

■ Odnos zaposlenih do zunanjega izvajanja dejavnosti

Massimo Manzin

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper
massimo.manzin@fm-kp.si

Borut Kodrič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper
borut.kodric@fm-kp.si

Povzetek

Podjetja se vsakodnevno srečujejo z vse bolj zahtevnimi izzivi v poslovanju, ki jih prednje postavlja globalizacija. Uspešna podjetja so spoznala, da jim konkurenčno prednost prinaša osredinjenje na njihove ključne sposobnosti, kar pomeni, da poslovne funkcije, ki niso ključne, izvajajo zunanji izvajalci. Dosedanje raziskave na področju zunanjega izvajanja dejavnosti se ukvarjajo z dejavniki, ki podjetja pripeljejo do odločitve o koriščenju zunanjega izvajanja, nas pa je zanimalo, kakšen je odnos zaposlenih do posameznih vidikov zunanjega izvajanja. V raziskavi smo opredelili tri vidike: razvojni, organizacijski in vidik učinkovitosti. Ugotavljamo, da so vodilni in vodstveni delavci bolj naklonjeni zunanjemu izvajanju tako z razvojnega in organizacijskega vidika kot tudi z vidika učinkovitosti, medtem ko za zaposlene na organizacijsko nižjih delovnih mestih tega ne moremo trditi.

Ključne besede: ključne sposobnosti, zunanje izvajanje dejavnosti, zaposleni, vidiki zunanjega izvajanja dejavnosti

Abstract

EMPLOYEE ATTITUDES TOWARD OUTSOURCING

Every day companies face increasingly difficult business challenges posed by globalization. Successful companies have realized that their competitive advantage could be gained by focusing on core competences while outsourcing their non-core business functions. Until now, the research in the field of outsourcing has focused on the factors that lead towards the decision to outsource. This article, on the other hand, examines employee attitudes toward certain aspects of outsourcing. The research addresses three main aspects: development, organisation and effectiveness. We find that the management and senior executives are inclined towards outsourcing, both from developmental and organizational aspects as well as from the aspect of efficiency, while the same cannot be said for the employees at the lower levels in the organization.

Key words: core competences, outsourcing, employees, aspects of outsourcing

1 UVOD

Svetovna ekonomija je internacionalizirala in globalizirala trg. Spremembe na svetovnem trgu so postale zelo hitre in nepredvidljive. Zaradi ekonomije, temelječe na znanju, so proizvodi vse bolj zapleteni in visokotehnološki. Vprašanji, ki si jih zastavlja vsako podjetje, sta, kako se hitro odzvati na te priložnosti in zahteve, kako doseči visoko kakovost, hkrati pa znižati stroške in odjemalcem ponuditi ustrezne proizvode [9].

V povojnem obdobju so znanstveniki in svetovalci spodbujali menedžerje, naj se podjetja združujejo v konglomerate in se horizontalno in vertikalno povezujejo. Za temi strategijami so bili štirje glavni razlogi. Prvič, tovrstne strategije so omogočile doseganje ekonomije obsega. Drugič, horizontalno povezovanje je pomenilo priložnost za večjo tržno moč. Tretjič, konglomerati so zagotavljali stabilnost poslovanja, saj so imeli več skupin proizvodov. Hkrati je vertikalno

povezovanje omogočilo tudi večji nadzor nad npr. viri surovin ali distribucijskimi potmi.

V sedemdesetih letih preteklega stoletja so se vse bolj zavedali, da večina velikih in raznolikih korporacij na trgu ni tako uspešna, kot bi lahko bila. Ko je v globalni recesiji zgodnjih osemdesetih let neuspešnost podjetij postala še bolj očitna, so se strinjali, da bi se morale korporativne strategije premakniti v nasprotno smer in da bi se morala podjetja osredinčiti na manjše število dejavnosti. Vsi so govorili, da bi morala podjetja »delati tisto, kar znajo« [21].

Uspešna podjetja so tako prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljena in imajo ključne sposobnosti. Po Prahaladu in Hamelu [26] lahko poslovni uspeh temelji le na inovativni ustvarjalnosti,

znanju in strokovnosti, ki jih ima organizacija. Pravi potencial organizacije odražajo njene ključne sposobnosti.

Ključna sposobnost organizacije je edinstvena kombinacija poslovne specializiranosti in človeških veščin, iz katerih se zrcali tipični značaj organizacije. Ključne sposobnosti so značilna strokovna področja podjetja. Sestavlja jih sinergija virov, kot so motivacija, trud zaposlenih, tehnološko in strokovno znanje in predstave o sodelovanju in upravljanju.

Sistematično in strukturirano delo s ključnimi sposobnostmi daje organizaciji precejšnjo strateško moč. Konkurenti težko posnemajo ključne sposobnosti, saj so te značilne in specifične za vsako organizacijo posebej. Osredinjenost na ključne sposobnosti naredi organizacijo zelo učinkovito in tako pomeni konkurenčno prednost. Ključne sposobnosti so dejavniki uspešnosti v odličnih organizacijah in podjetjih, vodilnih na svojem področju [3].

Ključne sposobnosti lahko kategoriziramo na več načinov. Prahalad in Hamel [27] razlikujeta tri glavne tipe:¹

- sposobnosti dostopa do trga: veščine, ki podjetje približajo odjemalcem, npr. upravljanje z znamko, prodaja in trženje, distribucija in logistika, tehnična podpora;
- sposobnosti povezovanja: veščine, ki podjetju omogočajo hitro delo, večjo fleksibilnost in zanesljivost, kot jo imajo njegovi konkurenti;
- funkcionalne sposobnosti: veščine, ki omogočajo podjetju, da svojim storitvam ali proizvodom ne dodaja le rednih izboljšav, pač pa edinstvene funkcionalnosti, ki koristijo odjemalcem.

Vse druge dejavnosti lahko za podjetja bolj učinkovito in uspešno izvajajo zunanji izvajalci [28].

