnja leta. Z rezultati naše raziskave lahko napovedi avtorja potrdimo, saj je delež organizacij, ki v tem trenutku že koristijo logistične storitve zunanjih izvajalcev, kar 73,9 %, izkazan pa je tudi nadaljnji interes. Kar 21,3 % anketiranih organizacij namreč ocenjuje, da bodo v naslednjih treh letih na področju logističnih storitev iskale novega partnerja, dodatnih 5,4 % organizacij pa bo v zunanje izvajanje storitve preneslo prvokrat. Avtor tudi poudarja (prav tam), da bodo panogo logističnih storitev zagotovo zaznamovali dejavniki, kot so tehnologija, inovacije in preglednost poslovnega sodelovanja. Na podlagi analize podanih odgovorov anketirancev v naši raziskavi avtorju lahko priznamo, da opredelitev vplivnih dejavnikov v veliki mere drži tudi ob povezavi s sodelovanjem s Pošto. Anketiranci so namreč na vprašanje, zaradi katerih lastnosti bi bili pripravljene sodelovati s Pošto, odgovarjali, da se v največji meri strinjajo, da bi sodelovali ravno zaradi tehnološkega ujemanja, zmožnosti prilagajanja potrebam naročnika in medsebojnega zaupanja.

Menimo tudi, da je Lofversova (2013) ugotovitev, navedena v poglavju 2.2.2, s katero poudarja medsebojno povezanost med panogama logističnih in IT-storitev, na strani odjemalcev dejansko izražena in z vidika zagotavljanja obeh segmentov storitev trženjsko zanimiva. Anketiranci naše raziskave so se namreč opredelili, da v segmentu logističnih storitev v največji meri koristijo oziroma bi koristili ekspresni prevoz tovora in pošiljk ter transportno funkcijo. Pošta lahko z obstoječim portfeljem IT-storitev povpraševanje po izraženih logističnih storitvah nadgradi s ponudbo dopolnjujočih se storitev najema programske opreme z zagotovljeno podporo in izvajanjem celovitih IT-rešitev, prilagojenih uporabniku.

6.2 Predlogi

Naše ugotovitve so zaradi prepoznanih strateških usmeritev, izluščenih razmišljanj soudeležencev in razvrščanja elementov storitev po prednostni lestvici pomembne tako za organizacije v vlogi dajalca, kot tudi organizacije v vlogi prejemnika zunanjšega izvajanja.

Upoštevanje ugotovitve (potrditev) prve hipoteze lahko sklepamo, da v slovenskem gospodarskem prostoru dejansko obstaja potreba po zunanjem izvajanju logističnih in IT-storitev. Naš predlog organizacijam, ki nudijo tovrstne storitve, je, da svoje marketinške dejavnosti okrepijo predvsem v segmentih zagotavljanja ekspresnega prevoza tovora ter pošiljk in izvajanja transportne funkcije. V sklopu IT-storitev pa se med različnimi panogami po pomembnosti izmenjujeta izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, in najem programske opreme z zagotovljeno podporo. Potencial trga je toliko večji, saj vzporednico lahko potegnemo z ugotovitvijo, da je pri anketi sodelovalo kar 80,2 % mikro in malih podjetij, ki bodo v prihodnje zagotovo izkazovala rast prihodkov in poslovanja.

S potrditvijo drugo postavljene hipoteze smo ugotovili, da je organizacije možno razvrstiti v dve skupini, in sicer na potencialne dajalce zunanjšega izvajanja in organizacije, ki teh interesov ne izkazujejo. V zadnje navedeni skupini so kljub neizraženim potrebam po zunanjih dejavnostih opredelili interes po istih produktih kot interesenti prenosa dejavnosti. Ker so obenem opredelili, da sta jim najpomembnejša elementa cena in kakovost storitev, prejemnikom dejavnosti s tem sporočajo področja, na katerih bi se bilo moč pogajati in nameniti večjo pozornost.