2 OPREDELITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Zunanje izvajanje dejavnosti opredelimo kot »prenos notranje poslovne funkcije ali funkcij skupaj z morebitnimi povezanimi sredstvi zunanjemu dobavitelju ali ponudniku storitve, ki ponuja določeno storitev v omejenem obdobju za dogovorjeno ceno« [17]. Nadzor nad omenjenimi funkcijami je tako v rokah ponudnika storitve. Zunanje organizacije so specialisti

na svojem področju, zato po navadi lahko ponudijo dodano vrednost, ki je za neključne funkcije znotraj organizacije nedosegljiva [17].

Zunanje izvajanje dejavnosti je temeljna organizacijska strategija, s katero povečamo raven organizacijskih veščin in razširimo njihov profil. Gre za pomembno strategijo, s katero se spopademo s povečanimi in spremenljivimi potrebami po določenih veščinah, npr. veščinah, ki jih zahteva razvoj novih informacijskih sistemov ali pridobivanje veščin, ki jih nujno potrebujemo, sploh kratkoročno. Z zunanjim izvajanjem dejavnosti lahko do teh veščin pridemo hitro, ne da bi iskali stalne delavce. S tem tudi povečamo potrebo po infrastrukturnih in administrativnih podporah storitvah. Z zunanjim izvajanjem dejavnosti organizacija dobi polno delujoče in usposobljene time, ki že imajo prostore in opremo, potrebne za delo. Če je potreba po določenih veščinah začasna, organizacija tudi nima težav s prekinitvijo zunanjega izvajanja. Pričakovanja zunanjih ali pogodbenih delavcev so namreč drugačna od pričakovanj stalno zaposlenih [5].

Začetki uporabe zunanjega izvajanja so bili razmeroma skromni. Podjetja so najela zunanje izvajalce za čiščenje prostorov, za zunanji transport, za pripravo hrane za zaposlene in za varovanje objektov in naprav. Danes se podjetja odločajo za zunanje izvajanje v proizvodnji, informatiki, računovodstvu, logistiki in drugod [25]. Kot vidimo je torej zunanje izvajanje postal primeren za vsa funkcijska področja v podjetju [24].

2.1 Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Trg zunanjega izvajanja dejavnosti naj bi v prihodnjih letih doživel visoko rast, saj se vse več podjetij odloča za oddajo tako nezahtevnih kot zahtevnih opravil zunanjim izvajalcem. Veča se tudi število ponudnikov zunanjega izvajanja, kar prispeva k še večji raznolikosti. Ker vse več podjetij uporablja zunanje izvajanje, se tveganja manjšajo, saj imajo podjetja vse več izkušenj in jasnejše cilje.

Očitnih prednosti zunanjega izvajanja je več:

- Osredinjenost na ključna področja poslovanja. Z uporabo zunanjega izvajanja se podjetja lahko ponovno osredinjijo na svoje ključne sposobnosti,

¹ Gilgeous in Parveen (2001) navajata primere podjetij 3M, Black&Decker, Canon, Honda in NEC, ki gradijo krovne blagovne znamke tako, da širijo proizvode zunaj svojih ključnih sposobnosti. S tem so vzpostavila svoje javne podobe, si zagotovila zvestobo potrošnikov in pridobila dostop do večjega števila distribucijskih kanalov. Hondina ključna sposobnost je na področju pogonov in motorjev in ji daje opazno prednost na področju avtomobilov, motornih koles, kosilnic in generatorjev.

medtem ko preostalo poslovanje uspešno izvajajo specializirana zunanja podjetja [11] [16].

- Vrhunska tehnologija po nižjih cenah. Vlaganja v nove tehnologije so zelo draga in pogosto tvegana. Ker se tehnološki trg razvija hitro, je težko slediti najnovejšim inovacijam in rešitvam. Z zunanjim izvajanjem dejavnosti lahko torej podjetje pridobi najnovejše tehnološke rešitve po konkurenčnih cenah [12] [20].
- Kvalificirana delovna sila po dostopnih cenah. Zunanje izvajanje omogoča podjetjem dostop do kvalificirane in usposobljene delovne sile po dostopnih cenah. Posledično naraste produktivnost in se poveča prihranek pri stroških. Z zunanjim izvajanjem dejavnosti podjetja prihranijo pri zaposlovanju, usposabljanju in drugih stroških človeških virov, ki bi jih morala sicer kriti sama. Še ena prednost zunanjega izvajanja je v dejstvu, da z njo podjetja lahko uporabijo strokovna znanja, ki jih sama nimajo [1] [12].
- Prevlada nad konkurenco. Če podjetja v današnji hitri globalni ekonomiji želijo obdržati svoje odjemalce, morajo ponuditi visokokakovostne storitve po konkurenčnih cenah. Zunanje izvajanje jim omogoča, da vzdržujejo nižje cene, hkrati pa ponujajo boljše storitve in tako pridobijo ugodnejši položaj na trgu ali celo konkurenčno prednost [16] [29].

2.2 Slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Čeprav obstaja več prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti, morajo podjetja upoštevati tudi njegove slabosti. Da bi podjetje upravičilo zunanje izvajanje, se morajo namreč pokazati njegove prednosti in dodana vrednost. Dandanes je zunanje izvajanje izjemno priljubljeno in za mnoge tudi privlačna možnost, vendar je treba dobro pretehtati morebitna tveganja, saj lahko slabosti zunanjega izvajanja prevladajo nad njegovimi prednostmi.

Slabosti zunanjega izvajanja so lahko naslednje:

- Izguba menedžerskega nadzora. Teže je voditi zunanje ponudnike storitev kot lastne delavce, ki običajno delajo v isti zgradbi [11] [12].
- Ogroženost varnosti in zaupnosti. Če podjetje oddaja dela, povezana s plačilno listo, zdravniškimi podatki ali drugimi zaupnimi informacijami, mora zelo previdno izbrati tako procese, ki jih želi oddati, kot zunanjega izvajalca [7].
- Slabosti zunanjega izvajanja predstavljajo tudi morebitna izguba fleksibilnosti pri odzivanju na

spreminjajoče se poslovno okolje ter pomanjkanje notranje in zunanje osredinjenosti na odjemalce [1].

- Druge slabosti zunanjega izvajanja vključujejo neugodno časovno opredeljenost pogodbe, izgubo konkurenčne prednosti, težave pri obnovitvi pogodbe, pogodbene nesporazume in odpore zaposlenih [12].