Potrdili smo tudi tretjo hipotezo, kar pomeni, da statistično značilne razlike glede pomembnosti posameznih storitev med organizacijami dveh segmentov dejansko obstajajo. Navkljub temu je iz slik analize hipotez možno razbrati, da segment organizacij, ki zunanjšega izvajanja ne potrebuje, zelo visoko po pomembnosti ocenjuje produkte IT-storitev. Navedeno pomeni, da bodo te organizacije v daljši časovni razsežnosti v zelo veliki verjetnosti IT dejavnosti vendarle prenesle na zunanje izvajalce, te pa bodo morale prilagoditi svoje programe dejavnosti oziroma poslovne modele.

Ugotovitve četrte hipoteze bomo povezali s predlogi, namenjenimi Pošti. Izsledki raziskave namreč omogočajo izpostavitev ključnih in najbolj vplivnih okoliščin poslovnega okolja zunanjšega izvajanja dejavnosti z vplivom na snovanje oziroma presojo koherentnosti obstoječe razvojne politike organizacije. Kljub temu, da bodo spodaj opredeljeni predlogi v največji meri namenjeni Pošti, ti zaradi strukturiranosti in splošne vsebinske usklajenosti z elementi razvojne politike koristne informacije nudijo tudi ostalim organizacijam.

Predlagamo, da skladno z rezultati raziskave Pošta zagotovi, da bo razvojna politika omogočala optimalno izkoriščanje temeljnih zmožnosti za zagotavljanje srednjeročne uspešnosti organizacije, seveda v povezavi s sinergijskimi učinki zunanjšega izvajanja. Iz

raziskave sledi, da morajo storitve, ki jih Pošta nudi, tudi v prihodnje zagotavljati želeno raven kakovosti in sprejemljive cene storitev. Da bo prepoznane temeljne zmožnosti Pošte možno negovati in tudi razvijati, je pri izbiri izvajalcev zunanjega izvajanja treba biti previden, saj naj slednji zagotovi medsebojno skladnost strategij in izvedljivost smotrov. Pošti odprte možnosti pri širitvi poslovanja puščajo tudi dodatne dejavnosti, povezane s povečanjem ugleda organizacije in krepitevijo blagovne znamke. V tem trenutku navedeni lastnosti pomenita najmanj pomemben dejavnik odločitve za sklenitev sodelovanja s Pošto.

Pošta naj si v okviru poslovnega modela odgovori, ali v tem trenutku nagovarja prave odjemalce in s pravimi storitvami. Raziskava je namreč pokazala, da je najmanj anketirancev pokazalo zanimanje za skladiščenje in skladiščenje z načrtovanjem distribucije, po drugi strani pa obstaja zelo veliko zanimanje za ekspresni prevoz tovora in pošiljk ter transportno funkcijo. Pri IT-rešitvah so anketiranci pokazali največjo mero interesa za najem programske opreme z zagotovljeno podporo, izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabnikom, in e-arhiv ter varovanje podatkov. Z raziskavo smo uspeli definirati tržni segment Pošte, pri čemer se nam zdi pomembno poudariti ugotovitev, da sta se od vseh anketirancev vsem nadpovprečno pomembna zdela jamstvo in varnost podatkov. Pošta naj skladno z ugotovljenim optimira in prilagodi distribucijske kanale, ki pa jih lahko z veliko mero učinkovitosti izvedejo tudi izvajalci zunanjih dejavnosti.

Intenzivnejše vstopanje Pošte v vlogo podizvajalca poslovnih procesov in s tem prevzemanje vedno večjega obsega dejavnosti od dajalcev zunanjih dejavnosti Pošto v vedno večji meri postavlja v vlogo pomembnega prejemnika logističnih in IT-storitev. Glede na izkazani obseg interesa naj Pošta preuči ustreznost formalnih in neformalnih struktur organizacije. Z vedno bolj intenzivno in izrazito dvojno vlogo zunanje dejavnosti bo struktura iz klasične funkcijske vedno bolj prehajala v mrežno in projektno strukturo. V določenem delu poslovnih dejavnosti pa pričakujemo tako velik obseg in konstruktivnost partnerskih odnosov, da bodo partnerji sposobni medsebojno izmenjevati informacije, snovati skupne smotre in oblikovati strategije.