3 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Podjetja vodijo pri odločitvah za zunanje izvajanje različni motivi oziroma vidiki poslovanja: pri nekaterih je ključni dejavnik za zunanje izvajanje zastarela tehnologija in nizka raven znanja, pri drugih so odločilni visoki stroški, povezani z neučinkovitim izvajanjem določenih dejavnosti, pri tretjih je odločitev za zunanje izvajanje pogojena z željo po zmanjšanju poslovnega tveganja. Glede na raznolikost motivov, ki vplivajo na odločitve podjetij za zunanje izvajanje, smo skušali v okviru dane raziskave ugotoviti, kako le-ti izoblikujejo odnos zaposlenih do zunanjega izvajanja.

Drugo vprašanje, ki smo si ga zastavili, je povezano z razlikami v odnosu do zunanjega izvajanja med posameznimi tipi delovnih mest. Cameron [6] namreč ugotavlja, da je trenutek, ko podjetje prenese izvajanje določenih aktivnosti k zunanjemu izvajalcu, po navadi povezan z zmanjšano potrebo po delovni sili, ki se odraža bodisi v obliki začasnih (čakanje, prisilni dopust) bodisi v obliki trajnih prekinitev delovnega razmerja (odpoved). Navedena dogajanja vzbujajo pri zaposlenih strah pred izgubo delovnega mesta [10], kar povzroča njihovo nenaklonjenost oziroma nasprotovanje zunanjemu izvajanju. Glede na to, da so določene dejavnosti podjetja bolj podvržene prenosu izvajanja zunanjemu izvajalcu, je pričakovati, da je tudi odnos zaposlenih na različnih tipih delovnih mest lahko različen.

Osnovni namen raziskave je bil analizirati odnos zaposlenih do posameznih vidikov zunanjega izvajanja. Cilji raziskave pa so bili ugotoviti:

- kateri vidiki oziroma motivi najpomembneje izoblikujejo odnos zaposlenih do zunanjega izvajanja,
- ali obstajajo značilne razlike v odnosu do zunanjega izvajanja (s posameznih vidikov) med zaposlenimi na različnih delovnih mestih.

Skladno z navedenimi cilji sta bili oblikovani hipotezi:

- Odnosa zaposlenih, to je njihove naklonjenosti oziroma nasprotovanja zunanjemu izvajanju, ni

mogoče obravnavati zgolj enodimenzionalno, temveč je treba ta odnos osvetliti z različnih vidikov. V ta namen bo uporabljena metoda faktorske analize, ki bo pomagala identificirati ključne vidike (dimenzije) odnosa zaposlenih do zunanjega izvajanja.

- Pri zaposlenih na organizacijsko nižjih delovnih mestih je pričakovati manjšo naklonjenost oziroma večje nasprotovanje zunanjemu izvajanju. Tezo lahko utemeljimo z dejstvom, da so po navadi aktivnosti na teh delovnih mestih pogosteje predmet zunanjega izvajanja.

3.1 Metodologija

Odnosa zaposlenih do zunanjega izvajanja ni mogoče neposredno meriti, temveč ga lahko zgolj posredno ovrednotimo z ustreznimi indikatorji, kar v dani raziskavi predstavljajo anketna vprašanja. Pri zasnovi raziskave so nam bili delno v pomoč izsledki nekaterih empiričnih raziskav odnosa zaposlenih do zunanjega izvajanja dejavnosti [18] [19], pri čemer je treba poudariti, da je bilo njihovo raziskovanje bolj usmerjeno v dejavnike v procesu odločanja oziroma v procesu uvajanja zunanjega izvajanja, ki lahko igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju odnosa zaposlenih do le-tega. Glede na to je bilo treba za namen raziskave oblikovati lastni anketni vprašalnik.

Uvodni del vprašalnika je bil namenjen pridobitvi osnovnih podatkov o zaposlenih, vključenih v raziskavo (spol, starost, delovna doba, izobrazba ...). Osrednji del vprašalnika je sestavljalo 29 trditev, ki so se nanašale na različne vidike zunanjega izvajanja, ki jih je mogoče zaslediti v obstoječih teoretičnih in empiričnih raziskavah. Ti vidiki so:

- osredinjenost na ključna področja poslovanja [11] [13],
- pridobivanje novega znanja s pomočjo vključevanja zunanjih (specializiranih) strokovnjakov [20],
- reorganiziranje proizvodnih procesov z namenom učinkovitejše in racionalnejše proizvodnje, ki omogoča višjo donosnost vloženih sredstev [12],
- kakovost izvajanja aktivnosti pri zunanjem izvajalcu [12],
- nasprotovanje spremembam ter bojazen pred izgubo delovnega mesta [22],

- povezovanje z zunanjimi izvajalci zaradi izboljšanja svojega tržnega položaja (pridobivanje konkurenčnih prednosti, povečanje tržnega deleža oziroma nasploh preživetje) [2] [4] [30].

Odgovor na posamezno trditev je bil predviden v obliki petstopenjske Likertove lestvice, pri čemer je vrednost 1 pomenila "se popolnoma strinjam", vrednost 5 pa "se popolnoma ne strinjam". V odvisnosti od vidika, na katerega se je nanašala določena trditev, je višja stopnja strinjanja odražala pri nekaterih trditvah naklonjenost do zunanjega izvajanja, pri drugih pa negativen odnos oziroma nenaklonjenost.

Pri analizi pojavov, ki jih ni mogoče neposredno meriti, se v praksi po navadi uporablja faktorska analiza. Na podlagi analize povezav v množici opazovanih spremenljivk (indikatorjev) skušamo opredeliti skupne razsežnosti (faktorje), ki vplivajo na določene skupine opazovanih spremenljivk. Te skupne razsežnosti predstavljajo dejansko naš osrednji predmet preučevanja oziroma njegove dimenzije, ki jih zaradi narave pojava ni mogoče neposredno meriti in analizirati.

V raziskavi smo s pomočjo faktorske analize odgovorov na anketna vprašanja skušali identificirati, kateri vidiki oziroma motivi najpomembneje izoblikujejo odnos zaposlenih do zunanjega izvajanja.