Pošta naj tudi skladno z izidi raziskave pristopi k zagotavljanju potreb po oskrbovanju z zaposlenimi in ustreznim znanjem. Povsem razvidno je, da bo zaradi srednjeročno izkazanih potreb tržišča vedno težje zagotoviti ustrezno število usposobljenih informatikov in poznavalcev logističnih procesov. Oskrbovanje in razporejanje sredstev bo Pošta v prihodnje poleg notranjih virov najlažje zagotovila ravno z zunanjimi izvajalci dejavnosti.

7 OMEJITVE IN MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZISKOVANJA

Preden smo pričeli z dejavnostmi raziskave, tj. z dejanskim anketiranjem, smo v spletnem orodju anketiranja IKA opravili test zanesljivosti anketnega vprašalnika. Navkljub primarnemu načinu zbiranja podatkov in statistično dokazanim rezultatom ne moremo trditi, da je raziskava povsem brez omejitev.

7.1 Omejitve raziskave

Eno od omejitev raziskave predstavlja časovna razsežnost razpoložljivosti dostopa do ankete. Ta je bila na spletu dostopna od 21. decembra 2014 do 21. marca 2015. Menimo, da bi v primeru daljše ročnosti v vzorec morebiti zajeli še kakšno dodatno organizacijo, kar bi v določenem odstotku povečalo reprezentativnost vzorca. Določene omejitve bi lahko izhajale tudi zaradi načina anketiranja. Pri elektronskem načinu (vnos odgovorov v obrazec spletne strani) respondentom namreč ni možno zagotavljati sprotnih pojasnil morebitnih nejasnosti. Respondentom smo v primeru nejasnosti zagotovili e-naslov, na katerega se lahko obrnejo za morebitna pojasnila, vendar tega ni koristil nobeden.

Omejitve lahko predstavlja baza elektronskih naslovov potencialnih anketirancev, ki sta jo zagotovila GZS in OZS. Slednja sicer zagotavlja relativno dobro geografsko razpršenost, pripravljena pa je bila na podlagi kriterijev, na katere nismo mogli vplivati. Ob posredovanju vabil k raziskavi je bilo moč opaziti dobro panožno razpršenost, po drugi strani pa tudi velik delež elektronskih naslovov, ki zaradi neažurnosti niso bili več dosegljivi.

Omejitve predstavlja tudi dejstvo, da ni bilo možno vplivati na kompetenco oseb, ki so v organizacijah odgovarjale na vprašanja ankete. Predpostavljamo, da predvsem v večjih organizacijah na vprašanja niso odgovarjali lastniki oziroma člani poslovodstev, ki sicer v najbolj podrobni meri poznajo strateške usmeritve organizacije.

Menimo tudi, da omejitve raziskavi pomeni nepredvidljivost gibanja BDP.³ Raziskava temelji na opredelitvah strateških ravnanj respondentov, ob upoštevanju časovnih ročnosti. Dejanske dejavnosti dajalcev zunanjega izvajanja se ob nepredvidljivosti gospodarskih dejavnosti lahko spremenijo najmanj v delu srednjeročnih načrtov (treh let).

³ BDP – bruto domači proizvod. Občasno v literaturi zasledimo tudi kratico GDP, ki izhaja iz izraza Gross Domestic Product. BDP predstavlja vrednost vseh dokončanih proizvodov in storitev, ki so bili ustvarjeni v določeni državi in določenem časovnem obdobju. BDP v največ primerih izražamo na letni ravni.

7.2 Možnosti nadaljnjega raziskovanja

Raziskava je bila opravljena na relativno velikem vzorcu respondentov, ki pa bi ga bilo v nadaljevanju sodelovanja z Gospodarsko zbornico Slovenije in Obrtno-podjetniško zbornico Slovenije možno še povečati. Ob predpogoju, da bi navedeni k sodelovanju bili pripravljene pristopiti, bi bilo v vzorec smiselno zajeti vse člane vsakega od združenj.

Nadalje menimo, da bi bilo z uporabo drugih metod raziskovanja (intervju, ciljne skupine ...) smiselno podrobneje analizirati tako pričakovanja kot tudi strateške usmeritve najbolj potencialnih panog dajalcev zunanje izvajanja, kakor tudi razvojne možnosti najbolj zaželenih storitev v okviru logističnih oziroma IT-storitev.

8 SKLEPNE UGOTOVITVE

Rezultati naše raziskave organizacijam, predvsem tistim, ki si postavljajo vprašanja, vezana na vzdržnost poslovnega modela (programa dejavnosti, širše pa tudi razvojne politike), nudi nemalo možnosti za presojo in razmislek, v nadaljevanju pa tudi ustreznih odgovorov. Še pomembneje se nam zdi, da raziskava poleg analitsko podprtih odgovorov ponuja tudi množico smernic, s katerimi bodo organizacije lažje ocenile vzdržnost lastnih srednjeročnih strategij in zastavljenih ciljev.

Temeljne zmožnosti organizacij, ob vključevanju zunanjih izvajalcev v poslovne procese oziroma dejavnosti, v večini primerov pridobijo na celovitosti in jo hkrati tudi programske okrepijo. Prevzemniki zunanjega izvajanja dejavnosti namreč lahko zapolnijo vrzeli v razvojni politiki, ki jih organizacija sama, ker nima na voljo potrebnih sredstev, ni sposobna odpraviti. Pri medsebojnem dopolnjevanju gre predvsem za oskrbovanje nujno potrebnih znanj, zadostnega števila ustrezno izobraženih zaposlenih, nemalokrat pa tudi finančnih sredstev.

Raziskava je tudi pokazala, da na tržišču dejansko obstaja velik interes po prenosu oziroma najemu logističnih storitev in IT-rešitev pri zunanjih izvajalcih dejavnosti. Ugotovitve s prepoznavo interesnih področij gospodarskih panog v prvi vrsti ponujajo koristne informacije izvajalcem logističnih storitev, kot tudi tistim, ki ponujajo IT-rešitve. Poleg informacij o izkazanem interesu lahko sedaj organizacije na podlagi izpostavljenih elementov in lastnosti storitev temu primerno in ustrezno prilagodijo vse elemente razvojne politike. Po pridobljenih odgovorih anketirancev menimo, da gre največjo pozornost nameniti programom dejavnosti, v povezavi z oskrbovanjem sredstev pa je smiselno podrobneje presoditi tudi ustreznost obstoječe strukture.

Rezultati raziskave napovedujejo rast preučevanih panog in pritrjujejo napovedim splošne gospodarske rasti. Kar 21,3 % anketiranih organizacij namreč ocenjuje, da bodo v naslednjih treh letih na področju logističnih storitev iskale novega partnerja, dodatnih 17,4 % organizacij pa bo v naslednjih treh letih v zunanje izvajanje preneslo IT-storitve. Vendarle je treba napovedi razumeti v dveh smereh. Prva dokazano nakazuje, da lahko organizacije panog logističnih storitev in IT-rešitev pričakujejo rast obsega poslovanja in poslovnih prihodkov, druga pa z veliko gotovostjo nakazuje na možnosti prihoda novih nišnih igralcev in močne konkurence. Zaradi globalizacijskih procesov, dostopnosti do podatkov in vedno lažjih izvedb komunikacijskih kanalov ne gre podcenjevati in izključiti primerov vstopa močnih tujih organizacij, ki z obsegom poslovanja dosegajo boljšo stroškovno učinkovitost in zahtevano kakovost.

Trg poštnih storitev zaznava in se tudi odziva na hitro spreminjajoče se navade ter demografsko diferencirane potrebe odjemalcev. Zato predlagamo, da naj Pošta v segmentu prenosa pisemskih pošilk, predvsem v okviru izvajanja univerzalnih poštnih storitev, svojo

ponudbo v čim večji meri prilagaja in pozicionira v sfero tako imenovanih e-rešitev. Če se izrazimo malce bolj primerjalno, življenjski cikel storitve prenosa pisemskih pošiljk beleži premik od zrelosti k počasnemu, vendar vztrajnemu zatonu. Kot ocenjene možnosti zagotavljanja dodane vrednosti storitvam prenosa pisemskih pošiljk vidimo v komplementarnih storitvah digitalizacije vhodnega gradiva, e-račun in e-hrambo gradiv. Smotrno pa se zdi, da se storitve tako imenovane fizične sfere, seveda s premišljenim vključevanjem, izvajajo preko ekonomsko učinkovitejših podizvajalcev ob stalnem nadzoru kakovosti.