3.2 Predstavitev vzorca

V raziskavo je bilo zajetih sedem turističnih podjetij, ki prakticirajo zunanje izvajanje v različnih oblikah. Med njimi sta bili dve podjetji iz dejavnosti igralnic (O92.712 po SKD klasifikaciji), tri podjetja iz dejavnosti hotelirstva in podobnih obratov, predvsem iz zdraviliške dejavnosti (H55.100 po SKD klasifikaciji), ter dve podjetji iz dejavnosti potovalnih agencij in organizatorjev potovanj oziroma s turizmom povezanih dejavnosti (I63.300 po SKD klasifikaciji). Med nekaj več kot 1900 zaposlenimi v navedenih podjetjih je bilo naključno izbranih 700 zaposlenih, ki jim je bil posredovan anketni vprašalnik. Velikost vzorca je bila ocenjena glede na značilnosti faktorske analize, ki je bila predvidena za analizo podatkov.²

Hkrati je bila upoštevana tudi običajna stopnja odgovora v podobnih mnenjskih raziskavah (približno 30 %).

Vrnjenih smo prejeli 194 vprašalnikov, kar predstavlja 28-odstotno stopnjo odgovora. Ob vnosu in

² Hair et al. [15] svetujejo, da je v faktorsko analizo vključenih najmanj pet enot na posamezno spremenljivko. Za večjo reprezentativnost rezultatov pri posploševanju je priporočeno vključiti tudi deset enot ali več na posamezno spremenljivko.

začetni kontroli podatkov je bilo iz nadaljnje analize izključenih 12 vprašalnikov zaradi prevelikega števila manjkajočih odgovorov. Med 182 anketiranci je bilo 58 % moških in 42 % žensk. Njihova povprečna starost je znašala 37,3 leta, v povprečju so imeli 15,1 leta delovnih izkušenj. Nekaj več kot polovica je zaposlenih v zdraviliški dejavnosti, nekaj manj kot četrtina pa samo v hotelirski dejavnosti (tabela 1).

Tabela 1: Struktura anketiranih po dejavnosti organizacije

Dejavnost organizacije	Število zaposlenih	%
Hotelirska	42	23,1
Zdraviliška	95	52,2
Igralniška	30	16,5
Turistična agencija	15	8,2
SKUPAJ	182	100,0

Iz tabele 2 lahko vidimo, da struktura vzorca glede na tip delovnega mesta ni povsem skladna z dejanskimi razmerji v analiziranih podjetjih. Vzrok temu je odziv zaposlenih na organizacijsko nižjih delovnih mestih, ki je bil nekoliko nižji od pričakovanega.

Tabela 2: Struktura anketiranih po tipu delovnega mesta

Delovno mesto	Število zaposlenih	%
Vodilni delavec	10	5,5
Vodstveni delavec	25	13,8
Svetovalec	5	2,8
Strokovni delavec	24	13,3
Referent	4	2,2
Vzdrževalna dela	33	18,2
Gostinska dela	23	12,7
Zdravstvena dela	26	14,4
Kontaktne osebe*	26	14,4
Druga dela	5	2,8
SKUPAJ	181	100,0

* Pod pojmom kontaktno osebe razumemo dela recepcije, blagajnika in krupjeja.

3.3 Rezultati raziskave

V tabeli 3 so trditve anketnega vprašalnika razvrščene v tri skupine:

- trditve, s katerimi strinjanje izraža na neki način naklonjenost, oziroma
- trditve, s katerimi strinjanje izraža nenaklonjenost zunanjemu izvajanju, ter

- trditve, ki se nanašajo zgolj na določene lastnosti oziroma okoliščine, povezane z zunanjim izvajanjem dejavnosti.

V vsaki skupini trditev so le-te razvrščene glede na ugotovljeno povprečno stopnjo strinjanja (na prvem mestu trditev z najvišjo povprečno stopnjo strinjanja), pri čemer je poleg trditve navedena tako povprečna stopnja strinjanja kot koeficient variabilnosti (v oklepajih), ki odraža raznolikost mnenj anketirancev.

Ob pogledu na povprečne stopnje strinjanja/nestrinjanja pri posameznih trditvah (tabela 3) ugotavljamo:

- Med trditvami, ki odražajo nenaklonjenost zunanjemu izvajanju, je bila najvišja povprečna stopnja strinjanja dosežena pri trditvi 'Zunanje izvajanje pomeni odpuščanje delavcev', kar nakazuje, da je bojazen pred izgubo delovnega mesta eden glavnih vzrokov za nenaklonjenost zunanjemu izvajanju. Sicer velja poudariti, da omenjena povprečna stopnja strinjanja znaša 2,7, to pomeni, da omenjena bojazen načeloma ni močno prisotna. Najvišjo stopnjo nestrinjanja s trditvami, ki odražajo nenaklonjenost, je mogoče opaziti pri trditvi 'Zunanje izvajanje dejavnosti ne potrebujemo' (povprečje 3,48), kar nakazuje, da se anketirani načeloma zavedajo nujnosti koriščenja zunanjega izvajanja dejavnosti.
- Med trditvami, ki odražajo naklonjenost zunanjemu izvajanju, je najvišjo stopnjo strinjanja mogoče zaslediti pri trditvi 'Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne dejavnosti', kar nakazuje, da je prevladujoči motiv za odločitev za zunanje izvajanje prenos dejavnosti, ki niso strateškega pomena za podjetje. Ob tem velja izpostaviti, da je bila pri navedeni trditvi variabilnost odgovorov najvišja. Anketiranci so v povprečju neopredeljeni glede tega ali zunanje izvajanje znižuje poslovno tveganje.
- Ob pogledu na mnenja oziroma stališča o nekaterih okoliščinah, povezanih z zunanjim izvajanjem dejavnosti, ugotavljamo, da se anketirani pretežno strinjajo s trditvijo, da je zunanje izvajanje možno izključno v primeru zaupanja med poslovnimi partnerji. Zanimivo je pretežno nestrinjanje s trditvijo 'Zunanje izvajanje dejavnosti je potrebno zaradi nizke ravni znanja v podjetju', na podlagi česar bi lahko sklepali bodisi da (nizka) raven znanja v podjetju ni odločilni dejavnik za odločitev za zunanje izvajanje bodisi da s pomočjo zunanjega izvajanja ni mogoče reševati problema prenizke ravni lastnega znanja.