Z lastno raziskavo in uporabo metod pri izvedeni analizi statističnih podatkov smo uspeli preveriti vse štiri postavljene hipoteze. Predpostavke treh smo uspeli potrditi, predpostavko ene hipoteze pa smo na podlagi analize ovrgli. V empiričnem delu smo zagotovili tudi odgovor na raziskovalno vprašanje, ki pritrjuje domnevam, da na tržišču dejansko obstaja interes po prenosu dejavnosti logističnih in IT-storitev k zunanjim izvajalcem.

Pomembno se nam tudi zdi, da smo preko posameznih poglavij naloge uspeli prikazati, da zunanje izvajanje dejavnosti logističnih storitev in IT-rešitev dejansko vpliva na posamezne elemente, kot tudi na celotno razvojno politiko organizacij. V nalogi pa smo tudi uspeli izpostaviti neposredne učinke na vzdržnost srednjeročne strategije in razvojno politiko Pošte ter podati ustrezne prilagoditvene predloge.

LITERATURA IN VIRI

- A.T. Kearney. 2013. *IT 2020: Preparing for the future*. [Http://www.atkearney.com/strategic-it/featured-article/-/asset_publisher/BqWAK3NLsZIU/content/it-2020-preparing-for-the-future/10192](http://www.atkearney.com/strategic-it/featured-article/-/asset_publisher/BqWAK3NLsZIU/content/it-2020-preparing-for-the-future/10192) (12. 3. 2015).
- Armstrong & Associates. 2013. *Trends in 3PL/customer relationships – 2013*. Madison: Armstrong Associates.
- Bauer, J., M. Kralj, A. Mihelič, B. Škafar in A. Vorina. 2009. *Organizacija in management podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Bavec, C. 2003. Informatika med tradicionalnimi in virtualnimi organizacijami. *Uporabna informatika* 11 (3): 156–163.
- Bavec, C. in M. Manzin. 2011. *Management virtualnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Bertoncelj, A., M. Meško, A. Naraločnik in B. Nastav. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Blumberg, D. F. 1998. Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality* 8 (1): 5–18.
- Bucki, J. B. I. *Top 6 Outsourcing disadvantages*. [Http://operationstech.about.com/od/outsourcing/tp/OutSrcDisadv.htm](http://operationstech.about.com/od/outsourcing/tp/OutSrcDisadv.htm) (3. 3. 2015).
- BVL International. 2013. *Trends and strategies in logistics and supply chain management*. Bremen: BVL International.
- Cepec, K. in K. Logožar. 2010. Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti v avtomobilski industriji. *Naše gospodarstvo* 56 (1/2): 53–64.
- Challen, J. 2014. Postal technology international awards 2014. *Postal technology international Award special issue*. Surrey: UKIP Media & Eventa.
- Cummings, T. G. in C. G. Worlwey. 2013. *Organization development & change*. Stamford: Cengage Learning.
- Dean, N. 2011. *Common outsourcing mistakes & how to avoid them*. [Https://www.free-ebooks.net/ebook/Outsourcing-Mistakes-and-How-to-Avoid-Them](https://www.free-ebooks.net/ebook/Outsourcing-Mistakes-and-How-to-Avoid-Them) (16. 11. 2014).
- Deloitte. 2014. *Deloitte`s 2014 Global outsourcing and insourcing survey*. [Http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf) (5. 3. 2015).
- Dubrovski, D. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Eichelberger, C. 2013. *Trends and predictions for 2013 and beyond*. [Https://www.inboundlogistics.com/cms/article/trends-and-predictions-for-2013-and-beyond/](https://www.inboundlogistics.com/cms/article/trends-and-predictions-for-2013-and-beyond/) (7. 3. 2015).
- Ernst & Young. 2013. *Outsourcing in Europe: An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market*. [Http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf) (7. 3. 2015).

- Fajfar, P. in T. Cvirn. 2002. Pojavljaje novih organizacijskih oblik-virtualna organizacija. *Organizacija* 35 (4): 228–233.
- Ferligoj, A. 1989. *Razvrščanje v skupine: Teorija in uporaba v družboslovju*. Ljubljana: Raziskovalni inštitut, Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo v Ljubljani.
- Field, A. 2009. *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Kavčič, K. 2007. Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management* 2 (4): 303–318.
- Kavčič, K. 2009. *Sodelovanje med organizacijami*. Koper: Fakulteta za management.
- King, W. R. 2007. Knowledge management: a systems perspective. *International Journal of Business Systems and Research* 1 (1): 5–28.
- Košak, M. 2014. *Inoviranje poslovnih modelov*. [Http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1525](http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1525) (21. 2. 2015).
- Košmelj, K. 2006. Metode za razvrščanje enot v skupine; osnove in primer. *Acta Agriculturae Slovenica* 87 (2): 299–310.
- Kovačič, A. 2007. *E-podjetje: procesni vidik poslovanja*. Študijsko gradivo za študente Ekonomske fakultete. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Kropivnik, S., T. Kogovšek in M. Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lofvers, M. 2013. *Trends & strategies in logistics and SCM*. [Http://www.supplychainmovement.com/trends-strategies-in-logistics-and-supply-chain-management/](http://www.supplychainmovement.com/trends-strategies-in-logistics-and-supply-chain-management/) (9. 3. 2015).
- McIvor, R. 2010. *Global services outsourcing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mothersbaugh, H. 2010. *Consumer behaviour – building marketing strategy*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mowshowitz, A. 1999. The switching principle in virtual organization. V *Proceedings of the 2nd International VoNet Workshop*, ur. P. Sieber in J. Griese, 6–18. Bern: Simowa.
- Palugod, N. in P. A. Palugod. 2011. Global trends in offshoring and outsourcing. *International Journal of Business and Social Science* 17 (2): 13–19.
- Pavlin, C. 2014. *Povpraševanje po storitvah 3PL se močno povečuje*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/povprasevanje-po-storitvah-3pl-se-mocno-povecuje.html/](http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/povprasevanje-po-storitvah-3pl-se-mocno-povecuje.html/) (16. 3. 2015).
- Petelin, Boštjan. 2004. *Zunanje izvajanje informatike*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pošta Slovenije. 2014a. *Potrjen krovni strateški dokument razvoja družbe v prihodnjih letih*. [Http://www.posta.si/novica/29561/Potrjen-krovni-strateski-dokument-razvoja-druzbe-v-prihodnjih-letih?nodeid=493&page=1](http://www.posta.si/novica/29561/Potrjen-krovni-strateski-dokument-razvoja-druzbe-v-prihodnjih-letih?nodeid=493&page=1) (24. 2. 2015).
- Pošta Slovenije. 2014b. *Letno poročilo Pošte Slovenije, d. o. o. 2013*. [Http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo](http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo) (21. 2. 2015).
- Pošta Slovenije. 2015. *Dvajset let samostojnega delovanja Pošte Slovenije*. [Http://www.posta.si/novica/29768/Dvajset-let-samostojnega-delovanja-Poste-Slovenije?nodeid=493&page=2&year=0/www.posta.si/novica/29561/Potrjen-krovni-](http://www.posta.si/novica/29768/Dvajset-let-samostojnega-delovanja-Poste-Slovenije?nodeid=493&page=2&year=0/www.posta.si/novica/29561/Potrjen-krovni-)