Tabela 3: Povprečne stopnje strinjanja/nestrinjanja in variabilnost odgovorov na posamezne trditve

Strinjanje izraža naklonjenost	Mnenje/stališče	Strinjanje izraža nenaklonjenost
(11) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne dejavnosti: 2,36 (47,5 %).	(14) Zunanje izvajanje dejavnosti je možen izključno v primeru zaupanja med partnerji: 2,42 (46,1 %).	(19) Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni odpuščanje delavcev: 2,70 (42,0 %).
(26) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju dostop do specialistov: 2,44 (45,3 %).	(23) Zunanje izvajanje dejavnosti je posledica globalizacije: 2,79 (37,4 %).	(28) Za dejavnosti, ki se izvedejo znotraj podjetja, lahko jamčimo večjo kakovost: 2,76 (36 %).
(13) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih idej: 2,45 (46,8 %).	(24) Zunanje izvajanje dejavnosti je posledica zahtev po višji donosnosti delnic: 2,87 (31,0 %).	(15) Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni razdrobitev podjetja: 2,78 (43,7 %).
(1) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju doseganje konkurenčnih prednosti: 2,50 (38,5 %).	(10) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju korenito preoblikovanje: 2,90 (33,7 %).	(21) Znotraj podjetja lahko vse dejavnosti odlično opravimo: 2,95 (37,4 %).
(12) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih znanj: 2,52 (46,0 %).	(29) Zunanje izvajanje dejavnosti se lahko v podjetje vpelje brez večjih sprememb v organizaciji in načinu dela: 2,95 (34,5 %).	(25) Za podjetje je pomembno, da se vse dejavnosti izvajajo znotraj podjetja: 2,95 (38,8 %).
(6) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju večjo fleksibilnost: 2,53 (40 %).	(9) Zunanje izvajanje dejavnosti je potrebno zaradi premajhnega števila inovacij v podjetju: 3,01 (38,9 %).	(18) Zunanjemu izvajalcu ne moremo zaupati: 3,17 (34,8 %).
(27) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju višjo produktivnost: 2,59 (38,6 %).	(8) Zunanje izvajanje dejavnosti je potrebno zaradi nizke ravni znanja v podjetju: 3,16 (35,5 %).	(16) Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni izgubo identitete podjetja: 3,23 (37,1 %).
(5) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri času: 2,63 (43,8 %).		(22) Zunanjega izvajanja dejavnosti ne potrebujemo: 3,48 (33,8 %).
(7) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju večjo učinkovitost: 2,66 (41,4 %).		
(3) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri stroških: 2,70 (39,3 %).		
(17) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča zvišanje kakovosti izdelkov / storitev: 2,71 (40,6 %).		
(4) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju kontrolo nad stroški: 2,73 (41,8 %).		
(2) Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju preživetje na trgu: 2,94 (36,9 %).		
(20) Zunanje izvajanje dejavnosti znižuje poslovno tveganje: 2,96 (32,7 %).		
Skupno povprečje: 2,62		Skupno povprečje: 3,00

3.3.1 Vidiki odnosa zaposlenih do zunanjega izvajanja dejavnosti

Z namenom opredelitve skupnih dejavnikov oziroma vidikov odnosa zaposlenih do zunanjega izvajanja dejavnosti so bili odgovori, zbrani na podlagi anketnih vprašalnikov, analizirani s pomočjo faktorske analize. Sprva so bile v model vključene vse trditve anketnega vprašalnika. Na podlagi kazalnika primernosti vključitve posamezne spremenljivke ter na podlagi relativno majhnega števila značilnih medsebojnih korelacij je bilo po prvem poskusu iz modela izločenih

pet trditev (trditve pod zaporednimi števkami 8, 20, 23, 24 in 29).

V tabeli 4 je prikazana ocena strukture faktorskih uteži, ki izražajo jakost vpliva posameznega faktorja na izbrano spremenljivko. Zaradi boljše preglednosti so prikazane samo tiste faktorske uteži, ki izražajo pomemben vpliv ($< -0,4$ oziroma $> 0,4$). Na podlagi navedene strukture faktorskih uteži iz tabele 4 je razvidno, da je odnos zaposlenih do zunanjega izvajanja mogoče obravnavati s tehle vidikov:

Tabela 4: **Struktura faktorskih uteži³**

Trditve	Vidik znanja	Organizacijski vidik	Stroškovni vidik	Vidik inovacij in razvoja	Vidik kakovosti	Vidik učinkovitosti
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih idej.	0,79					
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih znanj.	0,67					
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča zvišanje kakovosti izdelkov/storitev.	0,56					
Zunanje izvajanje dejavnosti je možno izključno v primeru zaupanja med partnerji.	0,42					
Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni izgubo identitete podjetja.		0,57				
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne dejavnosti.		-0,54				
Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni razdrobitev podjetja.		0,48				
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju višjo produktivnost.		-0,48				
Za podjetje je pomembno, da se vse dejavnosti izvajajo znotraj podjetja.		0,46				
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju kontrolo nad stroški.			0,79			
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri stroških.			0,72			
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju korenito preoblikovanje.				0,77		
Zunanje izvajanje dejavnosti je potrebno zaradi premajhnega števila inovacij v podjetju.				0,54		
Za dejavnosti, ki se izvedejo znotraj podjetja, lahko jamčimo večjo kakovost.					0,70	
Znotraj podjetja lahko vse dejavnosti odlično opravimo.					0,53	
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju večjo učinkovitost.						0,61
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri času.						0,60
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju večjo fleksibilnost.						0,56

³ Za oceno faktorskega modela je bila uporabljena metoda glavnih osi (Principal axis factoring) zaradi neizpoljenosti predpostavk modela največjega verjetja (Maximum likelihood). Rotacija prvotne faktorske rešitve je bila opravljena s pomočjo "Direct Oblimin" metode (poševnokotna rotacija).

⁴ V tabeli so prikazane zgolj uteži, ki kažejo pomembno povezanost izbranega vidika in posamezne trditve.

- zunanje izvajanje dejavnosti kot vir novega znanja;
- reorganizacija poslovnih procesov s pomočjo zunanjega izvajanja dejavnosti;
- zunanje izvajanje dejavnosti kot dejavnik zniževanja stroškov;
- vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na razvojne procese (inoviranje);
- vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na kakovost in
- zunanje izvajanje dejavnosti kot dejavnik povečevanja učinkovitosti proizvodnih (storitvenih) procesov.

Ob pregledu navedenih vidikov ugotavljamo, da bi kazalo določene vidike zaradi podobnosti obravna-

vati združeno. Težko bi namreč razlikovali vidik učinkovitosti proizvodnih (storitvenih) procesov od stroškovnega vidika. Podobno bi kazalo skupaj obravnavati vidik znanja ter vpliva zunanjega izvajanja na razvojne procese.

Odločitev o manjšem številu skupnih dejavnikov je mogoče upravičiti tudi na podlagi t. i. 'scree' diagrama, ki nakazuje kot primerno število kvečjemu štiri skupne faktorje.

V smeri poenostavitve faktorskega modela sta bila v naslednjem koraku ocenjena modela s predpostavljenimi 3 oziroma 4 skupnimi dejavniki (faktorji), pri čemer se je model s 3 skupnimi dejavniki izkazal kot primernejši (jasnejša struktura faktorskih uteži). Na podlagi njegove ocene, ki je prikazana v tabeli 5, lah-

Tabela 5: Struktura faktorskih uteži⁵

Trditvev	Razvojni vidik	Organizacijski vidik	Vidik učinkovitosti
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih idej.	0,85		
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih znanj.	0,78		
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča zvišanje kakovosti izdelkov/storitev.	0,57		
Zunanje izvajanje dejavnosti je potrebno zaradi premajhnega števila inovacij v podjetju.	0,56		
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju višjo produktivnost.	0,55		
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju korenito preoblikovanje.	0,51		
Zunanje izvajanje dejavnosti je možno izključno v primeru zaupanja med partnerji.	0,51		
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju dostop do specialistov.	0,50		
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju preživetje na trgu.	0,42		
Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni izgubo identitete podjetja.		0,73	
Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni razdrobitev podjetja.		0,69	
Za podjetje je pomembno, da se vse dejavnosti izvajajo znotraj podjetja.		0,61	
Zunanjemu izvajalcu ne moremo zaupati.		0,54	
Znotraj podjetja lahko vse dejavnosti odlično opravimo.		0,52	
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne dejavnosti.		-0,44	
Za dejavnosti, ki se izvedejo znotraj podjetja, lahko jamčimo večjo kakovost.		0,41	
Zunanjega izvajanja dejavnosti ne potrebujemo.		0,39	
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri stroških.			0,77
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju kontrolo nad stroški.			0,71
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri času.			0,58
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju večjo fleksibilnost.			0,49
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju doseganje konkurenčnih prednosti.			0,41
Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju večjo učinkovitost.			0,40

⁵ Za oceno faktorskega modela je bila uporabljena metoda glavnih osi (Principal axis factoring). Rotacija prvotne faktorske rešitve je bila opravljena s pomočjo "Direct Oblimin" metode (poševnokotna rotacija).

⁶ V tabeli so prikazane zgolj uteži, ki kažejo pomembno povezanost izbranega vidika in posamezne trditve.

ko vidimo, da je odnos zaposlenih mogoče obravnavati z naslednjih vidikov:

- vpliv zunanjega izvajanja na razvojne procese v podjetju (razvojni vidik);
- vpliv zunanjega izvajanja na kadrovske in organizacijske spremembe (organizacijski vidik) in
- vpliv zunanjega izvajanja na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov (vidik učinkovitosti).

Z navedenimi tremi skupnimi dejavniki (vidiki) je mogoče pojasniti 42 % variabilnosti v vzorcu, pri čemer razvojni vidik sam po sebi pojasnjuje skoraj 30 % celotne variabilnosti.

Za trditve v sklopu posameznega vidika (faktorja) so bili izračunani tudi kazalniki zanesljivosti [8], katerih vrednosti znašajo od 0,61 do 0,87. Navedene vrednosti so blizu oziroma celo presegajo vrednost 0,70, ki jo Nunnally in Bernstein [23] navajata kot priporočeno vrednost značilnosti rezultatov.

3.3.2 Razlike med zaposlenimi na posameznih tipih delovnih mest

V okviru faktorjske analize so bile s pomočjo metode regresije ocenjene vrednosti faktorjev pri posameznih enotah. Pred nadaljnjo interpretacijo velja opozoriti, da višja vrednost faktorja "Razvojni vidik" in "Vidik učinkovitosti" pomeni manjšo naklonjenost zunanemu izvajanju iz navedenih dveh vidikov, višja vrednost faktorja "Organizacijski vidik" pa pomeni večjo naklonjenost zunanemu izvajanju. Na podlagi primerjave povprečnih vrednosti faktorjev po posameznih tipih delovnih mest v tabeli 6 je mogoče opaziti:

- Relativno visoko naklonjenost zunanemu izvajanju z razvojnega vidika (dostop do novega znanja, novih idej, doseganje višje kakovosti ...) je mogoče opaziti pri skupini vodilnih in vodstvenih delavcev, strokovnih delavcev ter referentov in zdravstvenega osebja. Najmanjšo naklonjenost z razvojnega vidika je mogoče zaslediti pri kontaktnem osebju (receptor, blagajnik in krupje), kar morda nakazuje bojazen pred uvajanjem sprememb in z njim povezanega učenja.
- Podobno je visoko naklonjenost zunanemu izvajanju z organizacijskega vidika oziroma vidika učinkovitosti mogoče zaslediti pri vodilnih in vodstvenih delavcih, strokovnih delavcih in zdravstvenem osebju, medtem ko je najmanjša naklonjenost oziroma nenaklonjenost razvidna pri kontaktnem osebju in skupini zaposlenih, ki opravljajo gostinska dela.