- strateski-dokument-razvoja-druzbe-v-prihodnjih-letih?nodeid=493&page=1 (20. 2. 2015).
- Pošta Slovenije. B. 1. *E-storitve*. [Http://www.posta.si/naslovnica2/465/E-storitve](http://www.posta.si/naslovnica2/465/E-storitve) (20. 2. 2015).
- SIP – Socialni inovatorji Slovenije. B. 1. *Poslovni model*. [Http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/45-poslovni-model](http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/45-poslovni-model) (25. 3. 2015).
- SSKJ – *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2000. [Http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html](http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html) (18. 1. 2015)
- Tavčar, M. I. 2009. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Tiunov, S. 2011. *Business processes for outsourcing: Core vs. non-core*. [Http://www.themoscowtimes.com/sitemap/free/2011/2/article/business-processes-for-outsourcing-core-vs-non-core/431012.html](http://www.themoscowtimes.com/sitemap/free/2011/2/article/business-processes-for-outsourcing-core-vs-non-core/431012.html) (1. 3. 2015).
- Weber, P. 2011. *Vpliv virtualne organiziranosti na učinkovitost organizacij*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- WNS. 2015. *Tenets of outsourcing*. [Http://www.wns.com/Resources/Tenets-Of-Outsourcing/Guide.aspx/](http://www.wns.com/Resources/Tenets-Of-Outsourcing/Guide.aspx/) (26. 2. 2015).

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Q1 – Izberite panogo, v kateri posluje vaša organizacija.

- A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- B Rudarstvo
- C Predelovalne dejavnosti
- D Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- E Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja
- F Gradbeništvo
- G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- H Promet in skladiščenje
- I Gostinstvo
- J Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- K Finančne in zavarovalniške storitve
- L Poslovanje z nepremičninami
- M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- O Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti
- P Izobraževanje
- Q Zdravstvo in socialno varstvo
- R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- S Druge dejavnosti
- T Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo
- U Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

Q2 – Med kakšna podjetja glede na velikost sodi vaša organizacija?

- mikro (manj kot 10 zaposlenih)
- mala (11–49 zaposlenih)
- srednje velika (50–249 zaposlenih)
- velika (250 ali več zaposlenih)

XLOKACREGs – V kateri regiji ima vaša organizacija sedež?

Statistične regije Slovenije

- Pomurska regija
- Podravska regija
- Koroška regija
- Savinjska regija
- Zasavska regija
- Spodnjeposavska regija
- Jugovzhodna Slovenija
- Osrednjeslovenska regija
- Gorenjska regija
- Notranjsko-kraška regija
- Goriška regija
- Obalno-kraška regija

Q3 – Ali vaša organizacija v tem trenutku koristi zunanje izvajalce poslovnih dejavnosti (npr. logistične storitve, IT-rešitve ...)?

- Da
- Ne

Priloga 1

IF (1) Q3 = [1]

Q4 – V katerih segmentih poslovnih dejavnosti vaša organizacija že koristi zunanje izvajalce?

Možnih je več odgovorov

- logistične storitve
- IT-rešitve
- druge poslovne dejavnosti (vpišite, za katere dejavnosti):

Q5 – Ali spodaj navedene trditve veljajo za vašo organizacijo?

| | Da | Ne |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Logistične storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku enega leta iskali novega partnerja. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Logistične storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku treh let iskali novega partnerja. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| IT-storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku enega leta iskali novega partnerja. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| IT-storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku treh let iskali novega partnerja. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Logistične storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku enega leta nameravamo oddati v zunanje izvajanje. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Logistične storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku treh let nameravamo oddati v zunanje izvajanje. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| IT-storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku enega leta nameravamo oddati v zunanje izvajanje. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| IT-storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku treh let nameravamo oddati v zunanje izvajanje. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

IF (2) Q4 = [Q4a] or Q5e = [1] or Q5f = [1]

Q6 – V kolikšni meri se strinjate (1 = sploh se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam), da v okviru izvajanja logističnih storitev vaša organizacija koristi oziroma bi (v kratkoročnem, srednjeročnem načrtu) koristila eno izmed spodaj navedenih storitev?

| | 1 Sploh se ne strinjam | 2 Ne strinjam se | 3 Niti-niti | 4 Strinjam se | 5 Popolnoma se strinjam |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Skladiščenje | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Komisioniranje, embaliranje in priprava proizvodov na transport | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ekspresni prevoz tovora in pošiljk | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