- Zanimiva so stališča svetovalnih delavcev, ki so z razvojnega vidika neopredeljeni glede vpliva zunanjega izvajanja. Z organizacijskega vidika so zunanemu izvajanju načeloma naklonjeni, z vidika vpliva zunanjega izvajanja na učinkovitost poslovanja pa bi lahko rekli, da so zunanemu izvajanju pretežno nenaklonjeni.

Zgoraj navedene razlike se izkažejo statistično značilne pri 2- (razvojni vidik) oziroma manj kot 1-odstotnem tveganju (organizacijski vidik in vidik učinkovitosti).

Tabela 6: Primerjava odnosa do zunanjega izvajanja dejavnosti po tipih delovnih mest

Tip delovnega mesta	Razvojni vidik	Organizacijski vidik	Vidik učinkovitosti
Vodilni delavec	-0,71	0,41	-0,26
Vodstveni delavec	-0,07	0,22	-0,01
Svetovalc	0,01	0,27	0,27
Strokovni delavec	-0,25	0,43	-0,60
Referent	-0,25	0,19	0,17
Vzdrževalna dela	0,17	-0,10	0,04
Gostinska dela	0,13	-0,32	0,23
Zdravstvena dela	-0,24	0,06	-0,32
Kontaktne osebe	0,52	-0,56	0,61
Druga dela	0,36	0,11	0,16
Skupaj	0,00	0,00	0,00

Poleg navedene primerjave po posameznih tipih delovnih mest, je bila izvedena tudi primerjava odnosa do zunanjega izvajanja med zaposlenimi na področju informatike v primerjavi z drugimi zaposlenimi. Razlike v povprečni vrednosti faktorjev se ne izkažejo za statistično značilne pri stopnji tveganja 0,05. Na ravni posameznih trditev pa so bile potrjene statistično značilne razlike pri naslednjih trditvah:

- Pri trditvi (11) 'Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju, da se osredinja na ključne dejavnosti' so zaposleni na področju informatike izkazali v povprečju višjo stopnjo strinjanja (1,7) v primerjavi z ostalimi (2,4).
- Pri trditvi (21) 'Znotraj podjetja lahko vse dejavnosti odlično opravimo' ter (28) 'Za dejavnosti, ki se izvedejo znotraj podjetja, lahko jamčimo večjo kakovost' so zaposleni na področju informatike izkazali v povprečju nižjo stopnjo strinjanja. Povprečni stopnji strinjanja zaposlenih na področju

informatike sta bili 3,6 oziroma 3,5, za druge zaposlene pa 2,9 oziroma 2,7.

Navedene razlike nas navajajo na sklep, da so zaposleni na področju informatike bolj naklonjeni zunanjemu izvajanju kot pa zaposleni na drugih delovnih področjih, saj ga zaradi narave dela bolje poznajo.

4 POVZETEK IN SKLEPNE UGOTOVITVE

Dosedanje raziskave na področju zunanjega izvajanja se v pretežni meri ukvarjajo z dejavniki, ki podjetja navajajo na odločitev o uporabi zunanjega izvajanja in na odločitve o tem, katere poslovne funkcije je smiselno oddati zunanjemu izvajalcu. V raziskavi pa nas je zanimalo, kakšen je odnos zaposlenih do posameznih vidikov zunanjega izvajanja. Odločili smo se, da raziskavo izvedemo med turističnimi podjetji, v katerih se v zadnjih nekaj letih povečuje uporaba zunanjega izvajanja na različnih področjih poslovanja.

Vidike odnosov zaposlenih do zunanjega izvajanja smo opredelili s pomočjo faktorske analize. V izbranim faktorskem modelu so se kot najprimernejši izkazali trije: razvojni vidik, organizacijski vidik in vidik učinkovitosti.

Izbranih treh vidikov ne moremo obravnavati ločeno od posameznih tipov delovnih mest, saj so se v raziskavi pokazale precejšnje razlike v odnosu do zunanjega izvajanja glede na delovno mesto zaposlenih. Z razvojnega vidika, ki pomeni dostop do novega znanja in idej, možnost za doseganje višje kakovosti storitev in višjo produktivnost ter korenito preoblikovanje, smo največjo naklonjenost zunanjemu izvajanju opazili pri skupini vodilnih in vodstvenih delavcev, strokovnih delavcev, referentov in zdravstvenega osebja. Najmanjšo naklonjenost z razvojnega vidika smo ugotovili pri kontaktnem osebju. Visoko naklonjenost zunanjemu izvajanju z organizacijskega vidika, ki pomeni zlasti to, da se podjetje lahko osredini na svoje ključne sposobnosti, smo ravno tako opazili pri vodilnih in vodstvenih delavcih, strokovnem osebju, referentih in zdravstvenem osebju. Z organizacijskega vidika so zunanjemu izvajanju spet najmanj naklonjeni zaposleni iz skupine kontaktnega osebja in zaposleni, ki opravljajo gostinska dela. Glede na strukturo zaposlenih smo enake rezultate zaznali pri vidiku učinkovitosti, ki podjetju omogoča prihranek pri stroških in času, večjo fleksibilnost in doseganje konkurenčnih prednosti.

Zanimivi so rezultati pri skupini svetovalnih delavcev, ki so zunanjemu izvajanju z organizacijskega vidika naklonjeni, z vidika učinkovitosti nenaklonjeni, medtem ko so z razvojnega vidika glede vpliva zunanjega izvajanja neopredeljeni.

Rezultati raziskave nas napeljujejo na ugotovitev, da so zaposleni zunanjemu izvajanju v pretežni meri naklonjeni, predvsem gre pri tem za tiste, ki se vsakodnevno srečujejo z različnimi izzivi, ki jih prinaša moderno poslovanje, to pa so področja razvoja, organizacije in učinkovitosti poslovanja. Le manjši del zaposlenih, zlasti tisti na organizacijsko nižjih delovnih mestih so zunanjemu izvajanju manj naklonjeni. Zagotovo gre poglavitni razlog za takšno stališče iskati v bojazni zaposlenih pred izgubo delovnega mesta oziroma zaposlitve. Zaposleni so zunanjemu izvajanju namreč nenaklonjeni zato, ker so prepričani, da lahko delo, ki bi ga podjetje sicer oddalo zunanjemu izvajalcu, opravijo bolj kakovostno, saj poznajo podjetje in način dela v njem. Prav tako so prepričani, da zunanje izvajanje pomeni razdrobitev podjetja in izgubo njegove identitete. Vsekakor pa lahko na podlagi izsledkov raziskave trdimo, da je razkorak med zaposlenimi na različnih delovnih mestih glede odnosa do zunanjega izvajanja posledica poznavanja nujnosti njegove uvedbe v podjetju – bolj ko ga zaposleni poznajo, bolj so mu naklonjeni in obratno.

5 LITERATURA

- [1] BEAUMONT, Nicholas, SOHAL, Amrik: Outsourcing in Australia, *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, 24 (7), str. 688–700.
- [2] BEAUMONT, Nicholas, COSTA, Christina: Information Technology Outsourcing in Australia. *Information Resources Management Journal*, 2002, 15 (3), str. 14–31.
- [3] BERGENHENGOUWEN, G. J.: Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees, *Journal of European Industrial Training*, 1999, 20 (9), str. 29–35.
- [4] BENSON, John, IERONIMO, Nick: Outsourcing decision: Evidence from Australia-based enterprises, *International Labour Review*, 1996, 135 (1), str. 1–15.
- [5] BURN, Janice, MARSHALL, Peter, BARNETT, Martin: *E-Business Strategies for Virtual Organizations*, Oxford: Butterworth – Heinemann, 2002, 254 str.
- [6] CAMERON, Kim S.: Strategies for successful organizational downsizing, *Human Resources Management*, 1994, 33 (2), str. 189–211.

- [7] CAMPBELL, Rita:
Outsourcing – An Integral Part of Corporate Strategy, 2003, dosegljivo na <http://www.continuityinsights.com/documents/articlearchive/mar2003/campbell.pdf>.
- [8] CRONBACH, Lee J.:
Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, 1951, 16, str. 297–334.
- [9] DAN, Ye, XU, Xiaofei, CHEN, Yuliu:
Integrated Modelling Methodology for Virtual Enterprises, *Proceedings of the IEEE Region 10 Technical Conference on Computers, Communications, Control and Power Engineering*, 2002.
- [10] DOMBERGER, Simon:
The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing, Oxford: Oxford University Press, 1998, 246 str.
- [11] ELLRAM, Lisa, BILLINGTON, Corey:
Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2001, 7 (1), str.15–27.
- [12] EMBLETON, Peter K., WRIGHT, Phillip C.:
A practical guide to successful outsourcing, *Empowerment in Organizations*, 1998, 6 (3), str. 94–106.
- [13] GAUTREAU, John C.: Outsourcing will improve quality, *Accounting Today*, 2005, 19 (14), str. 6–23.
- [14] GILGEOUS, Vic, PARVEEN, Kaussar:
Core competency requirements for manufacturing effectiveness, *Integrated Manufacturing Systems*, 2001, 12 (3), str. 217–227.
- [15] HAIR, Joseph F.:
Multivariate Data Analysis 6th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Pearson, 2006, 897 str.
- [16] HARIGOPAL, K.:
Management of organizational change: leveraging transformation, New Delhi: Response Books – Sage Publication India, 2006, 367 str.
- [17] HEYWOOD, Brian J.:
The Outsourcing Dilemma – The Search for Competitiveness, London: Pearson Education Limited, 2001, 207 str.
- [18] KESSLER, Ian, COYLE-SHAPIO, Jackie, PURCELL, John:
Outsourcing and the Employee Perspective, *Human Resource Management Journal*, 1999, 9 (2), str. 5–19.
- [19] LAM, Terry, HAN, Michael X. J.:
A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China, *International Journal of Hospitality Management*, 2005, 24 (1), str. 41–56.
- [20] LANKFORD, William M., PARSIA, Faramarz:
Outsourcing: a primer, *Management Decision*, 1999, 37 (4), str. 310–316.
- [21] LONSDALE, Chris, COX, Andrew:
The historical development of outsourcing: the latest fad?, *Industrial Management & Data Systems*, 2000, 100 (9), str. 444–450.
- [22] LYNCH, Clifford F.:
Why Outsource?, *Supply Chain Management Review*, 2004, 8 (7), str. 44–48.
- [23] NUNNALLY, Jum.C., BERNSTEIN, Ira.H.:
Psychometric Theory 3rd Edition, New York: McGraw-Hill, 1994, 752 str.
- [24] OGORELC, Anton:
Outsourcing v podjetniški logistiki: izbira zunanjih izvajalcev, *Naše gospodarstvo* 2001, 47 (5–6), str. 454–466.
- [25] OGORELC, Anton, KOVAČIČ, Pavel:
Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki, *Naše gospodarstvo*, 2002, 48 (1–2): 117–131.
- [26] PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary:
The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 1990, 68 (3), str. 79–91.
- [27] PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary:
Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press, 1994, 357 str.
- [28] ŠINK, Darja:
Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev, *Organizacija*, 2002, 35 (6), str. 393–396.
- [29] YING, Fan:
Strategic outsourcing: evidence from British companies, *Marketing Intelligence & Planning*, 2000, 18 (4), str. 213–219.
- [30] WILDING, Richard, REIN, Juriado:
Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2004, 34 (7/8), str. 628–644.

Mag. Massimo Manzin je diplomiral na Ekonomsko-poslovni fakulteti in na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju Univerze v Mariboru. Podiplomski študij je nadaljeval na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je uspešno zaključil specialistični in magistrski študij. Svoje izobraževanje nadaljuje na doktorskem študiju. Na Fakulteti za management Univerze na Primorskem dela kot asistent pri predmetih s področja menedžmenta in organizacije.

Borut Kodrič je diplomiral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, bančno-finančna smer. Je doktorski študent univerzitetnega študija Statistika na Univerzi v Ljubljani. Na Fakulteti za management Univerze na Primorskem dela kot asistent pri predmetu raziskovalna metodologija v družboslovju. Njegova raziskovalna področja so metodologije uradne statistike in financiranje terciarnega izobraževanja.