IF (2) Q4 = [Q4a] or Q5e = [1] or Q5f = [1]

Q7 – V kolikšni meri (1 = povsem nepomembno, 5 = zelo pomembno) so vam pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci logističnih storitev pomembne naslednje lastnosti?

| | 1 Povsem nepomembno | 2 Manj pomembno | 3 Niti-niti | 4 Pomembno | 5 Zelo pomembno |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Stroškovna učinkovitost/ugodna cena | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kakovost storitev | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hitra in učinkovita odzivnost | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zmožnost prilagajanja procesom naročnika | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vpliv na okolje | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zmožnost zagotavljanja celovitih logističnih storitev (oskrbne verige, komisioniranje ...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Logistika podprta z dobrim IT podsistemom | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prepoznavna in močna blagovna znamka izvajalca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

IF (3) Q4 = [Q4b] or Q5g = [1] or Q5h = [1]

Q8 – V kolikšni meri se strinjate (1 = sploh se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam), da v okviru izvajanja IT-storitev vaša organizacija koristi oziroma bi (v kratkoročnem, srednjeročnem načrtu) koristila eno

Priloga 1

izmed spodaj navedenih storitev?

| | 1 Sploh se ne strinjam | 2 Ne strinjam se | 3 Niti-niti | 4 Strinjam se | 5 Popolnom a se strinjam |
|--|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| E-arhiv in varovanje podatkov | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E-vročanje pošilk in drugega dokumentarnega gradiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Izvajanje celovitih rešitev prilagojenih uporabniku | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Najem programske opreme z zagotovljeno podporo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

IF (3) Q4 = [Q4b] or Q5g = [1] or Q5h = [1]

Q9 – V kolikšni meri (1 = povsem nepomembno, 5 = zelo pomembno) so vam pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci IT-storitev pomembne naslednje lastnosti?

| | 1 Povsem nepomembno | 2 Manj pomembno | 3 Niti-niti | 4 Pomembno | 5 Zelo pomembno |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Stroškovna učinkovitost/ugodna cena | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kakovost storitev | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hitra in učinkovita odzivnost | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zmožnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sodelovanje pri razvoju storitev in izdelkov naročnika outsourcinga | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zmožnost zagotavljanja celovitih IT-rešitev | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jamstvo in varnost podatkov | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prepoznavna in močna blagovna znamka izvajalca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q10 – Pošta Slovenije s svojim storitvenim portfeljem zagotavlja izvajanje **logističnih** in tudi **IT-storitev**. V kolikšni meri se strinjate (1 = sploh se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam), da bi se za sodelovanje s Pošto odločili zaradi naslednjih lastnosti?

| | 1 Sploh se ne strinjam | 2 Ne strinjam se | 3 Niti-niti | 4 Strinjam se | 5 Popolnoma se strinjam |
|---|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Ugleda podjetja in blagovnih znamk | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Priporočil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zmožnosti prilagajanja potrebam naročnika | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tehnološkega ujemanja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kakovosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cene storitev | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Izkušenj | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Medsebojnega zaupanja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q11 – V kolikšni meri (1 = sploh se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam) se strinjate s spodnjimi trditvami?

| | 1 Sploh se ne strinjam | 2 Ne strinjam se | 3 Niti-niti | 4 Strinjam se | 5 Popolnoma se strinjam |
|--|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| S Pošto bi na področju logističnih storitev želeli sodelovati. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| S Pošto bi na področju IT-storitev želeli sodelovati. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q12 – Iskreno se vam zahvaljujem za sodelovanje v anketi. Če želite, da vas seznanim s končnimi izsledki ankete, v spodnji okvir zapišite vaš e-naslov. V tem primeru vaše sodelovanje v raziskavi ne bo anonimno, vendar zagotavljam, da bodo e-naslovi uporabljeni zgolj za pošiljanje izsledkov raziskave in ne bodo omenjeni nikjer v nalogi. Če vas rezultati raziskave ne zanimajo, spodnji okvir pustite prazen in zgolj kliknite "Zadnja stran".

Priloga 1

E-mail
naslov: