

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

TADEJ SMOGAVEC

**TVEGANJA IN NEGATIVNI UČINKI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI
V SLOVENSКИH MAJHNIH PODJETJIH**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Ljubljana, 2019

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani TADEJ SMOGAVEC, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor doktorske disertacije z naslovom TVEGANJA IN NEGATIVNI UČINKI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI V SLOVENSКИH MAJHNIH PODJETJIH, pripravljene v sodelovanju s svetovalko IZR. PROF. DR. DARJO PELJHAN

IZJAVLJAM

1. da sem doktorsko disertacijo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika doktorske disertacije istovetna njeni elektronski obliki;
3. da je besedilo doktorske disertacije jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v doktorski disertaciji in jih v njej jasno označil;
7. da sem pri pripravi doktorske disertacije ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika doktorske disertacije uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, ne izključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve doktorske disertacije v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja doktorske disertacije na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo doktorske disertacije dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njej in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 8.3.2019

Podpis študenta: _____

TVEGANJA IN NEGATIVNI UČINKI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI V SLOVENSKIH MAJHNIH PODJETJIH

Povzetek

Delovanje podjetij je poslovni proces, sestavljen iz številnih aktivnosti. Le-te se delijo na ključne, osnovne in podporne. V idealnih razmerah na trgu bi podjetja izvajala le tiste aktivnosti, v katerih so najboljša, vse ostale aktivnosti pa bi predala zunanjim izvajalcem, saj jih le-ti lahko opravijo bolje, hitreje in ceneje. Ker idealnih razmer na trgu ni, se podjetja poslužujejo zunanjega izvajanja v različnem obsegu in na različne načine. V tem pogledu so posebnost majhna podjetja, ki zunanje izvajanje uporabljajo predvsem zaradi pomanjkanja virov in za doseganje tako poslovnih kot tudi osebnih ciljev podjetnikov, lastnikov ter managerjev. Za proučevanje zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih v disertaciji oblikujem posodobljeno opredelitev zunanjega izvajanja, ki se glasi: »O zunanjem izvajanju govorimo takrat, ko podjetje na trgu pridobi proizvode in/ali storitve, ki so prilagojeni izključno poslovnim procesom podjetja in jih podobna podjetja lahko opravljajo sama«. Upoštevajoč to opredelitev ugotovim, da ima že skoraj tri četrtine majhnih podjetij v Sloveniji izkušnje z zunanjim izvajanjem. Na splošno so ta podjetja z zunanjim izvajanjem zadovoljna. Iz raziskave pa je razvidno, da je stopnja zadovoljstva manjša takrat, kadar podjetja sodelujejo z zunanjimi izvajalci na podlagi občasnih naročil in ne po pogodbi. Na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem pomembno vplivajo tudi negativni učinki zunanjega izvajanja, ki so posledica neupoštevanja dejavnikov tveganja in se kažejo kot izguba zmožnosti, zmanjšana možnost med-funkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem ter prikrivanje informacij. Na podlagi obsežnega nabora podatkov, pridobljenih z raziskavo, majhna podjetja razvrstim v štiri kategorije, in sicer: Zreli, Naivni, Pesimisti in Optimisti. Vsaka kategorija podjetij je specifična z vidika relativne pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje ter upoštevanja tveganj pri zunanjem izvajanju, stopnje zadovoljstva z zunanjim izvajanjem in obsega prekinitev sodelovanja z zunanjimi izvajalci zaradi negativnih izkušenj z zunanjim izvajanjem. Omenjena tipologija predstavlja pomembno osnovo za razumevanje vpliva dejavnikov tveganja in negativnih učinkov zunanjega izvajanja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Ključne besede: zunanje izvajanje, outsourcing, majhna podjetja, mala in srednje velika podjetja, dejavniki tveganja, negativni učinki, opredelitev zunanjega izvajanja, zadovoljstvo.

RISKS AND NEGATIVE EFFECTS OF OUTSOURCING IN SMALL SLOVENIAN ENTERPRISES

Summary

Business operations form a business process that consists of several activities. These are divided into key, basic and supporting activities. If conditions on the market are ideal, the companies would only perform activities which they know best, and would outsource other activities to external contractors because they would make them better, faster and less expensive. As there are no ideal circumstances on the market, companies outsource in different scale and scope. In this aspect small enterprises are different because they mostly outsource due to lack of resources, and to achieve business objectives as well as personal goals of entrepreneurs, owners and managers. When studying outsourcing in small enterprises I formed an updated definition of outsourcing that states: "We speak of outsourcing when a company gains products and/or services on the market that are exclusively adapted to that company's business procedures and similar companies might perform them in-house." Considering this definition, I found out that more nearly three quarters of small enterprises in Slovenia already had experience with outsourcing. These companies were, in general, satisfied with outsourcing, which means they achieved the objectives they have set. The survey also indicated a certain level of dissatisfaction with outsourcing or negative effects of outsourcing. Satisfaction is lower when companies cooperate with external contractors based on ad-hoc collaboration rather than contractual collaboration as we might have expected at first. Dissatisfaction is also affected by negative effects of outsourcing. They are a consequence of noncompliance with risk factors such as: loss of capabilities, decreased possibility of cross-functional collaboration, loss of control over external contractor, and hiding information. Based on wide range of data obtained with a survey, I classified small enterprises into four categories: Mature, Naive, Pessimistic and Optimistic. Each category of companies is specific from several perspectives such as awareness and pursuance of outsourcing advantages and disadvantages, level of satisfaction with outsourcing, and termination of collaboration with external contractors due to dissatisfaction. The proposed typology represents an important foundation for understanding the effect of different risk factors on satisfaction (positive or negative effects) with outsourcing.

Key words: outsourcing, small enterprises, SME, risk factors, negative effects, definition of outsourcing, satisfaction.

KAZALO

UVOD	1
Opis ožjega znanstvenega področja in predstavitev problema	1
Predmet proučevanja doktorske disertacije	5
Namen, cilji, temeljna teza in glavne hipoteze doktorske disertacije	6
Namen.....	6
Temeljni cilji	7
Temeljna teza	8
Glavne hipoteze.....	8
Opis metodologije.....	9
Znanstveni prispevek in omejitve doktorske disertacije.....	12
1 Opredelitev zunanjega izvajanja	16
1.1 Ključne zmožnosti podjetja	16
1.2 Predstavitev pojma zunanje izvajanje in njegove opredelitve	22
1.3 Zgodovina zunanjega izvajanja	24
1.4 Zunanje izvajanje kot orodje za doseganje zastavljenih ciljev	26
1.5 Pomanjkljivosti obstoječih opredelitev za raziskovanje zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih	27
1.6 Ponovno notranje izvajanje (angl. <i>Backsourcing</i>)	31
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZUNANJEGA IZVAJANJA	33
2.1 Teorija transakcijskih stroškov (angl. <i>Transaction Cost Theory</i>).....	33
2.2 Teorija principal-agent (angl. <i>Agency Theory</i>).....	35
2.3 Teorija doseganja konkurenčnih prednosti na temelju virov (angl. <i>Resource based view</i>)	37
2.4 Druge teorije kot osnova za proučevanje zunanjega izvajanja	38
3 Oblike zunanjega izvajanja.....	40
3.1 Tradicionalna oblika zunanjega izvajanja.....	41
3.2 Strateška oblika zunanjega izvajanja	44
3.3 Preoblikovalna oblika zunanjega izvajanja.....	49
4 Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja	55
4.1 Organizacijski razlogi	61

4.2	Razvojni razlogi.....	63
4.3	Prihodkovni razlogi	65
4.4	Stroškovni razlogi.....	66
4.5	Finančni razlogi	68
4.6	Kadrovski razlogi	69
5	Tveganja in negativni učinki zunanjega izvajanja	70
5.1	Izguba zmožnosti za ponovno opravljanje izločene aktivnosti (izguba zmožnosti)	76
5.2	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja.....	79
5.3	Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem.....	80
5.4	Skrievanje informacij	82
6	Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem	83
6.1	Proučevanje zadovoljstva v povezavi z zunanjim izvajanjem.....	83
6.2	Elementi zadovoljstva z zunanjim izvajanjem	88
6.3	Razvoj hipotez	92
7	MAJHNA PODJETJA V SLOVENSKEM OKOLJU KOT PREDMET PROUČEVANJA.....	99
7.1	Opredelitev majhnih podjetij	100
7.2	Posebnosti majhnih podjetij.....	102
7.3	Majhna podjetja v slovenskem okolju	105
7.3.1	Geografska struktura	105
7.3.2	Panožna struktura	107
8	METODOLOŠKO OZADJE RAZISKAVE.....	109
8.1	Preverjanje opredelitev zunanjega izvajanja	109
8.2	Oblikovanje vprašalnika in izvedba raziskave	110
8.3	Vzorec.....	112
8.4	Empirična raziskava	112
8.5	Omejitve raziskave	117
9	REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE.....	118
10	RAZPRAVA	156
10.1	Posodobljena opredelitev zunanjega izvajanja	156

10.2	Način sodelovanja med podjetjema in vpliv na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.....	157
10.3	Vpliv dejavnikov tveganja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.....	160
10.4	Vpliv negativnih učinkov zunanjega izvajanja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.....	161
10.5	Vpliv pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje in upoštevanja dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.....	163
	SKLEP	166
	LITERATURA IN VIRI	172
	PRILOGE	189

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava tradicionalnega in preoblikovalnega zunanjega izvajanja	53
Tabela 2:	Razlogi za zunanje izvajanje	56
Tabela 3:	Tveganja zunanjega izvajanja.....	74
Tabela 4:	Struktura slovenskih podjetij leta 2015 po velikosti	101
Tabela 5:	Razlike med malimi in velikimi podjetji	104
Tabela 6:	Struktura podjetij po velikosti in velikost vzorca.....	112
Tabela 7:	Primerjava povprečnih vrednosti elementov zadovoljstva glede na način sodelovanja	126
Tabela 8:	t-statistika elementov zadovoljstva glede na način sodelovanja	127
Tabela 9:	Primerjava ocen marginalnih povprečnih vrednosti elementov zadovoljstva glede na način sodelovanja z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik.....	130
Tabela 10:	F-test primerjave ocen marginalnih povprečnih vrednosti elementov zadovoljstva glede na način sod. z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik.....	131
Tabela 11:	Povprečne vrednosti splošnega zadovoljstva glede na način sodelovanja	131
Tabela 12:	t-statistika splošnega zadovoljstva glede na način sodelovanja	131
Tabela 13:	Primerjava ocen marginalnih povprečnih vrednosti splošnega zadovoljstva glede na način sodelovanja z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik.....	132
Tabela 14:	F-test primerjave ocen marginalnih povprečnih vrednosti splošnega zadovoljstva glede na način sodelovanja z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik.....	133
Tabela 15:	Delež pojasnjene variance	134

Tabela 16: Komunalitete in povprečja pojasnjenih varianc (AVE)	136
Tabela 17: Delež pojasnjene variance	137
Tabela 18: Faktorska matrika za faktorje zadovoljstvo, razlogi, dejavniki tveganja in negativni učinki	138
Tabela 19: Delež podjetij glede na upoštevanje posameznega dejavnika tveganja	139
Tabela 20: Regresijski koeficienti vpliva dejavnikov tveganja na faktor zadovoljstvo – tradicionalno zunanje izvajanje	140
Tabela 21: Regresijski koeficienti vpliva dejavnikov tveganja in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – tradicionalno zunanje izvajanje	140
Tabela 22: Regresijski koeficienti vpliva dejavnikov tveganja na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje	141
Tabela 23: Regresijski koeficienti vpliva dejavnikov tveganja in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje	141
Tabela 24: Regresijski koeficienti za napovedovanje faktorja zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem s pomočjo negativnih učinkov pri tradicionalnem zunanjem izvajanju	143
Tabela 25: Regresijski koeficienti vpliva negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – tradicionalno zunanje izvajanje	143
Tabela 26: Regresijski koeficienti vpliva negativnih učinkov na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje	144
Tabela 27: Regresijski koeficienti vpliva negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje	145
Tabela 28: Ocene parametrov (regresijske uteži) strukturnega modela vpliva faktorja dejavniki tveganja in faktorja negativni učinki na faktor zadovoljstvo – tradicionalno zunanje izvajanje	147
Tabela 29: Ocene parametrov (regresijske uteži) strukturnega modela vpliva faktorja dejavniki tveganja in faktorja negativni učinki na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje	148
Tabela 30: Ocene parametrov (regresijske uteži) strukturnega modela vpliva faktorja dejavniki tveganja, faktorja negativni učinki in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – tradicionalno zunanje izvajanje	150
Tabela 31: Ocene parametrov (regresijske uteži) strukturnega modela vpliva faktorja dejavniki tveganja, faktorja negativni učinki in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje	151

KAZALO SLIK

Slika 1: Pojavne oblike konkurenčne prednosti podjetja	17
Slika 2: Ključne, osnovne in podporne aktivnosti v podjetju	18

Slika 3: Razlogi za zunanje izvajanje	59
Slika 4: Število mikro in majhnih podjetij v Sloveniji med leti 2008 in 2014.....	102
Slika 5: Slovenske statistične regije v številkah.....	106
Slika 6: Število podjetij na 1.000 prebivalcev in delež podjetij glede na vsa podjetja ..	107
Slika 7: Število mikro, majhnih in srednje velikih podjetij v Sloveniji po panogah.....	108
Slika 8: Velikost podjetij, ki so sodelovala v raziskavi.....	119
Slika 9: Lokacije podjetij, ki so sodelovala v raziskavi	119
Slika 10: Dejavnosti podjetij, ki so sodelovala v raziskavi	120
Slika 11: Izkušnje z zunanjim izvajanjem v majhnih podjetjih.....	120
Slika 12: Pomembnost razlogov za tradicionalno in strateško zunanje izvajanje	121
Slika 13: Posledice prekinitve sodelovanja z zunanjimi izvajalci.....	122
Slika 14: Poslovne odločitve, ki so sledile prekinitvi zunanjega izvajanja zaradi negativnih izkušenj	123
Slika 15: Primerjava načina sodelovanja z zunanjim izvajalcem in oblike zunanjega izvajanja	123
Slika 16: Splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem	124
Slika 17: Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem po posameznih elementih.....	126
Slika 18: Radarski prikaz povprečne vrednosti posameznih elementov zadovoljstva glede na način sodelovanja	128
Slika 19: Moderacijski model vpliva načina sodelovanja na elemente zadovoljstva z zunanjim izvajanjem	129
Slika 20: Moderacijski model vpliva načina sodelovanja na splošno zadovoljstvo.....	132
Slika 21: Strukturni model vpliva dejavnikov tveganja in negativnih učinkov na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.....	146
Slika 22: Strukturni model vpliva dejavnikov tveganja, negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.....	149
Slika 23: Razdelitev podjetij glede na pomembnost razlogov za zunanje izvajanje in upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja.....	153
Slika 24: Vrednost posameznega elementa zadovoljstva glede na kategorijo podjetja ...	154
Slika 25: Ukrepi različnih kategorij podjetij po prekinitvi zunanjega izvajanja zaradi negativnih izkušenj	155

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Multivariatna analiza kovarianc med načinom sodelovanja in elementi zadovoljstva z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik	11
Priloga 3: Frekvenčna porazdelitev elementov faktorja zadovoljstvo.....	12
Priloga 4: Frekvenčna porazdelitev elementov faktorja negativni učinki	14
Priloga 5: Frekvenčna porazdelitev elementov faktorja razlogi	15

Priloga 6: Frekvenčna porazdelitev elementov faktorja dejavniki tveganja	16
Priloga 7: Korelacijska matrika med dejavniki tveganja in faktorjem zadovoljstvo	17
Priloga 8: Korelacijska matrika med dejavniki tveganja	18
Priloga 9: Heteroskedastičnost in normalna porazdelitev napak	19
Priloga 10: Regresijski model vpliva dejavnikov tveganja na zadovoljstvo (tradicionalno zunanje izvajanje).....	20
Priloga 11: Regresijski model vpliva dejavnikov tveganja na zadovoljstvo z vključenim finančnim kazalnikom (tradicionalno zunanje izvajanje)	21
Priloga 12: Regresijski model vpliva dejavnikov tveganja na zadovoljstvo (strateško zunanje izvajanje).....	22
Priloga 13: Regresijski model vpliva dejavnikov tveganja na zadovoljstvo z vključenim finančnim kazalnikom (strateško zunanje izvajanje)	23
Priloga 14: Korelacijska matrika med negativnimi učinki zunanjega izvajanja in faktorjem zadovoljstvo	24
Priloga 15: Korelacijska matrika med negativnimi učinki zunanjega izvajanja	25
Priloga 16: Heteroskedastičnost in normalna porazdelitev napak	26
Priloga 17: Regresijski model vpliva negativnih učinkov na zadovoljstvo (tradicionalno zunanje izvajanje).....	27
Priloga 18: Regresijski model vpliva negativnih učinkov na zadovoljstvo z vključenim finančnim kazalnikom (tradicionalno zunanje izvajanje)	28
Priloga 19: Regresijski model vpliva negativnih učinkov na zadovoljstvo (strateško zunanje izvajanje).....	29
Priloga 20: Regresijski model vpliva negativnih učinkov na zadovoljstvo z vključenim finančnim kazalnikom (strateško zunanje izvajanje)	30
Priloga 21: Povzetek primernosti strukturnega modela vpliva dejavnikov tveganja in negativnih učinkov na faktor zadovoljstvo (tradicionalno zunanje izvajanje) .	31
Priloga 22: Povzetek primernosti strukturnega modela vpliva dejavnikov tveganja in negativnih učinkov na faktor zadovoljstvo (strateško zunanje izvajanje).....	32
Priloga 23: Povzetek primernosti strukturnega modela vpliva dejavnikov tveganja, negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo (tradicionalno zunanje izvajanje)	33
Priloga 24: Povzetek primernosti strukturnega modela vpliva dejavnikov tveganja, negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo (strateško zunanje izvajanje)	34
Priloga 25: Analiza variance za ugotavljanje razlik med štirimi kategorijami podjetij	35
Priloga 26: Welchov test za ugotavljanje razlik med štirimi kategorijami podjetij v primeru, ko variance med kategorijami niso homogene	36
Priloga 27: Test homogenosti za ugotavljanje enakosti varianc med štirimi kategorijami podjetij	37
Priloga 28: Opisna statistika za kategorije podjetij po elementih zadovoljstva	38
Priloga 29: Korelacijska matrika med elementi zadovoljstva z zunanjim izvajanjem, razlogov za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje, dejavniki tveganja in negativnimi učinki zunanjega izvajanja.	40

UVOD

Opis ožjega znanstvenega področja in predstavitev problema

Zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*) je med podjetniki, managerji in akademiki dobro poznan izraz. V tuji literaturi ob izrazu '*outsourcing*' zasledim še '*off-shoring*', '*off-shore outsourcing*', '*externalisation*', '*delocalisation*', '*relocation*', '*global sourcing*' in podobne, ki so na različne načine povezani z zunanjim izvajanjem. V slovenski literaturi se uporabljajo izrazi, kot so: najemanje, zunanje izvajanje, zunanje opravljanje dejavnosti, prenos izvajanja ali, kot navaja Kavčič (2007), izločanje dejavnosti, najem storitev, zunanja oskrba in podobno. V tej disertaciji bom za vse navedene opredelitve uporabljal izraz zunanje izvajanje.

Zunanje izvajanje je v literaturi obravnavano v povezavi z različnimi poslovnimi področji. Med pogosteje obravnavanimi področji so zunanje izvajanje informacijske tehnologije (Barthelemy, 2001; Chang, Yen, Ng, & Chang, 2012; Himmelreich, 2014; Willcocks & Lacity, 1999), logistike (Malačič, 2005; St. John, Visinescu, Guynes, & Prybutok, 2016; Veselko & Jakomin, 2004), poslovnih procesov (Gerbl, McIvor, Loane, & Humphreys, 2015; Andrew Kakabadse & Kakabadse, 2000; Willcocks, Lacity, & Craig, 2015; Yang, Kim, Nam, & Min, 2007) in druge oblike zunanjega izvajanja. Disertacija je osredotočena na proučevanje zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih. Zaradi tega ni omejena na katerega izmed zgoraj navedenih področij, ampak obravnava zunanje izvajanje aktivnosti, ki so lahko del katerega koli poslovnega procesa. Poslovni proces razumem kot skupek dejavnosti, ki so lahko sestavljene iz ene ali več aktivnosti.

Pri proučevanju zunanjega izvajanja je zelo pomembna delitev aktivnosti na ključne, osnovne in podporne. V disertaciji povzemam opredelitve Quinna (1999), ki ključne aktivnosti opredeljuje kot najboljše zmožnosti v primerjavi s konkurenco, osnovne aktivnosti kot aktivnosti, ki so potrebne za izvajanje osnovne dejavnosti ter so podpora ključnim aktivnostim, in podporne aktivnosti (čiščenje, prehrana, varovanje, logistika in druge), ki nimajo neposredne povezave z osnovnimi in ključnimi, vendar so za delovanje podjetja potrebne ter hkrati najprimernejše za tradicionalno zunanje izvajanje.

Tradicionalna (imenujejo jo tudi: taktična, konvencionalna, operativna, obstranka ali osnovna) oblika zunanjega izvajanja je najpogostejša oblika, ki opredeljuje proces, ko zunanji partnerji za podjetje opravljajo enake aktivnosti, vendar jih opravljajo boljše, hitreje in ceneje (Rebernik & Bradač, 2006). Zaradi tega tradicionalno zunanje izvajanje mnogi razumejo kot orodje za zniževanje stroškov (St. John et al., 2016) z jasno definiranim in omejenim obsegom.

Managerji spoznavajo, da zunanje izvajanje na kratkoročno zniževanje stroškov nima takšnih pozitivnih učinkov kot dolgoročno zunanje izvajanje, ki temelji na znanju ali strateških prednostih, kot so: večji dostop do intelektualnih virov, preverjanje priložnosti, inovacije, kakovost, rešitve z dodano vrednostjo, zanesljivost in mednarodni doseg (Quinn, 1999). Ko pišem o zunanjem izvajanju, ki je tesno povezano z osnovno dejavnostjo podjetja in ima za cilj povečevanje prihodkov, gre za strateško zunanje izvajanje. Pred več kot dvajsetimi leti je Nike celotno proizvodnjo športnih čevljev predal v zunanje izvajanje, sam pa se je osredotočil na raziskave in razvoj, oglaševanje, distribucijo ter prodajo (Quinn & Hilmer, 1994). Danes je podjetje Uber dober primer strateškega zunanjega izvajanja, ki zunanjim izvajalcem v celoti predaja izvajanje osnovne dejavnosti – prevoz potnikov. Podjetje se osredotoča le na svoje ključne aktivnosti (razvoj in promocija spletne platforme za naročanje ter opravljanje prevozov potnikov), v katerih je najboljše.

V disertaciji opredeljujem tudi preoblikovalno (transformacijsko) obliko zunanjega izvajanja, ki po Linderju (2004) pomeni uporabo zunanjega izvajanja za hitre in trajnostne spremembe v delovanju podjetja. Preoblikovalno zunanje izvajanje je pomembno z vidika koncepta razumevanja zunanjega izvajanja. Preoblikovalno zunanje izvajanje je mogoče uvesti v podjetjih vseh velikosti, ki s pomočjo zunanjega izvajalca uspejo popolnoma preoblikovati svoje poslovanje. Zaradi kompleksnih sprememb, ki so posledica preoblikovalnega zunanjega izvajanja, menim, da je slednje bolj primerno raziskovati s poglobljenimi študijami primera in ne s spletnim vprašalnikom. Iz tega razloga preoblikovalnega zunanjega izvajanja ne vključujem v nadaljnje raziskovanje.

Po opravljenih intervjujih z managerji in podjetniki ugotovim, da pojem zunanje izvajanje le-ti poznajo ter ga večinoma razumejo kot predajo določenih aktivnosti drugemu podjetju na trgu (zunanjemu izvajalcu), ki lahko te aktivnosti opravi ceneje, hitreje ali bolje kot podjetje samo. Na vprašanje, katere aktivnosti, ki jih podjetja opravljajo na trgu, lahko štejem kot zunanje izvajanje in pri katerih gre zgolj za kupovanje, ne dobim jasnega odgovora. Tudi literatura s tega področja ne ponudi enotne opredelitve zunanjega izvajanja. Yang (2007) navaja, da je zunanje izvajanje uporaba zunanjih virov. Katero koli aktivnost, ki jo za podjetje opravi zunanji izvajalec, lahko po tej teoriji štejem za zunanje izvajanje. Pri tako široki opredelitvi ne moremo začrtati ločnice med zunanjim izvajanjem in kupovanjem. Nekateri avtorji (Dolgui & Proth, 2013; Schaaf, 2004; Zhu, Hsu, & Lillie, 2001) navajajo, da gre za zunanje izvajanje takrat, ko podjetja predajo v zunanje izvajanje aktivnosti, ki so jih nekoč izvajala sama. Te opredelitve se zdijo smiselne za večja in starejša podjetja, ki so vse aktivnosti za svoje delovanje nekoč izvajala sama. Opredelitve niso primerne za manjša podjetja, ki se že ob ustanovitvi dogovorijo z zunanjimi izvajalci za izvajanje določenih aktivnosti. Bergant (2004) pravi, da vsi dobavitelji podjetja niso hkrati tudi zunanji izvajalci. Pod definicijo zunanjega izvajanja sodijo ponudniki tistih storitev, ki jih podjetje je ali bi jih lahko opravilo samo. Če podjetja so ali bi lahko določene storitve izvajala sama, lahko govorim le o tradicionalni obliki zunanjega izvajanja, ne pa o strateški

ali preoblikovalni, kjer zunanji izvajalec zagotovi komplementarne aktivnosti, ki jih podjetje samo ne more izvajati. Oshri, Kotlarsky in Gerbasi (2015), Gilley in Rasheed (2000) navajajo, da je o zunanjem izvajanju potrebno govoriti tudi takrat, ko podjetje kupuje izdelke ali storitve od zunanjega izvajalca tudi, če jih pred tem ni izvajalo oziroma izdelovalo samo.

Na podlagi teh opredelitev ne morem postaviti jasne meje med kupovanjem in zunanjim izvajanjem, ki je nujno potrebna za nadaljnje proučevanje zunanjega izvajanja. Iz tega razloga postavim posodobljeno opredelitev, ki upošteva specifične majhnih podjetij ter omogoča nadaljnje raziskovanje zunanjega izvajanja. Posodobljena opredelitev zunanjega izvajanja predstavlja pomemben prispevek te disertacije.

V teoriji se predpostavlja, da je zunanje izvajanje orodje managementa za doseg zastavljenih poslovnih ciljev (Rebernik & Bradač, 2006). Commons (1931), Coase (1937) in Williamson (1975) pojasnjujejo, da se podjetja za zunanje izvajanje odločajo zaradi tega, ker so stroški notranjih aktivnosti višji kot je strošek kupovanja proizvodov in storitev na trgu. Greaver (1999) navaja nabor organizacijskih, razvojnih, finančnih, prihodkovnih, stroškovnih in kadrovskih razlogov za zunanje izvajanje. Posledica navedenih razlogov so pozitivni učinki zunanjega izvajanja. Ker določeno orodje ne more ponuditi le pozitivnih učinkov, me je zanimalo, kakšne so negativne plati zunanjega izvajanja. Ali podjetja dejansko dosežejo pričakovane rezultate? Ali je zunanje izvajanje resnično skrivna formula za uspeh podjetja? Če želim odgovoriti na ta vprašanja, moram najprej opredeliti, kako izmeriti učinke zunanjega izvajanja.

V velikih podjetjih je smiselno preverjati učinke zunanjega izvajanja s kazalniki, ki temeljijo na postavkah iz računovodskih izkazov. V večini primerov je primarni cilj velikih podjetij ustvarjanje dobička za lastnike podjetij. To je zagotovo pogost cilj tudi v majhnih podjetjih, vendar lastniki in managerji teh podjetij zasledujejo še številne druge cilje, ki niso neposredno povezani z dobičkom (Cooper & Artz, 1995). Lastniki, ki so v večini primerov tudi managerji svojih podjetij, se v življenju pogosto identificirajo s svojimi podjetji in velikokrat sledijo ciljem, kot so: obseg in kakovost osnovnih sredstev, ki lahko bistveno presegajo potrebe podjetja; prosti čas, ki ga lahko podjetnik nameni prijateljem ali družini; družbene povezave, ki lahko podjetniku omogočijo drugačen položaj v družbi in podobno. Ker ti cilji niso vedno povezani z dobrimi računovodskimi izkazi podjetja, tudi učinkov zunanjega izvajanja ne moremo ocenjevati na podlagi računovodskih izkazov. Zunanje izvajanje poteka v določenem obdobju, finančni učinki pa lahko nastopijo v istem obdobju ali kasneje. Tavčar (1985) navaja, da lahko uspešnost zunanjega izvajanja le presojamo, težko pa jo merimo. Uspešnost zunanjega izvajanja lažje presojamo v manjših podjetjih, kjer ima ena oseba ali ozek krog zaposlenih pregled nad vsemi poslovnimi procesi. Zato sem po vzoru številnih avtorjev (Kim, Lee, Koo, & Nam, 2013; H. M. Song & Wong, 2009; Yoon & Im, 2005) izbral zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, kot samo po sebi dovolj dobro

merilo doseganja ciljev v zvezi z zunanjim izvajanjem. Finančni kazalec pa v raziskavi uporabim kot kontrolno spremenljivko.

Proces zunanjega izvajanja sestavljajo številne med sabo prepletene aktivnosti, ki vplivajo na končen rezultat. Ker je vse aktivnosti v procesu težko zajeti, sem se osredotočil na tiste, ki se pojavljajo pogosteje. Podjetja se za zunanje izvajanje odločijo na podlagi pričakovanih koristi. Le-te lahko imenujemo tudi razlogi za zunanje izvajanje, ki jih navajajo številni avtorji (Alexander & Young, 1996; Bergant, 2004; Brandes, Lilliecreutz, & Brege, 1997; Cáne, Platts, & Probert, 2000; Embleton & Wright, 1998; Kavčič, Snoj, Tavčar, & Jezovnik, 2009; Quélin & Duhamel, 2003; Schaaf, 2004; Welch & Nayak, 1992; Zhu et al., 2001). Večino razlogov, ki jih navajajo navedeni avtorji, lahko najdemo v opredelitvi Greaverja (1999), ki razloge za zunanje izvajanje združuje v naslednje skupine: organizacijski razlogi (osredotočenje na aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo najboljše), razvojni razlogi (dostop do novih znanj in tehnologij), finančni razlogi (zmanjšanje potrebnih investicij), prihodkovni razlogi (dostop do novih trgov), stroškovni razlogi (zniževanje stroškov) in kadrovski razlogi (razvoj kariere zaposlenih). Več o razlogih za zunanje izvajanje predstavim v poglavju 0. Stopnja pomembnosti, ki jo podjetja pripisujejo navedenim razlogom, lahko pomembno vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Pomembnost razlogov za uvedbo zunanjega izvajanja je zato ena od spremenljivk, ki lahko vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Ko v disertaciji govorim o vplivu na zadovoljstvo, mislim na vpliv na stopnjo zadovoljstva ali vpliv na faktor zadovoljstvo. Splošno zadovoljstvo sem v vprašalniku za potrebe empirične raziskave meril s sedem stopenjsko lestvico, zadovoljstvo po posameznih elementih pa s pet stopenjsko lestvico.

Na prvi pogled je zunanje izvajanje idealno orodje za reševanje vsakovrstnih težav podjetja ne glede na okolje, razvojno fazo, velikost ali panogo. Vse več ugotovitev kaže na to, da zunanje izvajanje ni vedno garancija za uspeh. V delih nekaterih avtorjev (Bergant, 2004; Kavčič et al., 2009; Chris Lonsdale & Cox, 1998; Rebernik & Bradač, 2006; Uršič, 2002; Šink, 1999) so navedbe o slabostih oz. tveganjih zunanjega izvajanja. Neupoštevanje tveganj lahko povzroči negativne učinke zunanjega izvajanja, obe spremenljivki (tveganja in negativni učinki) pa lahko imata močan vpliv na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Za potrebe raziskovanja sem upošteval tveganja zunanjega izvajanja po Quinnu in Hilmerju (1994) ter Šink (1999), ki so jih združili v naslednje smiselne sklope: izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, možnost izgube nadzora nad zunanjim izvajalcem ter možnost skrivanja informacij s strani zunanjega izvajalca. Več o tveganjih in negativnih učinkih navajam v poglavju 5.

V procesu sodelovanja z zunanjim izvajalcem je pomemben še način sodelovanja. Podjetja lahko z zunanjim izvajalcem sodelujejo na podlagi pogodbe ali občasnih naročil. Avtorji (Brown, 1997; Quélin & Duhamel, 2003; Zhu et al., 2001) so si enotni, da je dobra pogodba

ključ do uspešnega sodelovanja. Zato menimo, da je način sodelovanja pomembna spremenljivka, ki lahko močno vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Predmet proučevanja doktorske disertacije

Predmet proučevanja doktorske disertacije so tveganja in negativni učinki zunanjega izvajanja ter njihov vpliv na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v slovenskih majhnih podjetjih. V raziskavi ugotavljam stopnjo splošnega zadovoljstva z zunanjim izvajanjem in stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem po posameznih elementih (cena, upoštevanje dogovorjenih rokov, kakovost, strokovnost in znanje zunanjega izvajalca ter podobno).

V raziskavi splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem pomeni zelo široko oceno doseganja zastavljenih ciljev, ki si jih podjetje, lastnik, manager ali podjetnik zastavi v zvezi z zunanjim izvajanjem. Rezultat zadovoljstva z zunanjim izvajanjem po posameznih elementih daje podrobnejše informacije o zadovoljstvu s ceno, kakovostjo izdelkov ali storitev, upoštevanju dogovorjenih rokov, reševanju težav ali reklamacij, pretoku informacij, strokovnosti in znanju zunanjega izvajalca, njegovi sodobni tehnološki opremljenosti, inovativnih predlogih in rešitvah ter hitrosti prilagajanja zunanjega izvajanja željam ali potrebam naročnika.

Zadovoljstvo proučujem v majhnih slovenskih podjetjih. V disertaciji je izraz podjetje uporabljen za vse vrste gospodarskih družb. Sklicujem se na opredelitev Koržeta (2014), ki podjetje opredeljuje kot generični pojem za skupek organiziranega premoženja, namenjenega opravljanju gospodarske dejavnosti, ki mu pravni red neposredno ali posredno preko nosilca podjetništva priznava status pravne osebe, kot nosilca določenih pravic in obveznosti. Za potrebe proučevanja in argumentiranja rezultatov združujem večje mikro družbe (5–9 zaposlenih) ter majhne družbe (10–49 zaposlenih) v majhna podjetja.

Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem proučujem v majhnih podjetjih iz več razlogov. V Sloveniji 7,2 % podjetij (Statistični urad, 2015) sodi v zgoraj navedeno kategorijo majhnih podjetij. Večji del literature pozornost namenja proučevanju zunanjega izvajanja v velikih podjetjih, medtem ko majhna podjetja obravnava kot možne zunanje izvajalce. Ravno majhna podjetja so zaradi majhnosti ter pomanjkanja specifičnih znanj, tehnologije, kapitala in drugih virov primorana iskati sodelovanje z zunanjimi izvajalci, če želijo uspešno poslovati. Poslovanje majhnih podjetij temelji na osebnih odnosih, fleksibilnosti, inovacijah, nižjih stroških in obdelavi specifičnih trgov (Kreuzer, 2013). Velika podjetja vodi profesionalni management, katerega cilj je maksimirati vrednost podjetja; nasprotno pa je vodenje majhnih podjetij pretežno v rokah lastnikov, ki pogosto dajejo prednost osebnim koristim pred maksimiranjem poslovnih rezultatov (Bradač, 2009).

Majhna podjetja niso pomanjšana velika podjetja, so pa večkrat osnova za razvoj v velika podjetja. Male podjetniške priložnosti lahko pomenijo začetek nastajanja uspešnih podjetij, čeprav jih le malo doseže status velikih podjetij. Zadnje desetletje 20. stoletja je »prineslo« številna povsem nova, danes velika podjetja (Uršič, 2002). V Sloveniji in Evropski uniji so mala ter srednje velika podjetja socialno in ekonomsko zelo pomembna. Od velikih podjetij se močno razlikujejo, njihovo delovanje je zaradi specifičnosti večkrat odvisno od zunanjih izvajalcev. Zaradi tega je zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v majhnih podjetjih predmet proučevanja te disertacije.

Namen, cilji, temeljna teza in glavne hipoteze doktorske disertacije

Namen

Povečana potreba po hitrejšem in učinkovitejšem delovanju v hitro spreminjajočem se svetu podjetja sili k hitrejšemu prilagajanju spremembam ter usmerjenosti k njihovi osrednji dejavnosti. Recept za uspeh ni več široko zastavljen spekter delovanja, pač pa specializacija podjetij na posameznih ključnih področjih, kjer so lahko boljša od svojih konkurentov. Specializacija podjetij in osredotočenost na osrednjo dejavnost, ki jim zagotavlja ključno konkurenčno prednost, vodi v pomanjkanje ustreznih virov, potrebnih za delovanje podpornih dejavnosti. Najem zunanjega izvajalca je lahko dobra rešitev, saj podjetjem zniža stroške, zagotovi potrebne vire in specializacijo za opravljanje dejavnosti.

Avtorji zunanje izvajanje opredeljujejo kot orodje za doseganje večje fleksibilnosti, učinkovitosti, kakovosti in posledično konkurenčne prednosti. Čeprav raziskovalci omenjajo določene slabosti in tveganja zunanjega izvajanja, v slovenskem prostoru ni veliko raziskav, ki bi analizirale dejansko doseganje zastavljenih ciljev s pomočjo zunanjega izvajanja. Po besedah Greaverja (1999) izločanje dejavnosti ni skrivna formula, niti magično orodje za reševanje težav, prav tako tudi ni »kaprica« managementa podjetij. Je le orodje managementa, ki še ni v celoti preizkušeno in razumljeno.

Osrednji namen disertacije je opozoriti na tveganja in negativne učinke zunanjega izvajanja v malih in srednje velikih podjetjih ter na ta način vplivati na boljše poslovne odločitve, ki jih podjetniki, lastniki ali managerji teh podjetij sprejemajo v povezavi z zunanjim izvajanjem. Ugotoviti želim, kakšen vpliv imajo tveganja, negativni učinki in drugi dejavniki na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Tako bi posledično opozoril na kritična področja, na katera mora biti vodstvo majhnih podjetij še posebej pozorno, da se izogne kasnejšemu nezadovoljstvu z zunanjim izvajanjem. Poleg tega je namen doktorske disertacije izboljšati znanstveno in praktično razumevanje zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih, ki se precej razlikuje od zunanjega izvajanja v velikih podjetjih ter je v obstoječih raziskavah premalo raziskano področje. Zato postavim jasnejšo opredelitev zunanjega izvajanja, ki upošteva

specifičnost majhnih podjetij ter omogoča raziskovanje zunanjega izvajanja v tej skupini podjetij.

Rezultati doktorske disertacije imajo teoretične in praktične implikacije. Dopolnjujejo in izboljšujejo obstoječe znanje na področju zunanjega izvajanja v malih in srednje velikih podjetjih ter koristijo podjetnikom, lastnikom in managerjem majhnih podjetij, ki se lahko seznanijo z opredelitvami zunanjega izvajanja, s teoretičnimi osnovami za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje, z oblikami zunanjega izvajanja, razlogi za zunanje izvajanje ter s tveganji in negativnimi učinki zunanjega izvajanja. Spoznajo lahko konkretne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Disertacija je namenjena tudi raziskovalcem, ki proučujejo zunanje izvajanje, saj opredeljuje razlike zunanjega izvajanja v različno velikih podjetjih in jasneje razmejuje zunanje izvajanje od kupovanja izdelkov ali storitev na trgu. Nenazadnje je disertacija namenjena izobraževalnim institucijam, ki izvajajo izobraževanja s področja podjetništva ali managementa malih podjetij. Vsebuje nova znanja s področja zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih. Prav tako opozarja na pomembnost seznanjanja z razlogi, tveganji in negativnimi učinki zunanjega izvajanja ter načini sodelovanja, ki lahko pomembno vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Temeljni cilji

Proučevanje je usmerjeno na mikro raven, enota analize so podjetja. Pri raziskovanju izhajam iz relevantne domače in tuje literature ter raziskav s področja zunanjega izvajanja, ki so bile narejene v Sloveniji ali tujini.

Temeljni cilj disertacije je ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v majhnih slovenskih podjetjih ter katere spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Za dosego temeljnega cilja raziskujem in kritično proučujem:

- opredelitve zunanjega izvajanja v obstoječi literaturi;
- teoretična izhodišča obravnave zunanjega izvajanja;
- oblike zunanjega izvajanja (tradicionalno, strateško in preoblikovalno obliko);
- razloge za uvedbo zunanjega izvajanja (organizacijske, razvojne, prihodkovne, stroškovne, finančne in kadrovske razloge);
- tveganja in posledično negativne učinke zunanjega izvajanja (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem in skrivanje informacij);
- zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem;
- lastnosti majhnih podjetij v slovenskem prostoru.

Po zgoraj doseženih ciljih izvedem empirično raziskavo med majhnimi slovenskimi podjetji, s katero želim ugotoviti:

- koliko majhnih slovenskih podjetij je že imelo izkušnje z zunanjim izvajanjem;
- s katero obliko zunanjega izvajanja (tradicionalno ali strateško) imajo izkušnje podjetja, zajeta v raziskavi;
- kakšen je način sodelovanja med podjetji (na podlagi občasnih naročil ali po pogodbi);
- kakšne so demografske značilnosti podjetij, ki so že imela izkušnje z zunanjim izvajanjem (velikost, panoga, regija);
- pomembnost razlogov za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje;
- zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem;
- kakšno je upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja;
- negativne učinke zunanjega izvajanja;
- koliko je prekinitev sodelovanja z zunanjim izvajanjem in kakšne so posledice teh prekinitev.

Temeljna teza

Osnovno raziskovalno vprašanje se glasi: »Ali so majhna podjetja bolj zadovoljna z zunanjim izvajanjem, če so jim razlogi za zunanje izvajanje pomembni, če upoštevajo dejavnike tveganja in z zunanjim izvajalcem sodelujejo na podlagi pogodbe?«

Na podlagi osnovnega raziskovalnega vprašanja postavljam temeljno tezo doktorske disertacije: »Majhna slovenska podjetja, ki so jim razlogi za zunanje izvajanje manj pomembni, z zunanjim izvajalcem sodelujejo na podlagi občasnih naročil, manj upoštevajo dejavnike tveganja in se zaradi tega soočajo z negativnimi učinki zunanjega izvajanja, so manj zadovoljna z zunanjim izvajanjem kot podjetja, ki dajejo večji pomen razlogom za zunanje izvajanje, z zunanjim izvajalcem sodelujejo na podlagi pogodb, bolj upoštevajo dejavnike tveganja in se zaradi tega redkeje srečujejo z negativnimi učinki.«

Glavne hipoteze

Za potrebe preverjanja temeljne teze v disertaciji postavljam naslednje hipoteze:

- H 1: način sodelovanja med podjetjema vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.
- H 2: predhodno upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.
- H 3: negativni učinki zunanjega izvajanja vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.
- H 4: podjetja, ki so jim relativno najmanj pomembni razlogi za zunanje izvajanje in v relativno najmanjši meri upoštevajo dejavnike tveganja, so z zunanjim izvajanjem najmanj zadovoljna.

Opis metodologije

Pri doseganju zastavljenih ciljev doktorske disertacije uporabljam več znanstveno-raziskovalnih metod, s pomočjo katerih želim potrditi ali zavreči postavljene hipoteze. Disertacija je razdeljena na teoretični in empirični del. Teoretični del je deduktivne narave in temelji na deskriptivnem ter analitičnem načinu raziskovanja. Pri tem uporabljam splošno veljavne metode raziskovanja, kot so kompilacija, komparacija, deskripcija in zgodovinska metoda. Zaradi kompleksnosti obravnavanega področja uporabljam selektivni način raziskovanja in se osredotočam na ključne opredelitve zunanjega izvajanja, teoretična izhodišča proučevanja zunanjega izvajanja, oblike zunanjega izvajanja (tradicionalno, strateško in preoblikovalno), razloge za uvedbo zunanjega izvajanja, tveganja in negativne učinke ter na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Za potrebe empirične raziskave analiziram in kritično opredelim skupine podjetij znotraj predmeta proučevanja ter dosedanje raziskave na področju zunanjega izvajanja. Za opredelitev predmeta proučevanja uporabljam metodo zbiranja in analiziranja sekundarnih podatkov predvsem statistične narave ter metodo komparacije in deskripcije.

Drugi del disertacije obsega empirično raziskavo, s katero želim potrditi ali zavreči predhodno zastavljene hipoteze ter osrednjo tezo disertacije. Podatki so zbrani s pomočjo anketiranja. V populacijo so uvrščena vsa večja mikro podjetja (5-9 zaposlenih) in majhna podjetja (10-49 zaposlenih), ki so registrirana v Republiki Sloveniji. Za izvedbo raziskave je uporabljena kvantitativna metoda raziskovanja – metoda anketiranja v obliki spletnega strukturiranega vprašalnika, sestavljenega iz več vsebinskih sklopov.

Na podlagi postavljenih hipotez o zadovoljstvu z zunanjim izvajanjem v majhnih slovenskih podjetjih so izbrani merski instrumenti ter metode merjenja. Namen uporabe metod, opisanih v nadaljevanju, je preverjanje hipotez, pridobivanje podatkov in ostalih relevantnih informacij za potrjevanje teoretičnih spoznanj disertacije.

Za statistično analizo pridobljenih primarnih podatkov uporabim programska paketa SPSS 23.0 in AMOS 23.0 (SPSS Inc., Chicago, Illinois, ZDA). Zanesljivost posameznih sklopov preverim s koeficientom Cronbach α za interno konsistentnost. O primerni zanesljivosti lahko govorimo v primeru, ko ima koeficient vrednost $\alpha = 0,7$ ali več (Field, 2013). V družboslovju si lahko privoščimo tudi nekoliko nižje vrednosti (Šifrer, Bren, Kogovšek, & Mitar, 2011). Visoka zanesljivost zagotavlja, da ob merjenju na istih enotah (respondentih) in z istim vprašalnikom v dveh različnih časovnih točkah dobimo približno enake rezultate.

Poleg zanesljivosti preverim tudi veljavnost uporabljenega merskega instrumenta. Pri tem se osredotočim na preverjanje diskriminacijske in konvergentne veljavnosti. Diskriminacijska veljavnost predstavlja stopnjo, do katere se izbrani teoretični pojmi (izmerjene spremenljivke določenega konstrukta) razlikujejo od drugih teoretičnih pojmov

(izmerjenih spremenljivk drugih konstruktov). Pri tem velja, da spremenljivke, ki naj bi merile nek določen konstrukt, med sabo močnejše korelirajo kot je njihova korelacija s spremenljivkami, ki merijo nek drug konstrukt (Ferligoj, Leskošek, & Kogovšek, 1995).

Konvergentna veljavnost predstavlja stopnjo skladnosti merjenj s konstruktom (Ferligoj et al., 1995). Merimo jo lahko z različnimi indikatorji, pri čemer Hair et al. (2010) izpostavljajo, da je lestvica konvergentno veljavna, če so vse factorske uteži na določenem faktorju večje od 0,50. Določeni avtorji (Fornell & Larcker, 1981) kot primerno mero konvergentne veljavnosti izpostavljajo tudi povprečja izločenih varianc (angl. *average variance extracted* – v nadaljevanju: AVE), ki neposredno kaže na delež variance, ki je zajet v konstrukt. Po mnenju Diamantopoulou in Siguawa (2000) je konstrukt konvergentno veljaven, kadar vrednost AVE presega vrednost 0,40.

Pri uporabi enega merskega instrumenta za zajem podatkov lahko prihaja tudi do pristranskosti zaradi uporabe skupne metode (angl. *common method bias* – v nadaljevanju: CMB). Prisotnost pristranskosti raziskave zaradi CMB lahko po mnenju Fullerja et al. (2016) preverjamo z različnimi '*post hoc*' testi, med katerimi sta najbolj znani analiza lastnih vrednosti ter izvedba Harmanovega testa enega faktorja (Podsakoff & Organ, 1986). Za preverjanje prisotnosti CMB tako izvedem eksploratorno factorsko analizo na vseh proučevanih spremenljivkah, za katere menim, da merijo različne konstrukte, pri čemer določim eno-factorsko rešitev. Na ta način vse spremenljivke združim v en faktor in v primeru, da je v podatkih prisotna pristranskost zaradi CMB, lastne vrednosti med spremenljivkami sugerirajo, da z enim faktorjem pojasnim več kot 50 % variance med spremenljivkami (Fuller et al., 2016).

Pri preizkušanju hipotez za statistično značilne razlike upoštevam vrednosti stopnje značilnosti (p-vrednost), ki so nižje od 0,05. V prvi fazi analize podatkov se poslužujem opisnih (deskriptivnih) statističnih metod. Številski podatki so opisani z ustreznimi srednjimi vrednostmi in z merami variabilnosti, opisni pa s frekvencami ter predstavljeni z grafikoni. Drugi del analize podatkov obsega bivariatne (dve spremenljivki v modelu) in multivariatne (več kot dve spremenljivki v modelu) statistične metode.

S pomočjo χ^2 preizkusa preverjam povezanost pri nominalnih in ordinalnih spremenljivkah (Kropivnik, Kogovšek, & Gnidovec, 2006), kjer dopuščam največ 20 % celic s teoretično oz. pričakovano frekvenco, manjšo od 5, nobena celica pa ne sme imeti pričakovane frekvence pod 1 (Field, 2013). Za primerjavo razlik v povprečju med dvema skupinama uporabim t-test za neodvisna vzorca, ki ju uporabim za preverjanje domnev o povprečnih vrednostih spremenljivk (Kropivnik et al., 2006). Razširitev t-testa za dva neodvisna vzorca predstavlja enosmerna analiza variance, ki je statistični test, s katerim preverjam razlike med povprečnimi vrednostmi spremenljivke glede na tri skupine ali več (Bowerman, O'Connell, & Murphree, 2011).

Za primerjavo razlik v povprečju med dvema skupinama, pri čemer v analizo vključim tudi moderacijsko spremenljivko kot kovariato, uporabim enosmerno analizo kovariance, ki omogoča preverjanje domnev o povprečnih vrednostih ene odvisne spremenljivke z nadzorom učinka moderacijske spremenljivke. Za primerjavo razlik več povprečij med dvema skupinama, pri čemer v analizo vključim tudi moderacijsko spremenljivko kot kovariato, uporabim multivariatno analizo kovariance, ki omogoča preverjanje domnev o povprečnih vrednostih več odvisnih spremenljivk z nadzorom učinka moderacijske spremenljivke (Field, 2013).

Za oceno povezanosti v primeru normalne porazdelitve podatkov med številskimi spremenljivkami uporabim Pearsonov korelacijski koeficient. Le-ta lahko zavzame vrednosti na intervalu $[-1, 1]$, kjer -1 predstavlja negativno povezanost, 1 pa pozitivno povezanost. Vrednost koeficienta 0 med spremenljivkama pomeni, da ne moremo govoriti o linearni povezanosti. Za vrednost koeficient velja, da $\pm 0,1$ predstavlja šibko povezanost, vrednost $\pm 0,3$ srednje močno povezanost, vrednost $\pm 0,6$ pa močno povezanost spremenljivk (Field, 2013).

Pri faktorski analizi združujem spremenljivke in namesto njih uvedem faktorje, ki pojasnijo čim višji delež celotne variance; na ta način zmanjšam število spremenljivk. Najprej določim spremenljivke in analiziram odvisnost med njimi, nato določim število faktorjev, na koncu pa jih še vsebinsko poimenujem (Bastič, 2006). Tako s faktorsko analizo iz številnih elementov zadovoljstva z zunanjim izvajanjem izluščim en faktor zadovoljstvo. Na enak način s faktorsko analizo določim tudi faktorje razlogi, dejavniki tveganja in negativni učinki.

Korelacija je prvi korak pred regresijsko analizo in omogoča napovedovanje vrednosti ene spremenljivke, če je znana vrednost druge spremenljivke. Multiplo regresijsko analizo uporabim za preverjanje vpliva med odvisno ter več neodvisnimi spremenljivkami. Splošna oblika multiple regresijske enačbe je $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_mX_m + e$, kjer b_0 predstavlja regresijsko konstanto, b_1 – b_m so regresijski koeficienti, X_1 – X_m so neodvisne spremenljivke, e pa slučajni odklon (Kropivnik et al., 2006). Z metodo multivariatne linearne regresije ugotavljam dejavnike, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem.

Multiplo linearno regresijsko analizo nadgradim z metodo modeliranja strukturnih enačb. V ta namen vzpostavim strukturne modele, ki jih nato preverim s pomočjo surovih primarnih podatkov. Na ta način s pomočjo vrednosti manifestnih spremenljivk (elementi dejavnikov tveganja pri zunanjem izvajanju, elementi negativnih učinkov zunanjega izvajanja ter elementi zadovoljstva) oblikujem latentno strukturo s tremi spremenljivkami (dejavniki tveganja, negativni učinki ter zadovoljstvo). S programom AMOS 23.0 nato izvedem analizo in ocenim parametre strukturnega modela. Pri tem uporabim najpogosteje uporabljeno metodo največjega verjetja (angl. *maximum likelihood*), za katero velja, da je precej

učinkovita in nepristranska ob upoštevanju normalne porazdelitve multivariatnih podatkov. V primeru dovolj velikih vzorcev je ta metoda dovolj robustna tudi, če podatki niso normalno porazdeljeni (Hair et al., 2010).

Pred samo interpretacijo rezultatov analize strukturnih modelov se prepričam o identifikabilnosti modela. Pri tem je potrebno zagotoviti, da število stopinj prostosti večkratno presega število ocenjevanih parametrov. Nato preverim tudi ustreznost modela v smislu njegovega prileganja podatkom s pomočjo različnih kazalcev skladnosti. Med najpogosteje uporabljenimi kazalci skladnosti se uporablja minimalno odstopanje glede na stopinje prostosti (angl. *minimum discrepancy/degrees of freedom* – v nadaljevanju: CMIN/DF), katerega statistična značilnost naj bo čim višja, koren povprečnega kvadrata aproksimacije (angl. *root mean square of approximation* – v nadaljevanju: RMSEA), katerega vrednost naj bo nižja od 0,05 (dobro prileganje modela podatkom) oziroma vsaj nižja od 0,08 (sprejemljivo prileganje modela podatkom), primerjalni indeks prileganja (angl. *comparative fit index* – v nadaljevanju: CFI), relativni indeks prileganja (angl. *relative fit index* – v nadaljevanju: RFI) ter normiran indeks prileganja (angl. *normed fit index* – v nadaljevanju: NFI), katerih vrednosti naj bodo večje od 0,90, in nazadnje še bližina primernosti (angl. *closeness of fit* – v nadaljevanju: PCLOSE), katere vrednost naj bo večja od 0,50 (B. M. Byrne, 2010). Nato sledi pregled in interpretacija ocen parametrov predpostavljenega strukturnega modela. Z metodo modeliranja strukturnih enačb ugotavljam vzajemen vpliv dejavnikov na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem.

Tekom izvajanja analize preverjam tudi vpliv finančnega kazalnika na rezultate analiz. Za finančni kazalnik uporabim stopnjo rasti prihodkov v letu 2017 glede na leto 2014. Ker se na ta način izračunana spremenljivka ne porazdeljuje normalno, v analizah uporabim logaritem stopnje rasti prihodkov, s čimer zadostim predpostavkam predstavljenih metod. V nekaterih primerih finančni kazalnik v proučevane modele vključim kot moderacijsko spremenljivko v obliki kovariate, v nekaterih primerih pa finančni kazalnik v proučevane modele vključim kot kontrolno spremenljivko. V vseh primerih je namen vključitve finančnega kazalnika nadzor učinka spremenljivke, ki ni bila del merskega instrumenta, na rezultate analiz.

Po splošno uveljavljenih metodah analize in raziskovanja pridobim podatke in jih s pomočjo induktivnega sklepanja oblikujem v lastne zaključke. Slednji potrdijo ali ne potrdijo prvotno zastavljene hipoteze in osrednjo tezo doktorske disertacije.

Znanstveni prispevek in omejitve doktorske disertacije

Obstoječe opredelitve zunanjega izvajanja so pomanjkljive, ker ne omogočajo razumevanja razlik med zunanjim izvajanjem in kupovanjem v majhnih podjetjih (ki so predmet proučevanja disertacije), kar raziskovanje tega področja zelo ovira (glej tudi poglavje 1, še

posebej 1.5). Zaradi tega na podlagi obstoječe literature in pogovorov s številnimi podjetniki, lastniki ter managerji razvijem posodobljeno opredelitev zunanjega izvajanja, ki se glasi: »O zunanjem izvajanju govorimo takrat, ko podjetje pridobi na trgu proizvode in/ali storitve, ki so prilagojeni izključno poslovnim procesom podjetja in jih podobna podjetja lahko opravljajo sama.« S to opredelitvijo lahko jasneje ločimo zunanje izvajanje od kupovanja in omogoča lažje raziskovanje zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih, zato predstavlja pomemben prispevek te doktorske disertacije.

Z zunanjim izvajanjem podjetja zasledujejo različne cilje. Le-ti so lahko finančne narave (zniževati stroške, povečati prihodke, znižati potrebne investicije v premoženje ...) ali nefinančne narave (razbremeniti lastnika podjetja, ki je pri majhnih podjetjih običajno v vlogi managerja, sodelovati z vplivnimi podjetji, dostopati do znanja ...). Eno izmed meril za doseganje finančnih in nefinančnih ciljev je izraženo zadovoljstvo, ki jo nekateri avtorji navajajo kot samo po sebi dovolj dobro merilo doseganja ciljev v zvezi z zunanjim izvajanjem (Kim et al., 2013; H. M. Song & Wong, 2009; Yoon & Im, 2005). Na podlagi raziskave ugotovim, da imajo podjetja na splošno visoko stopnjo zadovoljstva z učinki zunanjega izvajanja, zato se v disertaciji osredotočam na raziskovanje dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem v majhnih podjetjih.

V disertaciji ugotovim, da podjetja, ki z zunanjim izvajalcem poslujejo na podlagi pogodbe, so z zunanjim izvajanjem bolj zadovoljna kot podjetja, ki z zunanjim izvajalcem sodelujejo na podlagi občasnih naročil. To pomeni, da način sodelovanja med podjetjema vpliva na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem, kar pa ni empirično razvidno iz pregleda obstoječe literature (glej poglavje 6.3). Zato je to prvi pomemben znanstveni prispevek te disertacije.

Drugi znanstveni prispevek je empirično preverjena povezava med upoštevanjem dejavnikov tveganja in faktorjem zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Z raziskavo ugotovim, da predhodno upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja delno vpliva na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. To je lahko dobro izhodišče za nadaljnje preučevanje povezave med dejavniki tveganja in zadovoljstvom z zunanjim izvajanjem.

Tretji znanstveni prispevek je ugotovitev, da negativni učinki zunanjega izvajanja vplivajo na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Med negativne učinke zunanjega izvajanja sodijo: izguba zmožnosti za ponovno opravljanje izločene aktivnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem in skrivanje informacij s strani zunanjega izvajalca. Ugotovitev predstavlja pomemben znanstveni prispevek zato, ker obstoječa literatura (glej poglavje 5) konceptualno obravnava negativne učinke zunanjega izvajanja, ne dokazuje pa njihovega vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Četrty znanstveni prispevek disertacije je empirično preverjeno spoznanje, da so podjetja, ki so jim manj pomembni razlogi za zunanje izvajanje (glej poglavje 0) in v manjši meri upoštevajo dejavnike tveganja (glej poglavje 5), z zunanjim izvajanjem manj zadovoljna. Kot izhaja iz pregleda literature, tega pretekle raziskave niso empirično analizirale. V disertaciji ugotovim, da imajo podjetja, ki se nadpovprečno zavedajo in upoštevajo razloge ter dejavnike tveganja (imenujem jih Zrela podjetja), najvišjo stopnjo zadovoljstva. Podjetja, ki so jim razlogi podpovprečno pomembni in podpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja (imenujem jih Naivna podjetja), imajo najnižjo stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Na podlagi rezultatov raziskave oblikujem naslednjo tipologijo podjetij: Zreli, Naivni, Pesimisti in Optimisti. Vsaka kategorija podjetij ima specifične značilnosti glede pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje in dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja, prekinitve sodelovanja z zunanjimi izvajalci in stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Omenjena tipologija predstavlja pomemben znanstveno-raziskovalni prispevek na področju proučevanja zunanjega izvajanja, saj predstavlja izhodišče za nadaljnje raziskovanje vsake izmed navedenih kategorij in uporabo tipologije v drugih raziskavah s področja zunanjega izvajanja.

Pomanjkljive informacije in redke raziskave, ki so na voljo izobraževalnim in svetovalnim institucijam ter posledično lastnikom oz. managerjem malih podjetij, lahko vodijo k napačnim poslovnim odločitvam. Pričujoča doktorska disertacija prispeva k zapolnitvi vrzeli v obstoječi literaturi, vpliva na boljše poslovne odločitve ter s tem pomembno prispeva k celovitejšemu razumevanju zelo kompleksnega področja. Nova spoznanja so uporabna za več ciljnih skupin, kot so podjetniki, managerji, snovalci gospodarske politike, podpornega okolja ipd. Izsledki disertacije vplivajo na boljše poslovne odločitve podjetnikov in managerjev, saj jih opozarjajo na potencialno nezadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, ter na dejavnike, ki v največji meri vplivajo na nedoseganje pričakovanih učinkov. Znanstveno delo vsebuje pomembne informacije, ki lahko izboljšajo poslovne odločitve.

Omejitve raziskave so naslednje:

- podatki so zbrani v določenem trenutku in odražajo posnetek stanja na trgu ter značilnosti populacije v tem trenutku;
- ugotavljam vpliv na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem, kar je hkrati omejitev, saj ne preučujem vpliva na celovito (organizacijsko) uspešnost poslovanja, merjeno z naborom finančnih in nefinančnih kazalnikov;
- v disertaciji ne preverjam, ali se dejavniki tveganja in posledično negativni učinki, ki jih je v literaturi nanizanih več, res razdelijo v štiri kategorije, ki jih povzemam po avtorjih Quinn in Hilmer (1994) ter Šink (1999) in ne preverjam njihove večdimenzionalnosti;
- rezultate empirične raziskave ne ločujem oz. ugotavljam razlik glede na respondenta (manager, lastnik podjetja, zaposlen);
- respondente sprašujem o negativnih izkušnjah z zunanjim izvajanjem, ki so posledica njihovih poslovnih odločitev. Podjetnikom, ki se identificirajo s svojim podjetjem, je

težko govoriti o slabih poslovnih odločitvah. Zato so določeni zaključki narejeni na podlagi posrednih vprašanj in sklepanj;

- v fazi izvedbe raziskave je potrebno upoštevati še naslednje omejitve:
 - omejena sposobnost enega raziskovalca;
 - merilni instrument: zbiranje podatkov s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika zaprtega tipa;
 - način pošiljanja in zbiranja anketnih vprašalnikov (elektronsko poslana pošta pri prejemniku lahko pristane med nezaželeno pošto in prejemnika sploh ne doseže);
 - obseg vprašalnika (preobsežen vprašalnik lahko respondente odvrne od sodelovanja in s tem povzroči neizvedljivost raziskave);
 - vzorec: omejujem se na raziskavo v majhnih podjetjih, registriranih v Republiki Sloveniji, za katere so kontaktni podatki na voljo v prosto dostopnih javnih bazah na izbrani dan.

1 OPREDELITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA

1.1 Ključne zmožnosti podjetja

Podjetje predstavlja ekonomsko enoto ali združeni kapital, ki ustvarja dobiček (Kanjuo, 2007). Ustvarjanje in maksimiranje dobička sta primarna cilja podjetja, saj si podjetje s tem zagotovi dolgoročni obstoj. Podjetja uporabljajo različne strategije za doseganje zastavljenih ciljev.

Osnova vsake strategije je uspešno trženje proizvodov ali storitev podjetja. Pogoj za uspešno trženje je konkurenčna prednost, ki si jo podjetje na trgu ustvari pred svojimi tekmeci. Kot navaja Čater (2003), lahko konkurenčno prednost podjetij opredelimo kot enkraten prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na konkurente v panogi oziroma na trgu. Pojavni obliki konkurenčne prednosti podjetja sta predvsem dve, in sicer nižje cene kot posledica stroškovne učinkovitosti ter diferenciacija, ki se lahko kaže predvsem skozi boljši oziroma kakovostnejši proizvod ali storitev, celovito ponudbo, hitro in prilagodljivo zadovoljevanje potreb ter pozitiven ugled (imidž) podjetja. Tudi Rusjan (2009) navaja, da je že v zasnovi storitve opredeljeno, kako se neka storitev razlikuje od drugih in na podlagi česa konkurira na trgu.

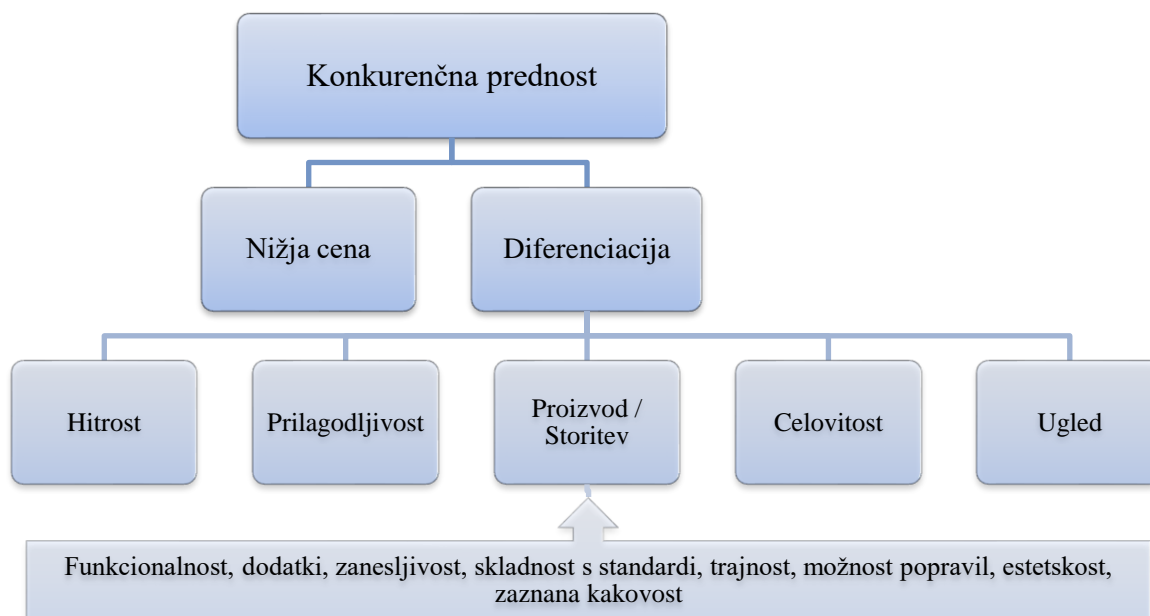
Konkurenčna prednost je pogoj, ni pa sinonim za uspešnost. Postavlja se vprašanje, kaj je tisto, kar kupca (končnega kupca ali pa podjetje na medorganizacijskem trgu) pritegne, da bo kupoval »pri nas« in ne pri konkurenčnih podjetjih. Podjetje oziroma njegova strateška poslovna enota kupce pridobi in zadrži le, če jim ponudi nekaj, česar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti (gre torej za neke vrste pionirstvo) oziroma ne morejo dobiti dovolj hitro ali pa če jim ponudi nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobijo, vendar po višji ceni. V prvem primeru je govora o konkurenčni prednosti v obliki diferenciacije, v drugem pa o konkurenčni prednosti v obliki cene (Čater, 2003).

Kot je razvidno s Slike 1, je konkurenčno prednost mogoče doseči z nižjo ceno ali z diferenciacijo. Konkurenčna prednost se lahko doseže s hitrejšim odzivom na potrebe trga, z večjo prilagodljivostjo glede na konkurente, z drugačnimi proizvodi oz. storitvami, s celovito ponudbo ali z ugledom. Na področju proizvoda ali storitve je možnih več področij diferenciacije, in sicer: funkcionalnost, dodatki, zanesljivost, skladnost s standardi, trajnost, možnosti popravil, estetskost, zaznana kakovost.

Za uspešno doseganje zastavljenih ciljev podjetja je potrebno upoštevati še en pogoj, in sicer zadovoljevanje potreb trga. Pridobitev konkurenčne prednosti v obliki nižje cene ali v obliki diferenciacije še ne pomeni uspeha, če s tem niso zadovoljene potrebe trga. Kot primer navajam slovensko podjetje Seaway, ki se je ukvarjalo z izdelovanjem plovil; najbolj so bile znane njihove prestižne in hitre jadrnice. Podjetje je izumilo sistem za merjenje pritiska vetra

na posameznem delu jadra. Z lansiranjem sistema na trg si je pridobilo veliko konkurenčno prednost s področja diferenciacije izdelka. Ker pa trg v tem izdelku ni prepoznal koristi, podjetje ni imelo kupcev. Sistem so čez nekaj časa umaknili s trga.

Slika 1: Pojavne oblike konkurenčne prednosti podjetja



Vir: T. Čater, *Konkurenčna prednost podjetja: zakaj v resnici sploh gre?*, 2003, str. 490, Slika 2.

Tudi Čater (2003) navaja, da kupcev na nekem trgu na svojo stran ni mogoče pridobiti samo z viri oziroma s sposobnostmi, če jim na temelju takšne prednosti podjetje ne ponudi neke večje vrednosti, tj. nečesa koristnega. Boljše vire, sposobnosti in znanje je v primerjavi s konkurenti zato bolj smiselno obravnavati kot možne osnove konkurenčne prednosti. Pri tem se nikakor ne sme pozabiti na besedo možne, saj na podlagi prednosti v virih, sposobnostih in znanju podjetje kupcem lahko ponudi neko večjo vrednost, kar pa ni nujno.

Konkurenčno prednost podjetje ustvarja v svojem poslovnem procesu. Le-ta je opredeljen kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov ter aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev (Kovačič & Bosilj-Vuksić, 2005). Rusjan (2009) poslovni proces opredeljuje kot pot, po kateri se enote izdelave preoblikujejo od vložkov do izločkov z izvedbo aktivnosti, ki zahtevajo sodelovanje resursov. Tako lahko poslovni proces opredelim tudi kot skupek aktivnosti, ki iz vhodnih elementov ustvarijo dodano vrednost za kupca ali naročnika. Ta dodana vrednost ali rezultat poslovnega procesa je običajno predhodno definiran in ima za kupca določeno vrednost. Mihelič in Škafar (2008) navajata, da poslovne procese predstavljajo aktivnosti, potrebne za doseganje primerne

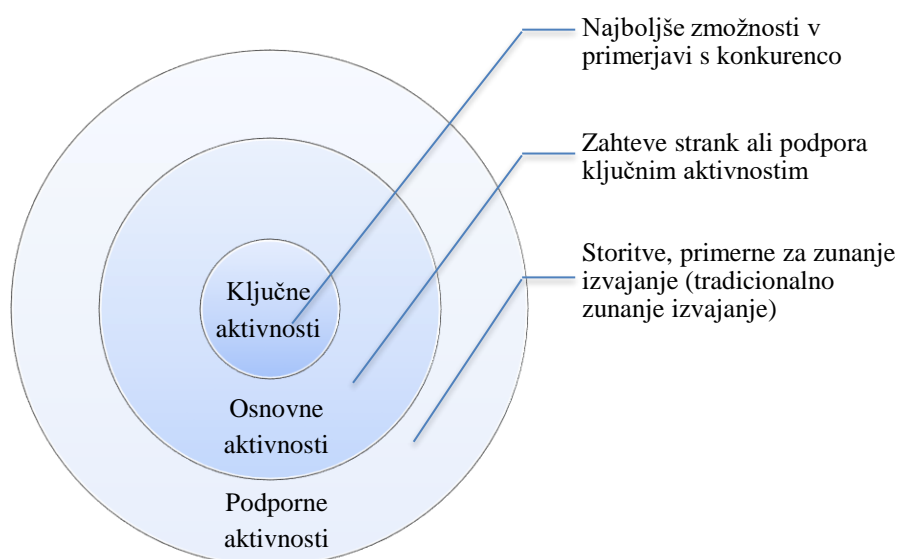
končnega rezultata, s preoblikovanjem vhodov v različne tipe izhodov, skladno z aktualno politiko, s standardi, postopki, pravili in drugim ob porabi različnih virov.

Skupek aktivnosti znotraj poslovnega procesa so dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja. Zato v nadaljevanju disertacije pojem poslovni proces obravnavam kot skupek dejavnosti, ki so lahko sestavljene iz ene ali več aktivnosti.

Nekatere aktivnosti so vezane neposredno na proizvodnjo izdelkov ali na izvajanje storitev, druge so povezane z zagotavljanjem delovanja poslovnega procesa. Kot primer navajam manjše podjetje, ki zagotavlja taksi prevoze. Podjetje opravlja osrednjo aktivnost, to je izvajanje vožnje potnikov od točke A do točke B. Ob tem mora podjetje za ustrezno izvajanje svoje osrednje aktivnosti izvajati še vrsto drugih aktivnosti, kot so: vzdrževanje vozila (čiščenje, servisiranje, registriranje, zavarovanje in podobno), oglaševanje storitev (izdelava vizitk, letakov, nalepk, spletne strani in podobno), zagotavljanje ustreznih parkirišč, izdajanje računov, vodenje računovodstva in podobno. Čeprav te aktivnosti niso neposredno povezane z izvajanjem prevoza, so nujno potrebne za delovanje podjetja. Zato se aktivnosti in dejavnosti v podjetju ločijo na ključne, osnovne ter podporne.

Alexander in Young (1996) ugotavljata, da managerji različno razumejo pojem »ključno«. Nekateri razumejo ključne aktivnosti kot tiste, ki se tradicionalno izvajajo v podjetju z dolgoročnim precedensom. Drugi menijo, da so ključne aktivnosti tiste, ki so kritične za izvajanje poslovne dejavnosti. Drugače razmišljajo tisti, ki trdijo, da ključne aktivnosti zagotavljajo trenutno ali potencialno konkurenčno prednost ali da zagotavljajo bodočo rast, inovacije oz. pomlajevanje podjetja.

Slika 2: Ključne, osnovne in podporne aktivnosti v podjetju



Vir: J. B. Quinn, *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*, 1999, str. 12.

Slika 2 prikazuje, da je ključnih aktivnosti najmanj in so v središču poslovnega procesa. Ključne aktivnosti spremljajo osnovne in podporne aktivnosti.

V podjetjih po navadi svoje ključne zmožnosti poskušajo prepoznati ali poiskati pri proizvodih, proizvodnih linijah ali pri strateških poslovnih enotah, čeprav jih je največkrat potrebno iskati v znanju in izkušnjah podjetja oziroma pri njegovih zaposlenih (njihovih zmožnostih) (Šink, 1999).

Ključne zmožnosti podjetja so omejen skupek izkušenj in spretnosti, ki zagotavlja fleksibilnost ter prilagodljivost, omogoča doseganje konkurenčne prednosti in mora biti vpet v organizacijski sistem podjetja, ki si mora prizadevati, da ključne zmožnosti ter s tem konkurenčno prednost dolgoročno ohrani in jih varuje pred tekmeci (konkurenčnimi podjetji) (Quinn & Hilmer, 1994).

Kratkoročno gledano konkurenčna prednost podjetja izhaja iz odnosa med ceno in kakovostjo proizvodov in/ali storitev. Dolgoročno gledano pa konkurenčna prednost izhaja iz sposobnosti podjetij, da zgradijo ključne zmožnosti z nižjimi stroški in hitreje kot tekmeci (Šink, 1999). Ključne zmožnosti so tiste, ki omogočijo dostop na številne trge, močno prispevajo h koristnosti končnega proizvoda v očeh kupca in jih je težko posnemati (Prahalad & Hamel, 1990).

Učinkovite ključne zmožnosti imajo sposobnosti ali znanje, so fleksibilne in dolgoročne platforme – sposobne prilagajanja ter razvijanja, so omejene, pomenijo unikaten vir finančne vzpodbude v poslovnem procesu, so področja, na katerih lahko podjetje dominira, elementi, ki imajo dolgoročni pomen za stranke ter so možne v sistemu organizacije (Quinn & Hilmer, 1994). V nadaljevanju povzemam značilnosti ključnih zmožnosti po Quinnu in Hilmerju (1994).

Sposobnosti ali znanje vključujejo intelektualno znanje ali sistem managementa, ki ustvarja trajno konkurenčno prednost. Proizvode, tudi tiste, ki so patentirani, je lažje ponarediti ali nadomestiti s substitutom. Ključne zmožnosti temeljijo na znanju in vključujejo aktivnosti na področju načrtovanja proizvoda ali storitve, tehnologije in podpore uporabnikom.

Učinkovite ključne zmožnosti pomenijo fleksibilne in dolgoročne platforme, ki so sposobne prilagajanja in razvijanja. Težave lahko nastanejo takrat, ko se managerji preveč ozko osredotočijo na proizvode (kot se je računalniška panoga na strojno opremo) ali preveč nefleksibilno na sposobnosti, ki ne bodo več dolgo časa zadovoljevale potreb strank (razvoj in proizvodnja fotografskih filmov ob prehodu na digitalno fotografijo). Fleksibilnost in konstantna pozornost na trende sta značilnosti uspešne strategije ključnih zmožnosti.

Ključne zmožnosti so po drugi strani omejene. Večina podjetij izbere dve do tri (ne eno in ne več kot pet) aktivnosti v poslovnem procesu, ki so ključne za uspeh. Če se odločijo za več kot tri ali pet aktivnosti, ni verjetno, da bi bili z njimi bolj uspešni kot konkurenti, ki so osredotočeni na manj aktivnosti. Ključne zmožnosti so unikaten vir finančne vzpodbude v poslovnem procesu in elementi, ki imajo za stranke dolgoročni pomen.

Ključne zmožnosti podjetja so prisotne na področjih, na katerih lahko podjetje dominira. Podjetja lahko ustvarjajo več denarja kot konkurenti le, če izvajajo aktivnosti, ki predstavljajo dodano vrednost za stranke bolj učinkovito kot njihovi konkurenti. Podjetja, med katerimi so večkrat zunanji izvajalci, se lahko osredotočijo na določene sposobnosti in tehnologijo, potrebno za izvajanje posamezne poslovne aktivnosti. Čeprav takšna podjetja izvajajo le posamezne aktivnosti poslovnega procesa, so lahko bolj uspešna kot podjetja, ki skrbijo za izvajanje celotnega poslovnega procesa.

Ključne zmožnosti so omogočene v sistemu organizacije. Zlasti, ko je strategija močno odvisna od kreativnosti, osebne predanosti ali vrhunskih strokovnjakov, morajo biti ključne zmožnosti zajete znotraj sistema organizacije.

Ko podjetje doseže pravo ključno zmožnost, ki predstavlja zmožnost najboljšega na svetu, s tem ustvari strateški blok, ki dobaviteljem preprečuje, da bi obšli to podjetje in začeli direktno napadati trg. Ta strateški blok enormno zvišuje pogajalska izhodišča (Quinn, 1999). Osredotočenost na ključne zmožnosti je najpomembnejši faktor za zagotavljanje kakovostnih storitev. To potrjujejo izsledki raziskave, ki so jo opravili Yang et al. (2007) s podatkom, da je povprečje faktorja 3,771 (na lestvici od 1 do 5) in standardni odklon 0,494.

Aktivnosti, ki so ključne za uspešno delovanje, je potrebno razlikovati od aktivnosti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost. Prvi tip zajema aktivnosti, kot so informacijska tehnologija (IT), logistika ali management nepremičnin, ki podpirajo osnovno dejavnost in ni nujno, da imajo te aktivnosti specifične značilnosti posameznega podjetja na trgu. Drugi tip aktivnosti ustvarja trenutno ali bodočo konkurenčno prednost za podjetje (Quélin & Duhamel, 2003). Tudi Brown (1997) se strinja, da je potrebno razločevati med ključnimi aktivnostmi (stvarmi, ki so v središču tega, kar kdo dela) in ključnimi zmožnostmi (osrednja stvar, ki jo nekdo dela dobro). Podjetje Cellnet (Brown, 1997) se sprašuje, kaj so njihove ključne zmožnosti. Ugotavlja, da so njihove ključne zmožnosti zagotavljanje mobilnega omrežja. Ena izmed stvari, ki je niso uvrstili na seznam ključnih zmožnosti, je pomoč uporabnikom. To je sicer ključna aktivnost, vendar so poiskali partnerja, ki jim pomaga bolje skrbeti za njihove stranke, kot to počnejo konkurenti, in hkrati verjamejo, da partner lahko skrbi za njihove stranke bolje kot oni sami.

Iz navedenega izhaja, da so ključne zmožnosti unikatne sposobnosti podjetja, ki podjetju običajno zagotavljajo konkurenčno prednost, če se izvajajo v obliki ključnih aktivnosti.

Podjetje ima lahko ključne zmožnosti (znanje zaposlenih, sistem, procese in drugo), ki trenutno še ne zagotavljajo konkurenčne prednosti, ker se ne izvajajo. Morda bodo te zmožnosti v prihodnje zagotavljale konkurenčno prednost. Mogoč je tudi obratni scenarij, in sicer, da obstoječe ključne zmožnosti ne bodo več ključne zmožnosti v prihodnosti. Kot primer navajam podjetje, ki se ukvarja s poslovnimi prevozi. Ključna zmožnost tega podjetja je v začetku dobro poznavanje evropskih mest, kar omogoča prevoz potnikov na kateri koli naslov v Evropi v času, ko v avtomobilih še ni bilo navigacijskih naprav. Z vstopom navigacijskih naprav na množičen trg, zmožnost tega podjetja ni več ključna, saj lahko tudi druga podjetja s pomočjo navigacijske naprave enako kvalitetno zagotavljajo prevoze na kateri koli naslov v Evropi.

Ključne zmožnosti se lahko izvajajo s ključnimi aktivnostmi. Le-te lahko zagotavljajo konkurenčno prednost ali pa so ključne za delovanje osnovne dejavnosti. Osnovna dejavnost je osrednja dejavnost v podjetju in predstavlja primarno ponudbo na trgu. Podjetje ima lahko več osnovnih dejavnosti.

Tavčar (2006; 2008) obravnava temeljno (osnovno) dejavnost podjetja kot trajni okvir programov podjetja. Programi so proizvodi (snovni izdelki, nesnovne storitve), namenjeni ciljnim skupinam odjemalcev. Temeljna dejavnost lahko temelji na različnih temeljnih sredstvih – na delu, na kapitalu in na znanju. Ob tem je potrebno ločiti temeljno dejavnost od poslanstva (angl. *mission*), ki je temeljna naloga podjetja (Kavčič et al., 2009). Po Kavčiču et al. (2009) lahko temeljna dejavnost obsega širok nabor programov, je diferencirana ali se osredotoča na maloštevilne programe. Programi pa lahko obsegajo različne proizvode.

Osnovna dejavnost je celo v primerih podjetij iz iste dejavnosti praviloma različna, saj vsako podjetje oblikuje svojo vizijo in svojo strategijo. Dober pripomoček za prepoznavanje osnovne dejavnosti podjetja so lahko odgovori na tri vprašanja: kaj bi delali sami, če bi danes začeli poslovati; ali bi druga podjetja plačala, če bi to delali zanje; ali je mogoče, da bi prihodnji direktor podjetja prišel iz te dejavnosti. Če je odgovor na vsa tri vprašanja pritrdilen, gre po vsej verjetnosti za osnovno dejavnost. Vsak mešan odgovor pa je priporočljivo podrobneje analizirati (Bergant, 2004).

Za lažje razlikovanje med ključnimi zmožnostmi, ključnimi aktivnostmi in osnovno dejavnostjo ponovno navajam primer podjetja, ki se ukvarja s poslovnimi prevozi. Podjetje opravlja osnovno dejavnost prevoz potnikov v Sloveniji in v tujini z osebnimi ter kombiniranimi vozili. To podjetje je imelo v času, ko na trgu še ni bilo navigacijskih naprav, ključno zmožnost v znanju voznikov, ki potnike brez težav pripeljejo v katero koli evropsko mesto na točno določen naslov. Ključne zmožnosti podjetja uporablja v obliki ključnih aktivnosti (suverena vožnja v tujini po želji naročnika), kar podjetju prinaša največjo konkurenčno prednost.

Za izvajanje poslovnega procesa pa podjetje potrebuje še veliko več kot le osnovno dejavnost in ključne aktivnosti. Potrebne so številne podporne aktivnosti in dejavnosti, ki omogočajo izvajanje poslovnega procesa ter delovanje podjetja. Tipične podporne dejavnosti so kadrovska služba, finance, računovodstvo, služba za varnost pri delu, socialna služba, prehrana za zaposlene, odprema, transport, oskrba z energijo. Slednje majhna podjetja v primerjavi z velikimi težje zagotavljajo. Zapolniti vrzel s potrebnimi viri je pomemben korak tudi v podjetniškem procesu (Prodan & Drnovsek, 2010).

1.2 Predstavitev pojma zunanje izvajanje in njegove opredelitve

Za zunanje izvajanje je v tuji literaturi najpogosteje uporabljen izraz outsourcing, ki ga velikokrat najdemo tudi v slovenski literaturi. Povzeto po Yang et al. (2007) izraz outsourcing pomeni okrajšavo za '*outside resource using*' (Kopplemann, 1996) ali v prevodu uporaba zunanjih virov. '*Outside*' pomeni ustvarjanje vrednosti od zunaj in ne znotraj podjetja ter vključuje strateško uporabo zunanjih virov (Ulli, 2000). Outsourcing je pomembno poslovno orodje, ki omogoča doseganje konkurenčnih prednosti zaradi bolj učinkovito in uspešno izdelanih proizvodov ali opravljenih storitev s strani zunanjega izvajalca (McCharty, 2004).

Zunanje izvajanje oziroma outsourcing pomeni, da organizacija odda eno ali več svojih notranjih dejavnosti drugi organizaciji, ki s tem postane zunanji izvajalec (Šink, 1999). Kavčič in Tavčar (2008a) ugotavljata, da gre za pogodbeni prenos določenih dejavnosti, ki jih je organizacija dotlej opravljala sama, zunanjim izvajalcem. Kubr (2002) in Greaver (1999) pa outsourcing opredeljujeta kot pogodbeno izločanje dejavnosti, ki jih podjetje ne želi več izvajati samo, kakšni drugi organizaciji. Gre torej za odločitev podjetja za oskrbo z zunanjimi viri. V nadaljevanju doktorske disertacije uporabljam slovenski izraz zunanje izvajanje.

Koncept zunanjega izvajanja predstavlja ciljno orientirano razmerje z zunanjim dobaviteljem za izvajanje aktivnosti, ki so se tradicionalno opravljale v podjetju (Rebernik & Bradač, 2006). Gre za predajo sredstev, zaposlenih, aktivnosti ali funkcij managementa zunanjemu izvajalcu za točno določeno ceno, časovno obdobje in kakovost storitve (Willcocks et al., 2015). Zunanje izvajanje je način obvladovanja in povezovanja podjetij na način, da eno podjetje poveri drugemu podjetju določene aktivnosti, ki jih je dotlej opravljalo samo, ali pa prevzame nekatere aktivnosti, ki mu jih poveri drugo podjetje. Podjetje, ki poveri izvajanje kakšne svoje dotedanje aktivnosti drugemu podjetju, je dajalec zunanjega izvajanja; podjetje, ki to aktivnost prevzema, pa prejemnik zunanjega izvajanja (Kavčič et al., 2009).

Embleton in Wright (1998) navajata, kaj vsebujejo preproste definicije o zunanjem izvajanju. Zunanje izvajanje opredelita kot sodelovanje z zunanjim izvajalcem v zvezi z

aktivnostmi, ki se običajno izvajajo v podjetju. Zunanjemu izvajalcu se predajo rutinske in ponavljajoče se aktivnosti, za izvedbo katerih so zunanji izvajalci nagrajeni s plačilom. Bistvo navedenih definicij je v tem, da gre pri zunanjem izvajanju za koncept iskanja strokovnjakov, ki lahko prevzamejo izvajanje določenih poslovnih funkcij zunaj obstoječega podjetja.

Na zunanje izvajanje v velikih korporacijah sta se osredotočila Gilley in Rasheed (2000). Kotabe (1992) definira zunanje izvajanje kot dobavo proizvodov multinacionalnim podjetjem od neodvisnih dobaviteljev z različnih koncev sveta. Lei in Hitt (1995) zunanje izvajanje definirata kot odvisnost od zunanjih virov za proizvodnjo komponent ali drugih aktivnosti z dodano vrednostjo. Glede na navedeno je opredelitev zunanjega izvajanja tako široka, da lahko zajema kupovanje kakršnih koli proizvodov ali storitev od zunanjega podjetja.

Zunanje izvajanje je široko razširjeno poslovno orodje za doseg poslovnih ciljev (Rebernik & Bradač, 2006). Commons (1931), Coase (1937) and Williamson (1975) pojasnjujejo, da se podjetja odločajo za zunanje izvajanje takrat, kadar so stroški internih aktivnosti višji kot je strošek kupovanja proizvodov in storitev na trgu. Te stroške je težko opredeliti, saj je potrebno vključiti stroške proizvodnje, ravnanja z zunanjim izvajalcem, upoštevati informacijske asimetrije, omejeno racionalnost in oportunistično obnašanje (Hewitt-Dundas, 2001). Rebernik in Bradač (2006) navajata, da zunanje izvajanje vedno vključuje precejšnjo stopnjo obojestranske izmenjave informacij, koordinacije in zaupanja.

O zunanjem izvajanju govorimo takrat, ko podjetje uporabi zunanjega izvajalca, da zagotovi potrebne poslovne funkcije, ki bi bile sicer lahko opravljene znotraj podjetja. Je strateško orodje managementa za prenos dela poslovnega procesa na drugo podjetje. Gre za koncept, po katerem se ena ali več poslovnih funkcij izvajajo s strani zunanjega izvajalca, ki je ta proces prenesel v notranje izvajanje. Osrednji cilj je narediti podjetje bolj konkurenčno s tem, ko mu omogočimo osredotočenost na ključne zmožnosti (Rebernik & Bradač, 2006). V zadnjih letih neprestano naraščata priljubljenost in uporaba zunanjega izvajanja za sledenje poslovnim trendom osredotočenosti na ključne zmožnosti, navajajo Cigolini, Miragliotta in Pero (2011) v članku o zunanjem izvajanju v malih in srednje velikih podjetjih.

Zunanje izvajanje je lahko tudi organizacijski odziv na konkurenčnost, ki je zasnovana na znanju. Je potreba po konkurenčnosti, ki temelji na osredotočenosti, učenju, dostopnosti zunanjega specializiranega znanja in razvoja partnerskih prednosti skozi medorganizacijsko sodelovanje (Mahnke, 2001). Zagotovo pa lahko zaradi spremenjenih pogojev poslovanja (možnost lažjega in hitrejšega povezovanja med podjetji preko informacijske tehnologije, pomembnost osredotočanja na ključne zmožnosti in podobno) postane lastno (notranje) izvajanje dražje od izvajanja drugje. To vodi k zunanjemu izvajanju (Šink, 1999).

Tradicionalne oblike zunanjega izvajanja se danes pogosto izkažejo kot neučinkovite. Velikokrat omenjena nova vrsta organizacije je tako imenovana mrežna (zunanja) organizacija. Poznamo dve obliki mrežne organizacije, in sicer modularno ter navidezno mrežno organizacijo. Pri modularni mrežni organizaciji podjetje-kupec v zunanje izvajanje izloči ključne aktivnosti, še vedno pa obdrži strateški nadzor nad izvajanjem dejavnosti. Pri navidezni mrežni organizaciji gre za neposredno razvijajočo se mrežo samostojnih podjetij, ki so medsebojno povezana (s pomočjo napredne telekomunikacijske in informacijske tehnologije) z namenom izmenjave izkušenj, spretnosti, stroškov in dostopa do trgov vsakega sodelujočega podjetja (J. A. Byrne, Brandt, & Port, 1993). Pri navidezni mrežni organizaciji sta zaradi sinergije med povezanimi podjetji moč in zmogljivost celotne navidezne organizacije večji od vsote posameznih delov, od česar imajo koristi vsa povezana podjetja, ki sodelujejo, povezana v učinkovito celoto (Šink, 2002).

V idealnih pogojih na trgu bi podjetja v zunanje izvajanje predala vse aktivnosti, razen tistih, ki jih lahko sama opravljajo najboljše. Zunanje izvajanje podjetju omogoča, da nadaljuje z izvajanjem aktivnosti, v katerih je najboljše, hkrati pa poišče zunanje izvajalce za aktivnosti, ki jih le-ti lahko bolje in ceneje izvedejo (Šink, 2002). Tudi Žaucer (1999) meni, da je boljše, če se podjetja osredotočijo le na aktivnosti, za katere so najbolj usposobljena in kjer imajo ključne zmožnosti. Vse ostale aktivnosti lahko oddajo bolj specializiranim in učinkovitejšim zunanjim izvajalcem. To podjetjem omogoči, da se prilagajajo na hitro spreminjajočem se trgu in tako postanejo prožna organizacija.

Večina avtorjev (Embleton & Wright, 1998; Kavčič & Tavčar, 2008a; Kubr, 2002; Rebernik & Bradač, 2006; Šink, 1999) opredeljuje zunanje izvajanje kot prenos aktivnosti, ki se trenutno izvajajo v podjetju, na zunanjega izvajalca. Največkrat se zunanje izvajanje omenja v povezavi s predajo pomožnih (ne ključnih) aktivnosti zunanjemu izvajalcu z namenom zniževanja stroškov. V tem primeru gre za tradicionalno obliko zunanjega izvajanja. Šink (2002) v povezavi z mrežnimi organizacijami omenja še druge oblike zunanjega izvajanja, kjer podjetje preda v zunanje izvajanje tudi ključne aktivnosti, samo pa zadrži le strateški nadzor nad izvajanjem dejavnosti. V nadaljevanju disertacije bom predstavil še druge oblike zunanjega izvajanja (strateško in transformacijsko) in razloge za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje. Prav tako bom raziskal, ali lahko govorimo o zunanjem izvajanju tudi takrat, ko zunanji izvajalci izvajajo aktivnosti, ki jih pred tem podjetja niso izvajala interno.

1.3 Zgodovina zunanjega izvajanja

Zunanje izvajanje ni orodje, ki bi se pojavilo šele v zadnjih letih. Quinn in Hilmer (1994) navajata, da so se povprečne velikosti industrijskih podjetij zmanjševale že od 60-ih let 20. stoletja naprej, ker so manjši specializirani dobavitelji nudili hitrejšo odzivnost in novejšo tehnologijo. S tem so zunanji izvajalci prevzemali vedno višji delež proizvodnih stroškov. Kirkegaard (2005) pravi, da zunanje izvajanje obstaja že vse od industrijske revolucije naprej

in da je nepogrešljiva sestavina prizadevanj organizacij za zniževanje stroškov, učinkovito delitev dela in ohranjanje konkurenčnosti. Mednarodno razsežnost je pridobilo veliko kasneje (po letu 1980). Vse bolj so ga začeli uporabljati kot strategijo na področju izvajanja storitev, medtem ko so ga pred tem povezovali predvsem s proizvodno dejavnostjo (Kavčič & Tavčar, 2008a).

Med leti 1973 in 1979 je bilo sklenjeno večje število pogodb o dolgoročnih proizvodnih kooperacijah (Uršič, 2002). Le-te so imele strateški pomen in so jih sklepali za najmanj pet let. Te dolgoročne kooperacije so bile posebna oblika zunanjega izvajanja, čeprav so organizacije v tedanjih gospodarskih razmerah lahko imele tudi deloma drugačne razloge za sklepanje pogodb o zunanjem izvajanju (Kavčič & Tavčar, 2008a). Zunanje izvajanje je veljalo za običajno poslovno prakso že desetletja, vendar je pravi zagon dobilo šele v osemdesetih in devetdesetih letih 20. stoletja, ko so se v umirajočih ekonomijah osredotočili predvsem na zniževanje stroškov (Embleton & Wright, 1998).

Tako so v osemdesetih letih 20. stoletja s skupnimi vlaganji, pod pogodbenim delom, strateškimi povezavami in industrijskimi partnerstvi začele nastajati tako imenovane dinamične mreže. Le-te pomenijo medsebojno spojitve samo tistih strank, ki so potrebne za proizvodnjo določenega proizvoda ali storitve ob določenem času, da lahko uresniči ideje podjetja organizatorja, ki poveže ostala podjetja v mrežo. Navidezna korporacija je torej skupnost desetine, če ne stotine podjetij, od katerih je vsako osredotočeno na tisto, kar dela najboljše (Šink, 1999).

Linder, Cele in Jacobson (2002) navajajo, da zgodovina zunanjega izvajanja velikih dimenzij sega v devetdeseta leta 20. stoletja, ko je podjetje Estman Kodak poslovni svet šokiralo z najavo, da bodo predali v zunanje izvajanje svojo celotno informacijsko tehnologijo. To je bil posel v višini 250 milijonov \$ za obdobje desetih let. Primarni namen je bilo zniževanje stroškov in osredotočanje managementa na osnovne aktivnosti.

Tudi v slovenskem gospodarstvu zunanje izvajanje ni novost. V obdobju med prvo in drugo svetovno vojno je bil prenos proizvodnje iz bolj razvitih dežel (na primer na področju tekstila, jeklarstva, kemije) temelj za začetek industrializacije. V nekdanji Jugoslaviji je bila Slovenija prav zaradi tega nadpovprečno razvita republika. Kasneje so številna slovenska podjetja izdelovala material, sestavne dele ali polproizvode za tuja podjetja. Oblika sodelovanja je bila zelo podobna zunanjemu izvajanju. V obdobju tranzicije je sledil nov val sodelovanj med udeleženci zunanjega izvajanja, ki so jih sklepala zlasti tista slovenska podjetja, ki za preživetje niso imela druge izbire (Kavčič, 2007).

Brown je leta 1997 ugotovil, da se je povprečno število funkcij, ki jih organizacije predajo v zunanje izvajanje, v zadnjih petih letih povečalo za 225 % (od 1,2 na 3,9). Najpogosteje izločene aktivnosti so storitve v zvezi z nepremičninami, s prehrano in z informacijsko

tehnologijo. V tem času ni mogoče trditi, da se zunanje izvajanje giblje od postranskih aktivnosti do bolj ključnih (Brown, 1997).

Zunanje izvajanje se torej uporablja že leta, vendar se je sprva izvajalo skoraj izključno v velikih podjetjih. Zunanji izvajalci so iskali velike posle, ki bi jim omogočili doseganje ekonomije obsega in ohranjanje stroškov na najnižji možni ravni. Ta model ni bil primeren za mala in srednje velika podjetja, ki so že bila stroškovno zelo učinkovita. Če so ponudniki zunanjega izvajanja želeli svoje storitve ponuditi manjšim podjetjem, so imeli težave s profitabilnostjo, hkrati pa njihova ponudba ni bila tako kakovostna, da bi privlačila napredna mala in srednje velika podjetja. Danes sodobna IT in komunikacijska tehnologija omogočata nove ter profitabilne modele za zagotavljanje zunanjega izvajanja v malih in srednje velikih podjetjih. Slednji so zaznali, da lahko z zunanjim izvajanjem dosežejo podobne učinke kot večja podjetja: znižanje stroškov, konkurenčno prednost in osredotočenost na ključne zmožnosti. Vedno večje število malih in srednje velikih podjetij spoznava, da lahko z visokokakovostnimi storitvami, ki jih zagotavljajo zunanji izvajalci, ustvarijo bolj učinkovite strukture stroškov, pridobijo dodatno širino in sposobnosti, s katerimi zlahka obvladujejo spremembe v obsegu poslovanja (Berg, 2009).

1.4 Zunanje izvajanje kot orodje za doseganje zastavljenih ciljev

Iz navedenega izhaja, da se zunanje izvajanje kot managersko orodje uporablja že desetletja, vendar ga managerji uporabljajo za različne namene. Sprva služi predvsem za potrebe zniževanja stroškov. To je ena izmed ugodnosti, ki se ji managerji tudi v današnjem času ne morejo upreti (Stupica, 1999). Tudi danes avtorji (Gerbl et al., 2015) zunanje izvajanje opredeljujejo kot strateško orodje za zniževanje stroškov in osredotočenost na ključna področja. Z njim lahko podjetja čez noč spremenijo strukturo svojih stroškov, navaja Baxendale (2004) v članku o zunanjem izvajanju kot priložnosti za majhna podjetja.

Zunanje izvajanje je tudi managersko orodje, s pomočjo katerega lahko managerji razpršijo tveganja na bolj optimalen način in se izognejo večjim investicijam (Quélin & Duhamel, 2003). Če v preteklosti z njim predvsem nadzorujejo stroške, je danes zunanje izvajanje zelo povezano z doseganjem ciljev na področju delovanja in agilnosti podjetja (Mazzawi, 2002). Managerji iščejo kakršno koli strategijo, ki bi jim omogočila, da uspejo. Zunanje izvajanje je ena izmed strategij, ki jim lahko omogoči večjo konkurenčnost (Zhu et al., 2001).

Mednarodna konkurenca, nenehno spreminjajoče se poslovno okolje in hiter razvoj tehnologije zahtevajo hitre ter fleksibilne odzive podjetij (Rangus & Drnovšek, 2013). Kavčič (2009) pravi, da je zunanje izvajanje ena od oblik obvladovanja podjetij. Podjetja se vse pogosteje zavedajo, da jim izvajanje aktivnosti, ki niso strateške, povzroča preveč težav in jih odvrča od njihovih glavnih področij. Z izločitvijo takih aktivnosti se podjetja lahko usmerijo na strateško pomembna področja; torej na tisto, kar trg od njih zahteva in kar zna

podjetje najboljše narediti. Osredotočenost na strateško pomembne naloge podjetjem omogoča povečanje dodane vrednosti. V sodobni ekonomiji je vse manj podjetij, ki bi lahko vse aktivnosti učinkovito izvajala sama. Zaradi tega je smiselno, da se specializirajo in opravljajo le tiste aktivnosti, v katerih so najboljša.

Greaver (1999) opisuje glavne spremembe, ki so pripomogle k temu, da je zunanje izvajanje postalo pomembno orodje za prestrukturiranje. Po njegovem mnenju so glavne spremembe, ki imajo velik vpliv, predvsem te, da velika organizacija ni več konkurenčna prednost, majhna podjetja lahko spremenijo panogo in strukturo stroškov, na globalnem trgu je močna konkurenca, zmanjšujejo se proizvodni in storitveni življenjski cikli, ekonomija obsega ter rast podjetja nista več konkurenčni prednosti, stalne izboljšave so ključ do uspeha in preživetja na dolgi rok ter tehnologija in znanje sta ključni konkurenčni prednosti, vendar za interni razvoj in implementacijo dragi (Rebernik & Bradač, 2006).

Organizacija z zunanjim izvajanjem pridobi večjo fleksibilnost in pogosto skrajša čas, potreben za posamezno storitev, saj ima na razpolago več zunanjih izvajalcev, ki lahko delajo sočasno. Specializirani zunanji izvajalci lahko pridobijo več znanja, več izkušenj in lahko zagotavljajo višjo kakovost, kot bi jo organizacija sama. Kadar je na trgu več zunanjih izvajalcev, jih tržne zakonitosti silijo v konkurenco. Tedaj so zunanje storitve lahko cenejše in kakovostnejše (Žaucer, 1999). Večina managerjev se odloči za zunanje izvajanje takrat, ko je prepričana, da obstaja bistvena razlika v kakovosti storitve, ki jo zagotavlja zunanji izvajalec, v primerjavi z lastno. Dobra kakovost storitve je eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspeha zunanjega izvajanja (Yang et al., 2007).

Iz navedenega izhaja, da je zunanje izvajanje pomembno orodje za doseg zastavljenih strateških ciljev podjetja. Uporaba takšnega orodja mora biti skrbno načrtovana, saj lahko podjetju pomaga do večje fleksibilnosti in učinkovitejšega izvajanja strategije, hkrati pa v podjetja prinaša tudi elemente tveganja. Majhna podjetja so zaradi svoje majhnosti primorana najemati oz. kupovati številne storitve in proizvode na trgu. To je orodje manjših podjetij za doseganje zastavljenih ciljev. Na podlagi tega se pojavi dvom, ali lahko smatramo vse aktivnosti na trgu kot zunanje izvajanje in kje je ločnica med zunanjim izvajanjem ter kupovanjem. V obstoječi literaturi ta razlika ni nedvoumno pojasnjena, kar obravnavam v naslednjem poglavju. Nedvoumna opredelitev zunanjega izvajanja je namreč predpogoj moje empirične raziskave v nadaljevanju.

1.5 Pomanjkljivosti obstoječih opredelitev za raziskovanje zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih

Kot že navedeno, raziskovalci zunanje izvajanje definirajo zelo različno. Yang et al. (2007) navajajo, da je zunanje izvajanje (outsourcing) okrajšava za izraze '*outside resource using*'. Številni avtorji to pojmovanje povzemajo in zunanje izvajanje opredeljujejo kot vsako

aktivnost, ki jo za podjetje opravi zunanji izvajalec. Stupica (1999) navaja, da je zunanje izvajanje pogodbeni prenos katerekoli aktivnosti, ki se pojavlja znotraj podjetja, v zunanje okolje. Glede na to, da je poudarek na katerikoli (aktivnosti) in zunanjem (okolju), pomeni, da je možnosti za izvedbo zunanjega izvajanja v podjetju tako rekoč nešteto. Pri tako široki opredelitvi obravnavanega področja se pojavi vprašanje, kakšna je razlika med zunanjim izvajanjem in kupovanjem ter ali lahko zunanje izvajanje na enak način definiramo v različno velikih podjetjih. Alderte (2013), ki je raziskovala zunanje izvajanje v malih in srednje velikih podjetjih, navaja, da zunanje izvajanje pomeni iskanje partnerja, s katerim lahko podjetje ustvari bilateralno razmerje in je sposoben zagotoviti proizvode ter storitve, ki ustrezajo specifičnim potrebam podjetja.

Navajam primer manjšega podjetja (v nadaljevanju: Gradnja), ki se ukvarja z gradnjo stavb. Na gradbišču zaposleni zaznajo tatvine orodja in drugega materiala. Podjetje se odloči, da gradbišče zavaruje. Izbira med dvema alternativama. V prvem primeru lahko podjetje Gradnja zavaruje gradbišče s fizičnim varovanjem. Na trgu poišče varnostno službo (podjetje Varovanje) in se z njo dogovori, da varnostnik osebno varuje gradbišče od sedme ure zvečer do sedme ure zjutraj. V drugem primeru lahko podjetje zavaruje gradbišče s tehničnim varovanjem. Iz lastnega skladišča vzame kamere, ki jih je že uporabljalo na prejšnjih gradbiščih, jih namesti po gradbišču ter jih poveže z varnostno službo (podjetje Varovanje). Gradnja se dogovori z Varovanjem, da bo slednji v nadzornem centru spremljal dogajanje preko videonadzora in sprožil alarm v obliki telefonskega klica, če bo na objektu zaznano gibanje. Upoštevajoč opredelitev, ki jo navajajo Yang et al. (2007), Stupica (1999) in drugi, je v primeru podjetja Gradnje mogoče zaključiti, da gre v primeru fizičnega ter v primeru tehničnega varovanja za zunanje izvajanje, saj podjetje Gradnja uporablja zunanje vire.

Drugače opredelitev zunanjega izvajanja razumejo nekateri drugi avtorji. Kavčič (2007; 2009) zapiše Schaafovo (2004) razlago, da zunanje izvajanje predstavlja pogodbeni prenos (dolgoročni ali stalni) dejavnosti, ki jo je podjetje nekoč opravljalo samo, v zunanje izvajanje. Šink (1999) meni podobno, da podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom. Zunanje izvajanje je oddajanje določenih aktivnosti iz lastne organizacije zunanjemu posamezniku ali organizaciji. Zunanje izvajanje je torej strateška uporaba zunanjih resursov za izvedbo aktivnosti, ki so se tradicionalno izvajale z zaposlenimi in z notranjimi resursi (Žaucer, 1999). Kubr (2002), Greaver (1999), Dolgui in Proth (2013) zunanje izvajanje opredeljujejo kot pogodbeno izločanje aktivnosti, ki jih podjetje ne bo več izvajalo. Odloči se torej, da bo izločene aktivnosti opravljalo drugo podjetje. Zhu, Hsu in Lillie (2001) trdijo, da zunanje izvajanje opredeljuje prenos odgovornosti za specifično poslovno funkcijo od skupine zaposlenih do skupine nezaposlenih oseb. Še podrobneje opredeljuje zunanje izvajanje Bergant (2004), ki pravi, da vsi dobavitelji podjetja niso hkrati tudi zunanji izvajalci. Pod definicijo zunanjega izvajanja sodijo ponudniki tistih storitev, ki jih podjetje je ali bi jih lahko opravilo samo. Gre torej za

nekakšno razširitev notranjih zmogljivosti podjetja in za praviloma dolgoročno ter podrobneje urejeno pogodbeno razmerje, ki določene dobavitelje spreminja v strateške partnerje podjetja, saj je stopnja njihove medsebojne soodvisnosti mnogo višja kot pri drugih dobaviteljih.

Opredelitve, ki jih navajajo Schaaf (2004), Šink (1999), Kubr (2002), Greaver (1999), Bergant (2004), Dolgui in Proth (2013) so uporabne za raziskovanje zunanjega izvajanja v velikih podjetjih, ne pa tudi v manjših podjetjih. Opredelitve omenjenih avtorjev se namreč osredotočajo na aktivnosti, ki jih je podjetje izvajalo samo oziroma bi jih lahko izvajalo samo. Navedene opredelitve bi bile uporabne, v kolikor bi bilo podjetje Gradnja veliko podjetje in bi imelo dovolj resursov, da bi lahko tudi samo izvajalo varovanje. V tem primeru je mogoče predpostavljati, da bi kot veliko podjetje sicer imelo kapacitete za notranje izvajanje storitve fizičnega ali tehničnega varovanja, vendar se je odločilo, da ga preda zunanjemu izvajalcu. V predstavljenem primeru je podjetje Gradnja manjše podjetje, ki teh aktivnosti nikoli ni izvajalo in nima zmožnosti (pomanjkanje sredstev, znanja in drugih prvin), da bi jih lahko. Zato na podlagi zgoraj navedenih opredelitev v nobenem izmed navedenih dveh primerov (fizično in tehnično varovanje) ne bi šlo za zunanje izvajanje. Z uporabo zgoraj navedenih opredelitev je v primeru podjetja Gradnja mogoče zaključiti, da niti v primeru fizičnega niti v primeru tehničnega varovanja ne gre za zunanje izvajanje, saj podjetje Gradnja teh aktivnosti ni nikoli izvajalo, niti jih ni bilo sposobno izvajati.

Vsako podjetje za potrebe svojega delovanja v določeni meri kupuje izdelke ali storitve na trgu. Vendar vsako kupovanje še ne predstavlja zunanjega izvajanja. Pri zunanjem izvajanju gre za temeljno odločitev podjetja, da določene aktivnosti ne bo izvajalo samo. Vendar se opredelitev zunanjega izvajanja ne sme omejiti le na aktivnosti, ki jih je podjetje izvajalo in nato preneslo k zunanjemu izvajalcu. Nasprotno, o zunanjem izvajanju je potrebno govoriti tudi takrat, ko podjetje kupuje izdelke ali storitve od zunanjega izvajalca, če jih pred tem ni izvajalo oziroma izdelovalo samo (Gilley & Rasheed, 2000). Samo v tem primeru so lahko inovacije ena izmed posledic zunanjega izvajanja, kot navajajo Oshri, Kotlarsky in Gerbasi (2015). Zunanje izvajanje je poslovna odločitev, da podjetje določene aktivnosti ne bo izvajalo. Kot primer takšnega zunanjega izvajanja navajam podjetje Alumet d. o. o., ki se ukvarja s proizvodnjo aluminijaste žice. Podjetje se že ob ustanovitvi odloči, da ne bo samo izvajalo vzdrževanja elektronskih komponent proizvodnih strojev, ampak bo to vzdrževanje zanj opravljal zunanji izvajalec. Z uporabo zgoraj navedenih opredelitev (ki predvidevajo, da je zunanje izvajanje omejeno le na aktivnosti, ki jih je podjetje že notranje izvajalo oziroma ima ustrezne resurse za notranje izvajanje teh aktivnosti) je v primeru podjetja Gradnje mogoče zaključiti, da v primeru fizičnega in tehničnega varovanja ne gre za zunanje izvajanje, saj se podjetje Gradnja odloči, da bo te aktivnosti predalo drugemu podjetju, saj jih ni nikoli samo izvajalo, niti nima potrebnih resursov za to.

Povsem drugačno opredelitev zunanjega izvajanja ponudi Linder (2004). Le-tega pojmuje kot kupovanje storitev od zunanjega podjetja, ki jih je podjetje sicer izvajalo samo oziroma jih večina sorodnih podjetij običajno izvaja sama. Če na primer podjetje uporablja zunanjega izvajalca za potrebe proizvodnje, večina managerjev meni, da podjetje daje proizvodnjo v zunanje izvajanje. Tako razmišljajo tudi v primeru, ko podjetje samo ni nikoli izdelalo niti enega proizvoda. Proizvodnja je namreč običajno osrednji poslovni proces, za katerega podjetja skrbijo sama. Nasprotno pa težko govorimo o zunanjem izvajanju bančnih storitev, odvoza smeti in podobnega, saj večina podjetij tovrstne storitve kupuje na trgu (Linder, 2004). Ta opredelitev se med vsemi predstavljenimi zdi še najustreznejša, ko govorimo o definiciji zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih. Z uporabo zgoraj navedene opredelitve je v primeru podjetja Gradnja mogoče zaključiti, da gre v primeru fizičnega varovanja za zunanje izvajanje, v primeru tehničnega varovanja pa za kupovanje. Povsem običajno je, da imajo gradbena podjetja svoje varnostnike, ki varujejo objekte. Veliko bolj neobičajno pa je, da imajo gradbena podjetja nadzorne centre, ki služijo varovanju različnih objektov.

Kljub vsemu pa zgoraj navedene opredelitve po mojem mnenju ne ločijo dovolj natančno kupovanja storitev od zunanjega izvajanja. Svoje ugotovitve v nadaljevanju predstavljam na primeru podjetja iz kovinske panoge. Podjetje Inoks izdeluje inoks talne sifone. Vsak sifon potrebuje rešetko, ki je podjetje ne izdeluje samo. V primeru standardne dimenzije sifona podjetje kupi rešetko v trgovini s tehničnim blagom. V primeru nestandardne dimenzije sifona pa podjetje izdela načrt za izdelavo rešetke in to izdelavo zaupa drugemu podjetju (Rešetka). Po Yang et al. (2007) je v obeh primerih rešetko za podjetje izdelalo drugo podjetje, zato gre v obeh primerih za zunanje izvajanje. Po Kubrju (2002), Greaverju (1999), Dolguiu in Prothu (2013) v nobenem primeru ne gre za zunanje izvajanje, saj podjetje Inoks ni nikoli izdelovalo rešetk znotraj podjetja; prav tako niti nima sposobnosti, da bi jih izdelovalo. Upoštevajoč Linderja gre v obeh primerih za zunanje izvajanje, saj je običajno, da podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo inoks izdelkov, samo izdeluje tudi rešetke za svoje proizvode. V tem primeru torej tudi opredelitev Linderja (2004) ni ustrezna.

Ob tem poudarjam, da se razumevanje razlik med kupovanjem in zunanjim izvajanjem skozi zgodovino spreminja. Do leta 1966 je imela U.S. Naval Academy lastno proizvodnjo mleka za svoje študente. V tistem času bi predajo proizvodnje mleka zunanjemu izvajalcu opredelili kot zunanje izvajanje. Danes tovrstno kupovanje mleka ni opredeljeno kot zunanje izvajanje (Linder, 2004). Podoben je primer s področja proizvodnje električne energije. Ob pojavu večjih proizvodnih obratov so le-ti sami proizvajali elektriko za lastne potrebe. Danes kupovanja električne energije za potrebe proizvodnje ne opredeljujemo kot zunanje izvajanje.

Glede na to, da na podlagi obstoječih opredelitev ni mogoče nedvoumno potegniti ločnice med zunanjim izvajanjem in kupovanjem, v nadaljevanju postavljam raziskovalni cilj

doktorske disertacije, s katerim želim dopolniti obstoječe opredelitve zunanjega izvajanja na način, ki bo primeren za raziskovanje zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih.

Raziskovalni cilj preverjam s pomočjo kvalitativne analize. Rezultati in razprava, povezani z raziskovalnim ciljem, so predstavljeni v točki 10.1.

1.6 Ponovno notranje izvajanje (angl. *Backsourcing*)

Slovenski izraz notranje izvajanje lahko razumemo kot prevod dveh angleških izrazov '*Insourcing*' in '*Backsourcing*'. Zaradi tega v uvodu pojasnujem, kakšna je razlika med njima. V poglavju 1.5 so navedene opredelitve zunanjega izvajanja številnih avtorjev (Bergant, 2004; Dolgui & Proth, 2013; Greaver, 1999; Kubr, 2002; Schaaf, 2004; Šink, 1999). Bergant (2004) navaja, da o zunanjem izvajanju govorimo takrat, ko podjetje preda zunanjemu izvajalcu aktivnosti, ki jih je pred tem izvajalo samo ali bi jih lahko izvajalo samo. Po opredelitvi Berganta (2004) o zunanjem izvajanju ne moremo govoriti pri podjetjih, ki pred tem niso izvajala ali niso imela možnosti izvajati teh aktivnosti znotraj podjetja. Ta podjetja niso nikoli imela možnosti izvajati teh aktivnosti interno, zato jih preprosto najemajo na trgu. Hirschheim in Lacity (2000) podobno opredeljujeta '*Insourcing*' kot proces, v katerem ima podjetje možnost predati določene aktivnosti v zunanje izvajanje, vendar sprejme odločitev, da bo uporabilo lastna sredstva za doseg zastavljenega cilja. Če podjetje nima možnosti izločiti aktivnosti v zunanje izvajanje, ne moremo govoriti o '*Insourcingu*'.

Kern in Willcocks (2001) sta opredelila notranje izvajanje '*Backsourcing*' kot ponovno notranje izvajanje '*pulling back in-house*' aktivnosti, ki jih je pred tem opravljal zunanji izvajalec. V tem primeru gre za odločitev podjetja, da prenese aktivnosti od zunanjega izvajalca nazaj v podjetje in ta odločitev je bila sprejeta kljub temu, da bi lahko podjetje podaljšalo pogodbo z zunanjim izvajalcem, prenovilo sodelovanje z zunanjim izvajalcem ali podalo razpis za iskanje novega zunanjega izvajalca. Nekateri avtorji (Braun & Müller, 2012; Drauz, 2014) takšno poslovno dejanje opredeljujejo kot '*re-insourcing*' ali '*reinsourcing*' ali celo navajajo (Hartman, Ogden, & Hazen, 2017), da gre v tem primeru za '*insourcing*'. V izogib dvoumnostim bom uporabljal izraz notranje izvajanje '*backsourcing*', kot ga utemeljujeta Kern in Willcocks (2001). Tudi Cabral, Quelin in Maia (2014) navajajo, da notranje izvajanje pretežno pomeni odločitev o ponovnem notranjem izvajanju aktivnosti, ki jih je pred tem podjetje predalo v izvajanje zunanjemu izvajalcu.

V zadnjih letih se je konkurenčnost na globalnem trgu precej spremenila (Tate, 2014) in trg proizvodnje podjetjem ponuja možnost, da ponovno preučijo možnost notranjega izvajanja proizvodnih funkcij (Hartman et al., 2017). Spremembe na trgu so lahko tudi posledice digitalizacije in avtomatizacije. Za proizvodnjo določenih produktov je bila v preteklosti potrebna predvsem delovna sila, ki je predstavljala glavnino stroška proizvodnje. V preteklih

letih so se številni proizvodni procesi digitalizirali in avtomatizirali, kar je zmanjšalo ali celo izničilo prednost cenene delovne sile v določenih državah. Takšna podjetja so sedaj pred odločitvijo, ali bo zunanji izvajalec še vedno izvajal določene aktivnosti ali bodo le-te prenesli nazaj v podjetje. Trenutno številna podjetja presojujejo možnosti notranjega izvajanja, vendar ni veliko takšnih podjetij, ki so to dejansko storila (Stentoft, Mikkelsen, & Johnsen, 2015).

Razlogi za zunanje izvajanje in notranje izvajanje so običajno zelo podobni. Podjetja sprejmejo takšne odločitve v želji po doseganju nižjih stroškov, izboljšanju kakovosti in povečanju produktivnosti ter uspešnosti (Hartman et al., 2017). Več o razlogih za zunanje izvajanje je zapisano v poglavju 0. Med najpogostejšimi razlogi za notranje izvajanje, je podobno kot pri zunanjem izvajanju, zniževanje stroškov. Tukaj lahko ponovno uporabimo teorijo transakcijskih stroškov, ki je opisana v poglavju 2.1. Če so transakcijski stroški notranjega izvajanja določenih aktivnosti nižji kot so transakcijski stroški pridobivanja teh aktivnosti na trgu, je smiselno, da podjetje prenese aktivnosti v notranje izvajanje. Teorija transakcijskih stroškov tudi predlaga, da se podjetja, ki se soočajo s težavami na trgu (na primer: povečevanje stroškov), morajo opreti na notranje mehanizme upravljanja za zmanjševanje transakcijskih stroškov (Hartman et al., 2017). V želji po doseganju kratkoročnih finančnih ciljev bodo podjetja prenesla določene aktivnosti v ponovno notranje izvajanje. Čeprav literatura opozarja na strateške posledice takšnih odločitev (Damanpour, Magelssen, & Chiu, 2013; Schniederjans, Schniederjans, & Schniederjans, 2015), trenutne raziskave kažejo, da so strateške odločitve pogosto usmerjene v reševanje kratkoročnih in srednjeročnih težav. Medtem ko je bilo nekaj primerov, kjer so podjetja sprejela odločitev o ponovnem notranjem izvajanju na podlagi sprememb znotraj podjetja, podatki nakazujejo, da je odločitev o notranjem izvajanju pogosto sprejeta na podlagi sprememb v okolju (Hartman et al., 2017). Podjetja bi se morala odzvati tudi na interne spremembe, kot so težave s kakovostjo, stroški in dobavo ter ne le na zunanje sprožilce, kot so krize ali naravne nesreče (Drauz, 2014).

Podjetja se lahko za notranje izvajanje odločijo tudi zaradi drugih razlogov, ki so jih upoštevali pri odločanju za predajo aktivnosti zunanjemu izvajalcu. Po Greaverju (1999) so v poglavju 0 navedeni naslednji razlogi za zunanje izvajanje: organizacijski razlogi (izboljšanje učinkovitosti, povečanje fleksibilnosti in odzivnosti ter preoblikovanje organizacije), razvojni razlogi (izboljšanje uspešnosti, dostop do novih znanj in tehnologij, izboljšani management, pridobivanje inovativnih idej ter boljša kredibilnost podjetja), prihodkovni razlogi (dostop do trga in poslovnih priložnosti preko mrež zunanjega izvajalca ter povečanje prodajnih in proizvodnih kapacitet), stroškovni razlogi (zniževanje stroškov, spreminjanje stalnih stroškov v spremenljive), finančni razlogi (zmanjšanje potrebnih investicij v premoženje podjetja, sprostitev virov za druge namene in pridobitev denarnih sredstev pri prenosu premoženja na zunanjega izvajalca) in kadrovski razlogi (omogočanje razvoja kariere zaposlenim in povečanje zavezanosti zaposlenih, ki delujejo na podpornih

področjih poslovanja podjetja). Nedoseganje pričakovanih rezultatov z zunanjim izvajanjem lahko vpliva na nizko stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem in lahko privede do odločitve o ponovnem notranjem izvajanju.

Ponovno notranje izvajanje morda tudi ni mogoče zaradi negativnih učinkov zunanjega izvajanja, ki so podrobneje opisani v poglavju 5. V primeru strateškega zunanjega izvajanja lahko podjetje izgubi ključne zmožnosti za izvajanje aktivnosti, ki so jih predali v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Več o izgubi zmožnosti je zapisano v poglavju 5.1. Tudi pri tradicionalnem zunanjem izvajanju lahko podjetje izgubi zmožnosti za opravljanje določene aktivnosti znotraj podjetja. Na primer podjetje preda v zunanje izvajanje računovodstvo. Zaposlene, ki so v podjetju opravljali računovodsko funkcijo, podjetje prerazporedi na druge aktivnosti (nabavo). V obdobju, ko zunanji izvajalec opravlja računovodstvo, se notranji zaposleni osredotočajo na druge izzive in ne sledijo predpisom, ki jih je potrebno upoštevati v računovodstvu. Takšni zaposleni izgubijo ali se jim zelo zmanjša sposobnost za ponovni prevzem računovodstva v podjetju. Ker notranje izvajanje običajno temelji na podobnih teoretičnih predpostavkah kot zunanje izvajanje, se v naslednjem poglavju posvetim teorijam, kot osnovi preučevanja zunanjega izvajanja.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZUNANJEGA IZVAJANJA

Najpogostejše teorije, povezane z opredeljevanjem zunanjega izvajanja, so teorija transakcijskih stroškov (angl. *Transaction Cost Theory*), teorija principal-agent (angl. *Principal Agent Theory*) in teorija doseganja konkurenčnih prednosti na temelju virov (angl. *Resource-Based View*).

2.1 Teorija transakcijskih stroškov (angl. *Transaction Cost Theory*)

Pojav teorije transakcijskih stroškov je povezan z objavami Coasea iz leta 1937 in Commonsa iz leta 1970. Williamson (1975) postavi teorijo transakcijskih stroškov kot eno izmed osrednjih teorij, s katero lahko pojasnim zunanje izvajanje. Je mikroekonomska teorija, ki pravi, da podjetja obstajajo, ker lahko sama izvajajo tržne transakcije ceneje kot bi jih s pomočjo zunanjih izvajalcev, ki so na trgu (Laudon & Laudon, 1996). Od višine transakcijskih stroškov je odvisno, katere dejavnosti se bodo izvajale v podjetjih in katere na trgu (Colander, 1995).

Teoretično, če bi bil trg popolnoma zanesljiv in učinkovit, bi racionalna podjetja predala v zunanje izvajanje vse razen tistih aktivnosti, za katere lahko dosežejo edinstveno konkurenčno prednost. Takšne aktivnosti imenujemo ključne zmožnosti. Realno gledano je večji del trga nepopoln in pomeni tveganje za ponudnike ter za kupce glede cen, kakovosti, rokov in drugih dejavnikov. Ob tem pa zunanje izvajanje povzroča tudi edinstvene

transakcijske stroške, ki nastanejo z iskanjem, usklajevanjem, nadzorom in s prekinjanjem zunanjega izvajanja (Quinn & Hilmer, 1994).

Pri uporabi teorije transakcijskih stroškov je pomembno, da se vse transakcijske stroške ustrezno identificira in jih vključi v vse izračune ter analize. Upoštevati je potrebno vse transakcijske stroške, tako interne kot tudi stroške, povezane z zunanjim virom (Quinn & Hilmer, 1994). Različni avtorji navajajo, kaj je potrebno upoštevati med transakcijskimi stroški. Kavčič et al. (2009) navaja stroške pridobivanja informacij, stroške usklajevanj, stroške pogajanj in stroške sklepanja ter nadzora pogodb. Welch in Nayak (1992) omenjata proizvodne stroške in vse stroške, povezane z razvojem ter s predstavitvijo proizvoda. To zajema oblikovanje, raziskave in razvoj, inženiring, proizvodnjo ter sestavljanje. Šink (1999) govori o stroških za stalni razvoj in raziskavanje na določenem področju, izobraževanje zaposlenih ter vlaganje v infrastrukturo vsaj na takšni ravni, kot bi to počeli najboljši zunanji izvajalci. Managerji namreč pogosto spregledajo stroške podpornih dejavnosti, pa tudi morebitne izgube zaradi zapoznelih inovacij in neodzivnosti notranjih dobaviteljev, ki imajo zagotovljen trg. Poleg tega je potrebno upoštevati tudi splošne oziroma režijske stroške in stroške ravnanja notranjega izvajanja dejavnosti. Quinn in Hilmer (1994) navajata stroške raziskav in razvoja, razvoja zaposlenih ter investicij v infrastrukturo, ki se vsaj ujemajo s tistimi od najboljšega zunanjega dobavitelja. Po Mahnkeju (2001) gre za stroške iskanja dogovarjanja, kontroliranja in zamenjave zunanjega izvajalca. Upoštevati je potrebno tudi stroške, ki jih zunanji izvajalec vključi z namenom spoštovanja dogovorjenih cen, rokov in kakovosti.

Določene transakcijske stroške zunanjega izvajanja je lažje ugotoviti. Zaradi tega jih podjetja vključijo v svoje analize, izpustijo pa težje ugotovljive notranje transakcijske stroške. Rezultati takšnih analiz so zato pogosto izkrivljeni in ne prikazujejo dejanskega stanja (Šink, 1999). Quinn in Hilmer (1994) navajata ugotovitve raziskav, da so lahko notranji transakcijski stroški ekstremno visoki, če jih natančno analiziramo.

Podjetja, ki potrebujejo pomoč s trga, imajo na voljo več možnosti. Proizvod ali storitev lahko kupijo v prosti prodaji od najboljšega obstoječega dobavitelja, od zunanjega izvajalca. Če to ni verjetna dolgoročna možnost, ob predpostavki rasti obsega in kompleksnosti tega proizvoda ali storitve, lahko razmislijo o projektu razvoja proizvodov in storitev skupaj z zunanjim izvajalcem, ki ima potrebna znanja ter jim bo pomagal postati najboljši v tej dejavnosti. Če tudi ta možnost ni izvedljiva, lahko vstopijo v dolgoročno sodelovanje pri razvijanju proizvodov in storitev oziroma lahko sklenejo dogovor o nakupu. Obstaja tudi možnost nakupa najboljšega možnega zunanjega izvajalca za doseganje konkurenčne prednosti. Odločijo se lahko za skupna vlaganja ali partnerstvo, ki bo odpravilo slabosti zgoraj naštetih možnosti. Ob tem morajo vzpostaviti takšne kontrolne mehanizme in mehanizme nagrajevanja, ki bodo omogočili nižje skupne transakcijske stroške od stroškov,

ki bi jih imeli, če bi ta proizvod ali storitev proizvajali sami znotraj podjetja (Quinn & Hilmer, 1994).

Teorija transakcijskih stroškov usmerja managerje, da preidejo iz notranjega v zunanje izvajanje, če si lahko z zunanjim izvajanjem znižajo produkcijske stroške in znižajo tveganja (Williamson, 1975, 1985, 1996). Vendar to velja za aktivnosti, ki ne zahtevajo investicij v specifična sredstva, niso podvržene visoki stopnji okoljske negotovosti in podjetja se nanje redko opirajo (Aubert, Rivard, & Patry, 1996).

Teorija transakcijskih stroškov ima zelo preprosto logiko. Preveriti je potrebno stroške znotraj podjetja in jih primerjati s stroški, ki bi jih imeli z zagotovitvijo proizvoda ali storitve na trgu. S tega vidika je teorija transakcijskih stroškov zelo primerna za proučevanje zunanjega izvajanja. Dibbern et al. (2016) celo trdijo, da je to najprimernejša teorija za proučevanje področij, povezanih z zunanjim izvajanjem informacijskih sistemov. Največja težava teorije transakcijskih stroškov je v tem, da je nekatera področja zelo težko ovrednotiti. To se na primer kaže pri vplivu na moralo in storilnost zaposlenih, ki so z uvedbo zunanjega izvajanja prešli pod okrilje drugega podjetja, ter težavah, ki jih zunanje izvajanje lahko povzroči pri že zaposlenih v podjetju (Alexander & Young, 1996). Tudi ta vidik teorije transakcijskih stroškov je pri njeni uporabi potrebno upoštevati.

2.2 Teorija principal-agent (angl. *Agency Theory*)

Teorija principal-agent se že štiri desetletja uporablja za proučevanje na številnih področjih (Fayezi, O'Loughlin, & Zutshi, 2012). V povezavi z zunanjim izvajanjem je relevantna, ker gre za odnos med principalom (podjetjem, ki predaja dejavnost ali aktivnost v zunanje izvajanje) in agentom (podjetjem, ki prevzame izvajanje dejavnosti ali aktivnosti od principala). Kot navaja Eisenhardt (1985), se agencijsko razmerje pojavi med dvema strankama, ko ena, imenovana agent, dela za drugo, imenovano principal, v domeni reševanja določenega problema.

Teorija principal-agent se ukvarja s težavami, ki se pojavijo v odnosu med principalom in agentom. Osrednje vprašanje je, kako pripraviti agenta (zaposlenega, podizvajalca, managerja), da dela v najboljšem interesu za principala (delodajalca, izvajalca, lastnika), čeprav ima agent informacijsko prednost pred principalom in drugačne interese (Rebernik & Bradač, 2006). Principal ima celo omejeno sposobnost nadziranja in presojanja agenta. To vodi do nezaupanja, ki se mu je mogoče izogniti le z visokimi stroški nadzora (Keil, 2005).

Prvi problem nastane, kadar so cilji principala in agenta v konfliktu, hkrati pa principal težko nadzoruje agentovo delo ali pa je to nadzorovanje povezano z visokimi stroški. Drugi problem je problem delitve tveganja, ki nastane takrat, kadar imata principal in agent različne

preferance do tveganja. Pri tej osnovi se teorija principal-agent osredotoča na aktivnosti, s katerimi je mogoče ekonomizirati stroške odnosa, ki so sestavljeni predvsem iz stroškov nadziranja, stroškov vezanja in rezidualne izgube. Stroški nadziranja so stroški principala, ki nadzira delo agenta. Stroški vezanja so stroški agenta, ki jih investira, da bi principalu dokazal, da deluje v njegovem najboljšem interesu. Rezidualna izguba pa je izguba principala, ki nastane zaradi agentove namerne ali nenamerne napake. Agencijski stroški se razlikujejo od transakcijskih stroškov in jih je mogoče zmanjševati s povečano usposobljenostjo ter motivacijo agenta (Bradač Hojnik, 2011). Najbolj občutljivo je prehodno obdobje, saj gre za veliko negotovosti in spoznavanja med principalom ter agentom (Veselko & Jakomin, 2004).

Keil (2005) navaja, da se po teoriji principal-agent obe strani vedeta racionalno, imata racionalna pričakovanja in sodelujeta na osnovi pogodbe ter zasebne lastnine. Na principalov dobiček in uspeh imajo vpliv aktivnosti, ki jih izvaja agent. Slednji ima diskrecijsko svobodo zaradi nepopolnih in asimetričnih informacij. Prav tako ima agent nadzor nad stroški. Agencijska diskrecijska svoboda vodi do ex ante negotovosti in ex post izgube. Manjša kot je možnost nadzora nad aktivnostmi agenta, večja je negotovost principala. Agent se vede oportunistično, ker želi maksimirati svoj dobiček, namesto da bi zasledoval cilje principala. Keil (2005) navaja tri tipe oportunističnega obnašanja: skrite značilnosti (agentove sposobnosti in veščine niso javno znane, principal ne ve, kakšna je agentova produktivnost, kakšne so mehke veščine, izobrazba in podobno), skriti nameni (agent ima cilje in interese, ki jih principal ne pozna) ter skrite aktivnosti (principal ne more popolnoma nadzirati agentovih aktivnosti).

Eisenhardt (1985) pojasnjuje teorijo principal-agent z dvema primeroma. Primer popolne informacije, ko gre za odnos med principalom in agentom. V tem primeru oba (principal in agent) vesta, kaj je agent naredil. V primeru nepopolne informacije pa se agent zaveda svojega ravnanja, principal pa ne. Dilema se pojavi zaradi tega, ker principal ne ve, ali agent ravna ustrezno ali ne. V tem primeru ima principal možnost, da investira v pridobivanje informacij o agentovem ravnanju in veže nagrado na prejete informacije. To zahteva nakup nadzornih sistemov ali investicijo v dodatno raven managementa. V drugem primeru lahko principal nagradi agenta na osnovi dobičkonosnosti. V tem primeru je agent kaznovan ali nagrajen za rezultat, ki ni v popolnosti odvisen od njega. Z drugimi besedami, agent lahko doseže dober rezultat z malo truda ali slab rezultat, čeprav je vložil veliko truda. Najbolj optimalen način je nekje vmes, ko principal pri nagrajevanju agenta vključi tako nadzorne sisteme kot rezultat, ki ga doseže agent in hkrati prenese del tveganja na agenta.

Tako principal kot agent se lahko obnašata oportunistično, saj se po sklenitvi pogodbe o sodelovanju v večini primerov pogodbeni stranki ne moreta povsem nadzorovati. To lahko pripelje do moralnega hazarda, pri katerem se ena stran ne drži dogovora, ampak deluje v lastnem interesu, saj druga stran nima dovolj informacij, da bi to lahko ugotovila. Pri

pogodbah o zunanjem izvajanju je najočitnejši pojav moralnega hazarda nižja kakovost proizvodov, ki je posledica zmanjšanja vloženega napora zunanjega izvajalca (Rebernik & Bradač, 2006).

Če povzamem, teorija principal-agent predlaga dve strategiji nadzora: na osnovi ravnanja in na osnovi rezultata. Obe strategiji se sklicujeta na oceno uspešnosti. Ključna spoznanja teorije principal-agent sta vloga negotovosti pri izbiri strategije nadzora in njen vpliv na delitev tveganih stroškov ter vloga informacijskih sistemov za ohranjanje nadzora nad vedenjem kot alternativa kontroli rezultatov (Eisenhardt, 1985). Ko je uveden nadzor nad rezultati, izvajalec prevzame tveganje, za katerega je nagrajen.

Teorija principal-agent je z vidika zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih zelo pomembna. Podjetje, ki preda aktivnosti v zunanje izvajanje, pričakuje, da bo zunanji izvajalec aktivnosti izvajal na dogovorjen način in na najboljši možen način za naročnika. Zunanji izvajalec, ki je v vlogi agenta, ima lahko drugačen interes in želi delati na način, ki bo najbolj ugoden zanj in ne za podjetje (principala), ki mu je predalo aktivnosti v izvajanje. Ob tem ima zunanji izvajalec še informacijsko prednost pred principalom (stroški, znanje, procesi ipd.), ki jo lahko izkoristi v svoj prid. Zaradi tega principal želi in mora vzpostaviti kontrolne ter nadzorne mehanizme, ki temeljijo na osnovi ravnanja in/ali rezultata agenta. Kontrolni mehanizmi so posledica nezaupanja; večje kot je nezaupanje principala do agenta, več energije, časa in sredstev potrebuje tudi agent za dokazovanje principalu o korektnosti njegovega dela. Ob tem nastajajo visoki stroški tako za podjetje, ki preda aktivnosti v zunanje izvajanje, kot za zunanjega izvajalca. To so lahko zelo visoki stroški, ki jih majhna podjetja redko upoštevajo.

2.3 Teorija doseganja konkurenčnih prednosti na temelju virov (angl. *Resource based view*)

Bradač (2011) povzema Penrosovo in Barneyjevo klasifikacijo proizvodnih virov. Slednja sta proizvodne vire razdelila v tri skupine, in sicer fizični oziroma otipljivi viri, človeški viri ter organizacijski viri. Fizični viri so sestavljeni iz opreme, nepremičnin, zemljišč in materiala. Človeški viri so sestavljeni iz zaposlenih, organizacijski viri pa iz rutin in spretnosti, s katerimi se koordinirajo človeški ter fizični viri na produktiven način. Otipljive vire lahko jasno opazujemo in ocenjujemo, nasprotno pa neotipljivih virov ne moremo neposredno meriti. Med neotipljive vire so uvrščeni ugled, kultura podjetja, sposobnosti koordinacije, nedokumentirano znanje in tehnologija. Vire in zmožnosti je mogoče opredeliti kot strateške, ko so vredni, redki, neposnemljivi in nenadomestljivi ter se lahko uporabljajo za doseganje konkurenčne prednosti. Temeljna razlika med viri in zmožnostmi je v tem, da so viri sestavljeni iz potencialnih storitev, zmožnosti pa lahko opredelimo kot storitve, aktivnosti ali funkcije, pa tudi vedenje in postopke, ki se izvajajo na osnovi teh virov.

Dejavniki, ki vplivajo na postavljanje, uporabo in vzdrževanje virov, določajo, kako podjetja povečajo razkorak med pripravljenostjo strank za plačilo proizvoda ali storitve in oportunitetnimi stroški produkcije ter dobave. Barney (1991) trdi, da sta konkurenčna prednost in posledično zaslužek lahko povezana z viri, kot so vrednost, redkost med trenutnimi in potencialnimi tekmeci, nezmožnost popolnega posnemanja ter pomanjkanje strateško ekvivalentnega nadomestka za ta vir.

Upoštevajoč navedeno Quinn in Hilmer (1995) predlagata, da se podjetja osredotočijo na vire ter zmožnosti, pri katerih lahko dosežejo premoč in zagotovijo edinstveno vrednost za stranke; hkrati se obračajo k zunanjim pogodbenikom v primeru, ko podjetje nima kritične strateške potrebe, niti posebnih sposobnosti. Težava, ki se pojavi pri tem pristopu, je, da je strateške zmožnosti in vire v praksi pogosto težko identificirati. Na primer, letalski rezervacijsko-logistični sistemi, ki temeljijo na IT tehnologiji, danes predstavljajo ključno konkurenčno prednost za ponudnike letalskih storitev (Mahnke, 2001).

Quinn in Hilmer (1995) predlagata, da se pri odločanju o zunanjem izvajanju hkrati upoštevata potencial konkurenčne prednosti (proizvodni viri) in stopnja strateške ranljivosti (ekonomija transakcijskih stroškov). Predlagata, da si managerji odgovorijo na naslednja vprašanja (Mahnke, 2001):

- kakšen je potencial za pridobitev konkurenčne prednosti pri določeni aktivnosti, upoštevaje transakcijske stroške;
- kakšna je stopnja potencialne ranljivosti v primeru neuspeha na trgu, če bi bila aktivnost oddana v zunanje izvajanje;
- kako zmanjšati ranljivost podjetja z uporabo strukturnih dogovorov z dobavitelji v smeri pridobitve ustreznih kontrol, hkrati pa zagotoviti potrebno prilagodljivost povpraševanja?

Panrose in Barney (Rebernik & Bradač, 2006) menita, da je podjetje unikatna celota sredstev in virov, ki lahko tvorijo konkurenčno prednost. Notranji viri podjetja so osrednji gonilniki dobičkonosnosti in strateške prednosti.

2.4 Druge teorije kot osnova za proučevanje zunanjega izvajanja

Teorija ključnih zmožnosti (angl. *Core Competencies Theory*). V literaturi zasledimo tudi izraze temeljne zmožnosti ali ključne sposobnosti, ki jih za potrebe pojasnjevanja teorije poenotim v ključne zmožnosti.

Podjetja morajo usmeriti svojo energijo v razvoj tistih ključnih zmožnosti, ki bodo osnova uspešnega delovanja v prihodnosti. Usmerjena morajo biti v obdelavo obstoječih trgov (odjemalcev), istočasno pa morajo podjetja razvijati ključne zmožnosti za uspešno soočanje

z jutrišnjimi izzivi. Pri snovanju politike je zato v izhodišče potrebno postaviti trženjske vidike, na katerih podjetja gradijo potrebne ključne zmožnosti (Kavčič et al., 2009).

Temeljne ali ključne zmožnosti so po Hamel in Prahalad (Tavčar, 2006) lahko katere koli sestavine politike podjetja (cilji, strategija in sestavine strategije: dejavnosti, urejenosti in sredstva), ki prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti doseganja ciljev podjetja. Partnerjem v menjalnih razmerjih ponujajo pomembne koristi, so drugačne in boljše od konkurenčnih, jih je težko posnemati in potencialno odpirajo dostop do novih menjalnih razmerij (Kavčič et al., 2009).

V največji meri sta koncept ključnih zmožnosti razvila prav Prahalad in Hamel (1990), ki trdita, da pravi viri konkurenčnih prednosti niso proizvodi, ampak sposobnost managementa, da združi sposobnosti zaposlenih in tehnologijo v zmožnosti (kot kombinacijo tehnologije, managementa in kolektivnega učenja), s katerimi se je mogoče prilagajati spremenjenim razmeram poslovanja (Bradač Hojnik, 2011).

Prepoznavanje ključnih zmožnosti v podjetju je bistveno pri sprejemanju odločitev o zunanjem izvajanju. Ključne zmožnosti dajejo podjetju konkurenčno prednost, ga razlikujejo od njegovih tekmecev in jih je potrebno skrbno varovati. Vse navedeno je pri snovanju strategije o zunanjem izvajanju potrebno upoštevati.

Teorija, povezana z vplivi na trg (angl. *Theory Regarding Market Impact*). Porterjev model (Porter, 1980) pravi, da se podjetja v kateri koli panogi srečujejo s petimi vplivi na konkurenčnost: nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, tekmovalnost podjetij v panogi, pritisk substitutov, pogajalske moči dobaviteljev in pogajalske moči kupcev. Pri sprejemanju odločitve o zunanjem izvajanju je potrebno upoštevati, ali lahko s svojo odločitvijo zunanjemu izvajalcu omogočimo, da vpliva na našo konkurenčnost tako v pozitivnem kot v negativnem smislu.

McIvor et al. (1997) povezujejo odločitev o zunanjem izvajanju z vidika tradicionalne teorije doseganja konkurenčnih prednosti na temelju virov s primarno osredotočenostjo na obstoječe notranje vire. Venkatesan (1992) predlaga identificiranje strateških podsistemov družin proizvodov, medtem ko se McIvor et al. (1997) v bolj generičnem smislu navezujejo na ključne aktivnosti. Ta dva modela imata podobno logiko. Oba avtorja predlagata, da so lahko nestrateški podsistemi in neključne aktivnosti predani v zunanje izvajanje (Cáñez et al., 2000).

Raziskovalci za opredelitev zunanjega izvajanja sprva uporabljajo teorijo transakcijskih stroškov. Kasneje se uveljavijo strateški vidiki, kot so ključne zmožnosti in organizacijska fleksibilnost. Slednje raziskovalce vodi, da postanejo bolj zainteresirani za kompleksnejše odločitvene modele zunanjega izvajanja (Yang et al., 2007).

Različne teorije predstavljajo različne razloge za zunanje izvajanje in hkrati opozarjajo na nevarnosti, ki lahko pomembno vplivajo na nadaljnjo uspešnost podjetja. Že po pregledu teorij lahko zaznamo, da se sprva osredotočajo na preprostejše elemente (teorija transakcijskih stroškov) in kasneje postajajo bolj kompleksne (teorija ključnih zmožnosti). Na podlagi tega se razvije več vrst zunanjega izvajanja; najpogostejše so predstavljene v naslednjem poglavju.

3 OBLIKE ZUNANJEGA IZVAJANJA

Najpogosteje se pojavljajo tri oblike zunanjega izvajanja. Tradicionalna oblika zunanjega izvajanja, poimenovana tudi kot operativna, obstranska ali osnovna oblika, je povezana z izločanjem podpornih aktivnosti in dejavnosti. Največkrat se uporablja za zniževanje stroškov. Strateška oblika pomeni strateško povezovanje z zunanjimi izvajalci na področju osnovne ali celo ključne dejavnosti. Omogoča večjo osredotočenost, fleksibilnost in posledično zagotavljanje višjih prihodkov. Najnaprednejša je preoblikovalna ali transformacijska oblika, ki omogoča, da se podjetje s pomočjo zunanjega izvajalca preoblikuje na popolnoma novo raven, ki v kratkem času podjetju zagotovi prehod na prenovljeno, učinkovitejše in uspešnejše področje poslovanja.

Tradicionalno zunanje izvajanje je primerno za postranske aktivnosti podjetja z nizkim tveganjem, kot je na primer čiščenje in management voznega parka. Strateške aktivnosti ali procese z višjo stopnjo tveganja želijo podjetja ohraniti ter izvajati na nespremenjen način. Zunanje izvajanje omogoči, da lahko podjetje s strateškega vidika ohrani management, medtem ko zunanji izvajalec zagotovi svetovanje in izkušene zaposlene, ki pomagajo pri racionalizaciji poslovnega procesa (Brown, 1997).

Zunanje izvajanje se sprva uporablja za preproste aktivnosti, kot so zagotavljanje varnosti podatkovnih centrov in management nepremičnin, saj dobavitelj lahko zagotavlja ekonomijo obsega (C. Lonsdale, 1999). Osnovna motivacija je prihranek pri stroških in želja po izogibanju visokim investicijam v novo tehnologijo. Zunanje izvajanje posameznih poslovnih funkcij je še vedno pogostejše od zunanjega izvajanja celotne informacijske tehnologije podjetja (Lankford & Parsa, 1999).

Tudi Gilley in Rasheed (2000) navajata dva generična tipa zunanjega izvajanja, in sicer obstransko zunanje izvajanje ter ključno zunanje izvajanje. Prvo se pojavi takrat, ko podjetja želijo pridobiti manj strateške, obstranske aktivnosti od zunanjega izvajalca. Drugi tip se pojavi, ko podjetje pridobi aktivnosti, ki štejejo med zelo pomembne za dolgoročni uspeh. Kaj sodi med postranske in kaj med glavne aktivnosti, je stvar presoje vsakega posameznega podjetja glede na to, kaj so ključne zmožnosti podjetja in kakšna je strategija za njihov razvoj.

Izpostavljam tri glavne skupine razlogov, ki vplivajo na odločitev o zunanjem izvajanju, in sicer zniževanje stroškov, izboljšanje delovanja ter razvoj kompetenc. Dodana vrednost zunanjega izvajanja je bistveno drugačna v posameznem primeru. Tradicionalno zunanje izvajanje je taktično, osredotočeno na operativno raven, njegov glavni razlog je zniževanje stroškov in je osredotočeno na naključne aktivnosti. Nasprotno je preoblikovalno zunanje izvajanje bolj strateško orientirano, njegov glavni razlog je ustvarjanje vrednosti, razvoj sposobnosti in obvladovanje negotovosti. Ko partnerski odnos preraste iz tradicionalnega v preoblikovalno zunanje izvajanje, se s tem odnos poglobi, poveča se obseg sposobnosti ter poveča se vpliv na posel (Rebernik & Bradač, 2006). Tudi Bergant (2004) navaja, da po vsebini ločimo taktično, strateško in preoblikovalno obliko zunanjega izvajanja. Zadnji dve vrsti predstavljata zunanje opravljanje poslovnih procesov in sta pomembno orodje posloводства pri doseganju konkurenčnosti ter pri zagotavljanju razvoja podjetja.

Za tradicionalno zunanje izvajanje so značilni računalniški servisi (*Application Service Provider*), servisi transporta ali skladiščenja, posamezne naloge kadrovske službe in drugo. Pri tradicionalnem zunanjem izvajanju se upošteva navpično in funkcionalno organiziranost podjetja, ki preda v zunanje izvajanje le izvajalni in/ali informacijski del neke poslovne funkcije. Pri strateškem in preoblikovalnem zunanjem izvajanju zasledimo celovitejši pristop. Storitve zunanjega izvajanja sedaj zajemajo vodoravni, torej procesni vidiki poslovanja podjetja. Zato gre pravzaprav za zunanje opravljanje poslovnih procesov (*Business Process Outsourcing*), ki je opredeljeno kot ponovna strateška opredelitev podjetja v zvezi z osnovno dejavnostjo (*core competencies*) in njegovimi dolgoročnimi zunanjimi povezavami, z namenom povečanja vrednosti za končne odjemalce in povečanja učinkovitosti podjetja. S sistemskega vidika daje podjetje v zunanje izvajanje tudi del svojega odločevalnega sistema (pri tem ohrani zlasti strateško načrtovanje in kontrolo), kar predstavlja bistveno razliko v primerjavi s prvo stopnjo zunanjega izvajanja (Bergant, 2004).

Vprašanje ni samo narediti ali kupiti, ampak kako implementirati potrebno ravnovesje med neodvisnostjo, kontrolo in varnostjo. Večina podjetij bo zato v zunanje izvajanje predala sprva manj zahtevna področja ali del poslovnih procesov, kot je izdajanje računov, namesto celotnega računovodstva (Quinn & Hilmer, 1994).

3.1 Tradicionalna oblika zunanjega izvajanja

Tradicionalno obliko zunanjega izvajanja nekateri poimenujejo tudi taktično ali konvencionalno zunanje izvajanje. Pri tej obliki zunanjega izvajanja zunanji partnerji za podjetje opravljajo enake aktivnosti kot jih opravlja podjetje, vendar jih opravljajo bolje, hitreje in ceneje (Rebernik & Bradač, 2006). Bergant (2004) navaja, da so v prvi razvojni stopnji razlogi za zunanje izvajanje vezani na posamezne težave podjetja. Podjetja v težavah na ta način rešujejo pomanjkanje finančnih virov za kapitalske naložbe, nezadostno poznavanje posameznih poslovnih procesov in previsoke stroške. Zunanje izvajanje tako

spremlja prestrukturiranje in izboljševanje poslovanja podjetja. Tradicionalno zunanje izvajanje predvideva oblikovanje pogodbe, ki od zunanjega izvajalca zahteva boljše storitve, ob manjši količini vloženega kapitala in delovne sile ter v krajšem času.

Tradicionalno zunanje izvajanje pomeni zlasti orodje za zniževanje stroškov (St. John et al., 2016) z jasno definiranim in omejenim obsegom. Mazzawi (2002) ga opredeljuje kot nekaj, kar uporabiš, da znižaš stroške na neključnih aktivnostih. Navajam primer hipotetičnega podjetja Pekarna d. o. o., ki se ukvarja s peko kruha in želi pri tem znižati stroške. Podjetje se odloči, da ne bo več samo izvajalo računovodstva, ampak bo to aktivnost predalo računovodskemu servisu (zunanjemu izvajalcu). Podjetje z zunanjim izvajalcem želi znižati stroške na področju, ki ni neposredno povezano s peko kruha (glavno dejavnostjo).

Pri opredeljevanju tradicionalne oblike zunanjega izvajanja se lahko navežemo na teorijo transakcijskih stroškov, ki trdi, da podjetja obstajajo zaradi tega, ker so interni transakcijski stroški nižji od transakcijskih stroškov na trgu. Tradicionalna oblika zunanjega izvajanja se začne pospešeno uporabljati za poslovne aktivnosti in procese, ki so jih lahko zunanji izvajalci opravljali na enak način, vendar ceneje zaradi ekonomije obsega. Alexander in Young (1996) celo navajata, da so na določeni stopnji managerji videli zunanje izvajanje kot preprosto in učinkovito vsakdanje opravilo. Številne aktivnosti so predali v zunanje izvajanje na preprosti osnovi vrednost za denar z nizkimi tveganji. Te ugotovitve dopolnjujeta Veselko in Jakomin (2004), ki ugotavljata, da podjetja logistične storitve oz. njihove posamezne elemente prepuščajo zunanjim strokovnjakom in specialistom, saj ugotavljajo, da takšno opravljanje omenjenih storitev postaja cenovno sprejemljivejše in stroškovno učinkovitejše.

Tradicionalno zunanje izvajanje se osredotoča na aktivnosti, ki v podjetju ne igrajo ključne vloge. Zunanji izvajalci lahko tem aktivnostim dodajo vrednost zaradi bogatejših izkušenj, sodobnejše tehnologije in ekonomije obsega. Osredotočajo se na aktivnosti, ki niso kompleksne in ne igrajo ključne vloge v poslovnem procesu določenega podjetja. Gre za osredotočanje na to, da v podjetju ne izvajamo aktivnosti, ki jih lahko drugi izvedejo bolj učinkovito in uspešno (Mazzawi, 2002).

Do določene mere je sprememba stalnih v spremenljive stroške praktična in zlahka dosegljiva, vendar običajno ne omogoča pomembnih ali temeljnih sprememb v poslovanju. Pri tradicionalnem zunanjem izvajanju gre torej predvsem za zniževanje lastnih sredstev (Mazzawi, 2002). Podjetje ne potrebuje več lastnih sredstev za izvajanje določene aktivnosti, ki jo je predalo v zunanje izvajanje. Zaradi tega lahko ta sredstva proda na trgu ali jih preda zunanjemu izvajalcu. Mazzawi (2002) razvije teorijo tradicionalnega zunanjega izvajanja v tradicionalno-plus zunanje izvajanje kot rešitelja problemov, ki se osredotoča na doseganje vseh prednosti, ki jih zagotavlja tradicionalno zunanje izvajanje z dodanimi izboljšavami na operativni ravni.

Kavčič (2009) v svoji kvantitativni raziskavi ugotavlja, da so slovenska podjetja na področju zunanjega izvajanja v prvi razvojni fazi. To pomeni prenos enostavnih dejavnosti, kjer so tveganja, posledice neuspeha in prekinitve sodelovanja bistveno nižje kot pri prenosu zahtevnejših dejavnosti podjetja.

Kot že navedeno, gre pri tradicionalni obliki zunanjega izvajanja za prenos neključnih aktivnosti na zunanjega izvajalca, ki jih le-ta lahko izvede hitreje, ceneje in bolje zaradi osredotočenosti na določeno aktivnost, boljše tehnologije in ekonomije obsega. V zunanje izvajanje se predajo aktivnosti, ki so postranskega pomena in ne vplivajo bistveno na glavno dejavnost podjetja. Mazzawi (2002) celo meni, da tradicionalno zunanje izvajanje ne bo več predstavljalo konkurenčne prednosti, saj bo postalo rutina vseh podjetij.

Managerji morajo sprejemati odločitve, ki temeljijo tako na kratkoročnem kot na dolgoročnem načrtovanju. Stroga osredotočenost na stroške lahko včasih odvrne pozornost managementa od dolgoročnega načrtovanja (Yang et al., 2007).

V zadnjih desetletjih se je pomen zunanjega izvajanja v svetu občutno povečal. Z obsegom aktivnosti, ki jih podjetja prenašajo na prejemnike zunanjega izvajanja, se je povečala tudi kompleksnost izločenih dejavnosti. Pred leti so podjetja najemala zunanje izvajalce za čiščenje, transport, prehrano zaposlenih, varovanje objektov in podobne nezahtevne storitve, ki jih je enostavno predati v zunanje izvajanje. V zadnjem obdobju pa se v zunanje izvajanje prenaša tudi zelo zahtevne in za podjetja pomembne dejavnosti. Mednje uvrščamo izvajanje proizvodnje, računovodstva in pravnih storitev, skladiščenje, distribucijo, izgradnjo in vzdrževanje informacijskih sistemov ter druge (Kavčič et al., 2009). To potrjujeta tudi Hafezz in Andersen (2014), ki v svoji raziskavi ugotavljata, da bi morala mala in srednje velika podjetja zaradi omejenih internih virov preusmeriti tradicionalno notranje izvajanje računovodskih storitev na zunanje strokovnjake s področja računovodstva.

Managerji morajo pri sprejemanju odločitev o zagotavljanju virov (zunanjih in notranjih) upoštevati tudi strateške in tehnološke vidike. Podjetja, ki še naprej sprejemajo določitve o zagotavljanju virov le na osnovi stroškov, s časom propadejo. Nasprotno pa lahko podjetja, ki uporabljajo preišljene strateške modele zagotavljanja virov v povezavi z rigoroznimi stroškovnimi analizami, dosežejo velik uspeh (Welch & Nayak, 1992).

V skladu s tradicionalno teorijo o zunanjem izvajanju se morajo podjetja odločiti, katere od njihovih aktivnosti jim dajejo konkurenčno prednost (v podjetniškem jeziku so to ključne zmožnosti) in katere ne. Neključne so lahko izločene zunanjemu specialistu, če jih le-ta lahko zagotovi ceneje ali boljše ali oboje. Ključnih zmožnosti pa se ne izloča. Predati v zunanje izvajanje ključne aktivnosti pomeni izločiti aktivnosti, ki zaznamujejo podjetje in ki ustvarjajo dobiček (Brown, 1997).

3.2 Strateška oblika zunanjega izvajanja

Direktorji se zavedajo, da zunanje izvajanje za kratkoročno zniževanje stroškov nima takšnega donosa kot dolgoročno zunanje izvajanje, zasnovano na znanju ali strateških prednostih, kot so: večji dostop do intelektualnih virov, preverjanje priložnosti, inovacije, kakovost, rešitve z dodano vrednostjo, zanesljivost in mednarodni doseg (Quinn, 1999). Rangus in Drnovšek (2013) v članku o odprti inovativnosti navajata, da zaradi potreb po hitrem razvoju novih izdelkov in storitev s konkurenčnimi cenami podjetja iščejo ideje ter inovativne rešitve tako znotraj kot zunaj svojih meja (Li & Kozhikode, 2009).

Strateško zunanje izvajanje ni omejeno na postranske aktivnosti, ampak vključuje številne aktivnosti podjetij, zlasti tiste, ki konstantno prispevajo k dodani vrednosti. Pojem strateškega zunanjega izvajanja sta predstavila Quinn in Hilmer (1994), povzemajo pa jih tudi drugi avtorji, kot sta Dunning (2015) in Oshri (2015). Nekatere aktivnosti so same po sebi bolj primerne za zunanje izvajanje. Pri tem je potrebno upoštevati značilnosti posamezne aktivnosti, kot so kompleksnost, integriranost, specifičnost sredstev, strukturiranost in število zaposlenih, ki so zadolženi za to aktivnost. Kompleksne aktivnosti so manj primerne za zunanje izvajanje, medtem ko je preprostejše aktivnosti lažje predati zunanjemu izvajalcu. Integriranost pomeni stopnjo, do katere je določena aktivnost povezana z drugo aktivnostjo ali s sistemom znotraj podjetja. Bolj kot je aktivnost integrirana, več interakcij in komunikacijskih kanalov je potrebnih za obvladovanje te aktivnosti. Za takšne aktivnosti je pogosto težko doseči uspešno koordinacijo že znotraj podjetja, zato selitev take aktivnosti na trg predstavlja dodatne ovire. Specifičnost sredstev prav tako otežuje prenos aktivnosti v zunanje izvajanje. Bolj kot so sredstva specifična, manj so primerna za zunanje izvajanje. Strukturiranost se kaže v tem, da bolj kot je aktivnost strukturirana, lažje je manj izkušeni osebi izvajati aktivnost na podlagi prejetih navodil. Bolj kot je aktivnost strukturirana, bolj je primerna za zunanje izvajanje. Število zaposlenih prav tako vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju določene aktivnosti. Podjetje si mora najprej odgovoriti na vprašanje glede obsega odpuščanja ali premeščanja zaposlenih, saj je le-to zelo občutljivo in močno povezano z zunanjim izvajanjem (Kremic, Tukel, & Rom, 2006).

Številna mala in srednje velika podjetja se soočajo s težavami, kot so financiranje, postopkovne zamude, zastarela tehnologija v proizvodnem procesu, asimetrija informacij in pomanjkanje kapacitet za management znanja. Pomankanje izkušenj njihovih lastnikov na določenih področjih večkrat vpliva na omejeno rast podjetij. Za navedene težave je lahko zunanje izvajanje alternativna rešitev. Slednje ne vpliva le na zniževanje stroškov, ampak tudi na rast malih in srednje velikih podjetij, ki se s pomočjo zunanjega izvajanja lahko osredotočijo na svoje ključne zmožnosti (Alderete, 2013). Manjša podjetja se pogosto ne zavedajo, katere naloge spadajo med ključne zmožnosti in pred uvedbo zunanjega izvajanja ne opravijo analize poslovnih procesov (Yap, Lim, & Lee, 2013).

Pri odločanju o zunanjem izvajanju so managerjem v pomoč tri ključna vprašanja v zvezi z aktivnostjo, ki jo nameravajo predati v zunanje izvajanje (Essays, 2015; Quinn & Hilmer, 1994), in sicer:

- kakšen je potencial, da bi na tej aktivnosti pridobili konkurenčno prednost ob upoštevanju transakcijskih stroškov;
- kakšna je verjetnost ranljivosti na trgu, če je ta aktivnost predana v zunanje izvajanje;
- kakšen dogovor je potrebno skleniti z zunanjim izvajalcem za zagotovitev ustrezne fleksibilnosti?

Osredotočenost podjetij na izvajanje aktivnosti, ki jih dobro poznajo in za katere so najbolj usposobljena, je dobra usmeritev. Vse ostale aktivnosti lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvedejo zunanji izvajalci (Šink, 1999). Chrysler je že dolgo časa nazaj za polovico svojih vozil nizkega in srednjega razreda proizvodnjo komponent v celoti predal v zunanje izvajanje. Chrysler in Ford sta takrat sama proizvedla manj kot eno polovico vrednosti vseh svojih vozil. Boeing se je začel bolj povezovati z zunanjimi partnerji za proizvodnjo svojih letal. Večji del proizvodnje Boeingovega tretjega največjega komercialnega letala na svetu je bil predan v zunanje izvajanje japonskim podjetjem, vključno s Fuji, Kawasaki in Mitsubishi (Hill & Jones, 1998). Tako je bilo le 10 % vrednosti 767 proizvedene v Boeingu (Gilley & Rasheed, 2000). Prakso globalnega partnerstva je Boeing nadaljeval tudi pri svojem najnovejšem modelu Boeing 787 Dreamliner (Kotha & Srikanth, 2013).

S tem, ko podjetja predajo v zunanje izvajanje aktivnosti, ki niso ključnega pomena, vendar kljub temu pomembno prispevajo k zagotavljanju osnovne storitve ali proizvoda pomeni, da se podjetje osredotoča na svojo glavno dejavnost ali na svoje ključne zmožnosti. To je najpogostejši razlog za strateško zunanje izvajanje. Mullin (1996) navaja primer direktorjev Ford Motor Company, ki menijo, da so motorji in menjalni sistemi najpomembnejše komponente avtomobila. Zato ima podjetje v lasti oblikovalske pravice za te kritične komponente in jih proizvaja v lastnih tovarnah. Prav tako so pod okriljem Forda proizvedeni elektronski deli, plastike, okraski in klimatski krmilniki.

Pred več kot dvajsetimi leti je bilo podjetje Nike največji dobavitelj atletskih čevljev na svetu. Že takrat je podjetje predalo 100 % celotne proizvodnje čevljev v zunanje izvajanje in je proizvajalo le ključne tehnične komponente za svoj »Nike Air« sistem. Nike ustvarja največjo vrednost z osredotočenostjo na pred proizvodnjo (na raziskave in razvoj) in po proizvodne aktivnosti (marketing, distribucija, prodaja), ki so povezane z enim od najboljših marketinških sistemov v panogi (Hahn & Kaufmann, 2014; Quinn & Hilmer, 1994). Quinn in Hilmer (1994) ter Hahn in Kaufmann (2014) navajajo tudi primer podjetja Apple Computer, ki je že pred leti predalo v zunanje izvajanje 70 % proizvodnje. Namesto širitve lastne organizacije, za kar podjetje ni imelo posebnih sposobnosti, je Apple predal v zunanje izvajanje tudi bolj kritične dele, kot so dizajn (podjetju Frogdesign), tiskalnike (Tokyo Electric) in celo ključne elemente marketinga (Regis MyKenna). Apple še danes lastne vire

osredotoča na svoj operacijski sistem in podporne programe, ki dajejo Applovim izdelkom unikaten izgled ter uporabnost.

Samo najbolj posebne zmožnosti, ključne zmožnosti, morajo ostati v podjetju (Aubert, Houde, Patry, & Rivard, 2012; Demirtas, 2013; Shaabani, Ahmadi, & Yazdani, 2012). Dopolnilne zmožnosti, ki niso strateške narave, so lahko pridobljene v sodelovanju z zunanjimi partnerji. Če imajo dobrine majhen strateški pomen, jih je smiselno kupiti na trgu (Brandes et al., 1997). Brown (1997) navaja primer farmacevtskega podjetja, ki dopušča možnost zunanjega izvajanja raziskav in razvoja, distribucije zdravil ter kontrole razpustitve zdravil v telesu, nikoli pa ni najelo raziskav na ravni molekul, ki so uporabljene v zdravilih.

Načeloma se podjetja izogibajo predajanju v zunanje izvajanje tistih aktivnosti, ki so ključne za konkurenčno prednost, vendar bi vsaj nekatere morda bilo bolje narediti na ta način. Z dostopom do najbolj kompetentnih zunanjih izvajalcev lahko zvišajo kakovostno raven ključnih aktivnosti iz povprečne ali celo podpovprečne na nadpovprečno raven (Alexander & Young, 1996; Oshri, Kotlarsky, & Willcocks, 2015). Kot primer navajam strateško zunanje izvajanje v majhnem podjetju: namišljeno podjetje Pekarna d. o. o. želi izboljšati svoje proizvode in povečati kapacitete peke kruha zaradi dodatnih naročil. Odloči se, da ne bo posodabljalo linije za pripravo testa, ampak bo testo naročilo pri podjetju Testo d. o. o. (zunanjem izvajalcu). Testo je zelo pomembna sestavina kruha, vendar pekarna verjame, da lahko v sodelovanju z zunanjim izvajalcem speče več in bolj kakovosten kruh. Podjetje z zunanjim izvajalcem želi povečati prihodke na področju, ki je neposredno povezano s peko kruha, to je z njegovo glavno dejavnostjo.

Podjetja z izkušnjami na področju strateškega zunanjega izvajanja trdijo, da z ohranitvijo vseh aktivnosti znotraj podjetja ne morajo doseči toliko, kot lahko s pomočjo zunanjih izvajalcev. Podjetje New Holland, ki je del skupine Fiat, se ukvarja s kmetijskimi stroji in je imelo ogromno interno logistiko. Pred dvajsetimi leti se je odločilo, da velik del teh aktivnosti prenese na partnersko podjetje, ki ga ustanovi skupaj s podjetjem Andersen Consulting. Vsak partner je v skupno podjetje prinesel komplementarne izkušnje, ki so v sinergiji pospešile učenje in inoviranje (Alexander & Young, 1996). Nadalje, podjetje MCI network je zaposlovalo le 1.000 profesionalcev s tehničnega področja, 19.000 sodelavcev pa je opravljalo delo na podlagi sklenjenih pogodb. V podjetju so ustvarili približno 60 % razvoja novih programov, preostalih 40 % razvoja pa so zanje opravili zunanji izvajalci. Znotraj podjetja so skrbeli za vso specifikacijo, procese, operacijske postopke in testiranje sistema. Oblikovali so sistem in nadzorovali proces, preostale aktivnosti pa predali drugim, ki so prevzete aktivnosti opravili bolje (Hahn & Kaufmann, 2014; Quinn & Hilmer, 1994).

Pri opredelitvi strateškega zunanjega izvajanja se Holcomb in Hitt (2007) sklicujeta tako na teorijo transakcijskih stroškov kot tudi na teorijo doseganja konkurenčnih prednosti na temelju virov. Z vidika transakcijskih stroškov je zunanje izvajanje bolj primerno za

ponavljajoče se aktivnosti, kot so proizvodnja, logistika, upravljanje z infrastrukturo. Teorija doseganja konkurenčnih prednosti na temelju virov pojasnjuje strateško zunanje izvajanje za potencialno bolj občutljive funkcije, kot so raziskave in razvoj, inženirsko načrtovanje in računalniška podpora. Quinn (1999) in Shipps (2007) navajata primer podjetja Dell, ki je raslo tudi z 89 % stopnjo na leto in dosegalo \$700.000 prodaje na zaposlenega v svojem hitro spreminjajočem in konkurenčnem poslu. Dell osredotoči svoje vire na izobraževanje strank, podporni sistem in sistem za izmenjavo informacij z dobavitelji. Zunanji izvajalci namreč Dellu zagotavljajo dizajn in inovacije, programsko opremo ter proizvodnjo za njihove računalnike, Dell pa sam izvaja sestavljanje. Investira le v področje, kjer vidi edinstveno dodano vrednost in se izogiba velikega inventarja, objektov ter razvojnih tveganj, ki jih prevzemajo bolj integrirani konkurenti.

Skozi strateško zunanje izvajanje lahko podjetje (Oshri, Kotlarsky, & Willcocks, 2015; Quinn & Hilmer, 1994) razvije nekaj dobro izbranih ključnih zmožnosti, ki so pomembne za stranke in v katerih je podjetje lahko najboljše na svetu, osredotoči investicije in managersko pozornost nanje ter strateško preda v zunanje izvajanje preostale aktivnosti, pri katerih ni nujno, da je najboljše. Vedno obstajajo tveganja z zunanjim izvajanjem, vendar tudi lastno izvajanje ni brez tveganj in stroškov.

Strateško zunanje izvajanje lahko podjetju zagotovi večjo fleksibilnost (Tjader, May, Shang, Vargas, & Gao, 2014), še posebej na področju hitro razvijajočih se novih tehnologij, modnih izdelkov in številnih komponent kompleksnih sistemov (Quinn & Hilmer, 1994). Fleksibilnost je najpomembnejša, saj se mora organizacija hitro odzvati na potrebe kupcev, pri čemer je lahko v veliko pomoč zunanje izvajanje. Podjetja tako znižujejo tveganja na način, da jih delijo z zunanjim izvajalcem (Kremic et al., 2006).

Zagovorniki zunanjega izvajanja trdijo, da lahko zunanje izvajanje samo zase postane vir konkurenčne prednosti (Doval, 2016). Menijo, da ni razloga, da podjetje ne bi moglo razviti konkurenčnih prednosti zgolj z aktivnostmi specificiranja in integriranja zunanjih storitev. Poslovni koncept lahko postane unikatna prednost (Alexander & Young, 1996). Ta način razmišljanja potrjuje primer podjetja Uber, ki v zadnjem času postaja največji prevoznik oseb na svetu. Uber zagotavlja kopenski prevoz potnikov z osebnimi vozili. Storitve je še najbolj podobna storitvi taksi prevozov z razliko, da Uber nima niti enega lastnega vozila. Vsi prevozniki so zunanji izvajalci. Uber zagotavlja le sistem za naročanje in obračunavanje prevozov ter vključevanje zunanjih izvajalcev v mrežo ponudnikov prevoznih storitev. To je njihova ključna konkurenčna prednost. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2008. Leta 2014 je ustvarilo neto prihodek v vrednosti 495,3 milijone ameriških dolarjev. V prvi polovici leta 2015 pa že 663,2 milijona ameriških dolarjev (Carson, 2016).

Z izbiro primernega dobavitelja za vsako aktivnost znotraj celotnega koncepta lahko koordinacijsko podjetje pridobi prednost pred ostalimi. Obvladovanje odnosov med

posameznimi dobavitelji daje podjetju priložnost, da je boljše od ostalih. Naveden koncept konkurenčnih prednosti je v ospredju pri podjetjih, kot so Nike in do določene mere Benetton, ki se približujejo oblikam virtualnih korporacij (Alexander & Young, 1996; Harris, 2013; Keenan & Peter, 2013).

Managerji si želijo učinkov zunanjega izvajanja, ki bi jim zagotovili osnovo za nove poslovne procese ali inovacije. Pogosto je težko ali celo nemogoče v naprej predvideti, kateri partner lahko podjetju zagotovi novo znanje. Še težje je v naprej predvideti, katero znanje se kasneje izkaže kot ključno. Brown (1997) in Lascity (2014) navajata, da se definicija kronске zlatnine lahko spremeni čez čas, kar je orisal dr. Chris Floyd, ki vodi tehnološki in inovacijski management za svetovalno podjetje Arthur D Little's v Angliji. V računalniški panogi je sprva najpomembnejši element strojna oprema, zato je IBM v 80-ih letih 20. stoletja predal v zunanje izvajanje programsko opremo (operacijski sistem) takrat malemu in nepoznanemu podjetju Microsoft. Menil je namreč, da je programska oprema obrobna tehnologija (Gawer & Cusumano, 2014). Čez čas je spoznal, da je operacijski sistem postal kronska zlatina in strojna oprema, ki jim je ostala, je postala obrobna tehnologija.

Strateška partnerstva, ki se odražajo v obliki strateških povezav in mrež, temeljijo na dolgoročnejših odnosih med podjetji, ki so večkrat soodvisna pri razvijanju in proizvajanju novih proizvodov ter tako odvisna tudi od dolgoročnega sodelovanja. Pri zunanjem izvajanju se lahko strateške povezave (mreže) oblikujejo le v primeru dolgoročnih kakovostnih odnosov med podjetjem-kupcem in zunanjim izvajalcem, sicer pa so bolj primerne kratkoročne oblike povezovanj med njima. Slednje jima namreč omogočajo več manevrskega prostora v primeru sprejema odločitve o prenehanju sodelovanja z ene ali z druge strani (Šink, 1999).

Kavčič et al. (2009) navajajo več možnih oblik povezovanja z zunanjimi izvajalci. Povezovanja, ki temeljijo na interesih, so že po svoji naravi tvegana, saj udeležence v razmerjih zunanjega izvajanja postopno prevzame skušnjava, da bi uveljavili interese na škodo drugih. Povezovanje na osnovi pogodbenih razmerij navadno obsega srednjeročno obdobje, temelji na pogodbi med udeleženci v razmerju zunanjega izvajanja in je vsebinsko bolj bogato ter lahko obsega tudi ključne zmožnosti posameznega podjetja. Povezovanje na osnovi lastnine daje precejšnjo moč deležnikom in omogoča učinkovito formalno obvladovanje organizacije; lastninsko povezovanje je lahko prijateljsko ali sovražno.

Bergant (2004) navaja, da se je narava pogodb o zunanjem izvajanju spremenila iz razmerja kupec – prodajalec (tradicionalno zunanje izvajanje) v dolgoročno strateško povezavo obeh poslovnih partnerjev. Brandes et al. (1997) menijo, da rezultati zunanjega izvajanja dosežejo najvišji potencial, če je proces zunanjega izvajanja okarakteriziran z visokim tempom sprememb lastništva in z visokimi zavezami. Pogodba mora biti podrobnejša od klasičnih podizvajalskih dogovorov, menita Quelin in Duhamel (2003). Hkrati mora biti pogodba

dolgoročna. Predhodne raziskave, ki vključujejo več kot 100 pogodb, kažejo na to, da je povprečno trajanje pogodbe med 6–7 let (Barthelemy, 2001; M. C. Lacity & Hirschheim, 1993).

Partnerstvo, ki se ustvari pri strateškem outsourcingu, je lahko uspešno le, če so pričakovanja med partnerji usklajena, realna in natančno definirana. Kavčič et al. (2009) ugotavljajo, da je formalno najbolj trajen vir moči lastništvo ali druga oblika razpolaganja s podjetjem, manj trajen vir je pogodba, ki zavezuje dva ali več udeležencev, najmanj trajni pa so interesi udeležencev v zavezništvu. Za potrebe nadaljnjega raziskovanja bom upošteval tri načine sodelovanja med podjetjem naročnikom in zunanjim izvajalcem: sodelovanje na podlagi občasnih naročil, sodelovanje na podlagi pogodbe in sodelovanje na podlagi lastniških povezav. Gre za tri načine sodelovanja, ki imajo v teoriji različno trajne vire moči in posledično vpliv na uspešnost s partnerskim odnosom. Čeprav nekateri avtorji (Barthelemy, 2001; Chou, Techatassanasoontorn, & Hung, 2015; M. C. Lacity & Hirschheim, 1993; Quélin & Duhamel, 2003; Rai, Keil, Hornyak, & Wüllenweber, 2012) menijo, da je dolgoročno sodelovanje eden izmed ključev do uspešnega zunanjega izvajanja, vsi niso tega mnenja. Brown (1997) trdi, da je za uspešno sodelovanje z zunanjim izvajalcem potrebno sklepati kratkoročne pogodbe, na podlagi katerih je zunanji izvajalec pod nenehnim pritiskom, saj se sodelovanje lahko kadarkoli prekine; pod tem pritiskom deluje bolje, kot če bi imel v rokah dolgoročno pogodbo. V obeh primerih je temelj sodelovanja pogodba, v kateri so jasno definirana pričakovanja obeh partnerjev, ki so temelj uspešnega poslovnega odnosa in zagotavljajo zadovoljstvo vpletenih partnerjev.

Za razliko od tradicionalnega zunanjega izvajanja, ki je pretežno osredotočeno na kratkoročno zmanjševanje stroškov, je strateško zunanje izvajanje usmerjeno k povečevanju prihodkov. V strateško zunanje izvajanje se predaja aktivnosti, ki pomembno prispevajo k izvajanju ključnih aktivnosti in podjetju omogočajo, da se osredotoča na svoje ključne zmožnosti ter na njih krepi konkurenčno prednost podjetja. Tudi pri strateškem zunanjem izvajanju se v procesu odločitev lahko uporablja teorijo transakcijskih stroškov (glej poglavje 2.1). Le-ta je bolj primerna za ponavljajoče se aktivnosti in teorijo doseganja konkurenčnih prednosti na temelju virov (glej poglavje 2.3). Strateško zunanje izvajanje podjetjem omogoča večjo fleksibilnost ali celo samo po sebi postane vir konkurenčnih prednost z nastankom strateških povezav ter partnerstev. Pri tvorjenju strateških povezav je zelo pomemben način sodelovanja, ki je lahko v obliki občasnih naročil, pogodbenega odnosa ali lastniških povezav. Ker gre za strateško obliko zunanjega izvajanja, je način sodelovanja pomemben, saj izraža moč oz. varnost posameznega partnerja v sodelovanju.

3.3 Preoblikovalna oblika zunanjega izvajanja

Osnova za preoblikovanje podjetja je ustvarjanje in vzdrževanje dobro premišljenih sprememb. Vodstvo lahko preoblikovanje podjetja doseže s pomočjo enega izmed štirih

pristopov. S pomočjo lastnih iniciativ pridejo sami do konkretnih organizacijskih sprememb. Na ta način se je po prvi svetovni vojni preoblikovalo podjetje DuPont, ki je takrat proizvajalo eksploziv, nato pa je prešlo v kemično panogo. Lahko se tudi združijo ali prevzamejo drugo organizacijo, ki ima potrebne sposobnosti. Na ta način se je podjetje Seagram preoblikovalo iz proizvajalca vina in žganja v podjetje, ki se ukvarja z mediji ter zabavno industrijo. To storijo skozi vrsto združenj, nakupov in odslovitev podjetij. Tretja možnost je, da z drugim podjetjem, ki ima potrebne komplementarne sposobnosti, ustanovijo podjetje v skupni lasti. Vlada Bruneja je s podjetjem Accenture ustanovila novo podjetje v skupni lasti, ki upravlja brunejska državna premoženja. In končno lahko predajo kritične procese v zunanje izvajanje izvajalcu, ki je te procese sposoben preoblikovati (Linder, 2004).

Preoblikovalno zunanje izvajanje je posebna vrsta zunanjega izvajanja. Pomeni uporabo zunanjega izvajanja za hitre in trajnostne spremembe v delovanju podjetja (Linder, 2004; Žitkienė & Blusytė, 2015). Resnična moč zunanjega izvajanja je v inovacijah, ki jih prispevajo zunanji specialisti. Zunanji izvajalci sedaj niso več le orodje za izboljšanje storitev ali boljše opredeljevanje aktivnosti, temveč so močni povzročitelji sprememb, tako v tekmovanju na trgu kot tudi v miselnosti. Sodelujejo pri odpiranju novih trgov, pri pridobivanju novih odjemalcev in pri oblikovanju novih proizvodov. Zunanje izvajanje postane vzvod, ki povečuje rast podjetja s strateškimi povezavami. Pri preoblikovalnem zunanjem izvajanju torej ne gre za odvisnost, temveč za aktivno oblikovanje soodvisnosti, ki so v interesu vseh vpletenih strani.

Preoblikovalno zunanje izvajanje podjetju potencialno omogoča, da doseže hitre in vzdržne koristi od katerekoli nove priložnosti na trgu in ga vodi skozi kakršnekoli nestanovitnosti. Hkrati organizaciji omogoča fleksibilnost, ki je potrebna za prilagoditev procesov in sistemov na način, da podpirajo organizacijo (M. Lacity & Willcocks, 2014; Mazzawi, 2002). Navajam primer malega slovenskega podjetja Poslovni prevozi, ki se že več let ukvarja s poslovnimi prevozi oseb. Podjetje je specializirano za najem vozila z voznikom za potrebe prevoza potnikov. Svojo dejavnost opravlja z osebnimi in s kombiniranimi vozili ter se od taksistov razlikuje po tem, da so vsi prevozi vnaprej naročeni in dogovorjeni. Konkurenca na tem področju postaja iz leta v leto močnejša, saj takšne prevoze ponujajo tudi taksi podjetja, ponudniki turističnih prevozov, nekatere potovalne agencije in drugi prevozniki. Podjetje Poslovni prevozi želi s pomočjo zunanjega izvajalca preoblikovati svoj posel v spletnega ponudnika prevozov, ki jih podjetje ne bo več opravljalo samo, temveč jih bo lahko opravljal kateri koli izmed konkurenčnih ponudnikov. Gre za digitalizacijo ponudb, naročanja in plačevanja storitev v povezavi s prevozi potnikov. Ker podjetje Poslovni prevozi ne razpolaga s potrebnim IT znanjem, se za potrebe digitalnega preoblikovanja poveže z zunanjim izvajalcem.

Preoblikovalno zunanje izvajanje zagotovo ni najpogostejša oblika zunanjega izvajanja. Je nenavadna in specifična oblika zunanjega izvajanja, ki lahko predstavlja eno izmed orodij

managementa. V določenih pomembnih situacijah je to edino orodje, ki deluje (Linder, 2004). Preoblikovalno zunanje izvajanje je primerno za podjetja, ki želijo preoblikovati svoje poslovanje. To preoblikovanje pa lahko hitreje in učinkoviteje dosežejo z zunanjim izvajalcem. V določenih primerih je preoblikovanje mogoče le z zunanjimi izvajalci, ki razpolagajo s potrebnimi ključnimi zmožnostmi. Podjetju, ki želi preoblikovati svoje poslovanje, tradicionalna in strateška oblika zunanjega izvajanja ne omogočita doseganja zastavljenih ciljev.

Kot že omenjeno, se preoblikovalno zunanje izvajanje precej razlikuje od zunanjega izvajanja, ki so ga managerji poznali doslej. Ni opredeljeno kot dobro razumljiv proces z lahko merljivimi rezultati in ni uporabno le za podporne aktivnosti. Preoblikovalno zunanje izvajanje je pristop k izvedbi postopnih izboljšav v celotnem podjetju, ki jih želimo izvesti hitro (Linder, 2004).

Tradicionalno zunanje izvajanje, ki ga nekateri imenujejo tudi konvencionalno ali taktično, opredeljuje izvajanje enakih aktivnosti, vendar bolje, hitreje in ceneje. Preoblikovalno zunanje izvajanje pomaga ustvarjati nove poslovne modele in nove managerske pristope (Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi, & Papadopoulos, 2015; Rebernik & Bradač, 2006). Pri tradicionalnem zunanjem izvajanju je jasno vidno, do katere stopnje lahko zagotavlja dodano vrednost, medtem ko lahko preoblikovalno zunanje izvajanje pospeši preoblikovanje podjetja in vodi k temu, da zunanje izvajanje postane najbolj učinkovito orodje za izvajanje sprememb. To lahko podjetju prinaša bistveno večje prednosti kot le zniževanje stroškov (Mazzawi, 2002). Mazzawi (2002) prav tako navaja, da je preoblikovalno zunanje izvajanje pogodbeno zunanje izvajanje za doseg konkurenčnih prednosti. Pogodbe za preoblikovalno zunanje izvajanje so usmerjene k zagotavljanju rezultatov in delitvi tveganj ter nagrad.

Narediti velik vpliv na delovanje celotnega podjetja nujno pomeni spremembo ključnih stvari. Podjetje vsak dan izvede nešteto majhnih sprememb. Izboljšuje svoje zaposlene, se prilagaja, da bi zasledovalo cilje podjetja, osredotoča svoje vire na hitreje rastoče trge. Te aktivnosti so koristne, vendar niso preoblikovalne. Njihov vpliv se kaže šele na daljše obdobje. O preoblikovalnih aktivnostih lahko govorimo takrat, ko se njihov rezultat kaže kot podvojena vrednost delnice na borzi, sprememba tržnega deleža ali dobičkonosnosti (Linder, 2004). Preoblikovalno zunanje izvajanje se razlikuje od drugih obstoječih modelov zunanjega izvajanja. Podjetju zagotavlja nov pristop za premagovanje mej obstoječega sistema in omogoča dostop do zmožnosti, ki bodo kreirale vrednost za podjetje (Ströder, 2014). Podjetje se odloči za radikalnejšo preobrazbo, kadar z obstoječim stanjem ni zadovoljno in meni, da cilja z drugimi metodami ne bi moglo doseči. S preobrazbo želi doseči bistveni napredek v učinkovitosti in to v celoti, ne le v posamezni dejavnosti. Posledica preobrazbe je lahko odločitev o zunanjem izvajanju posameznih dejavnosti, ni pa nujno, da do take odločitve sploh pride. Najbolje je, da se odločitev o zunanjem izvajanju sprejme v sklopu celotne preobrazbe (Žaucer, 1999).

Primere preoblikovalnega zunanjega izvajanja poznamo tudi v Sloveniji. Telekom Slovenije, d. d. (v nadaljevanju: Telekom) je bil dolga leta največje telekomunikacijsko podjetje v Sloveniji, ki je zagotavljalo telefonske povezave. Leta 2005 je pripojilo hčerinsko podjetje SiOL in se v obdobju enega leta kot celotno podjetje z več kot 3.000 zaposlenimi preoblikovalo iz podjetja, ki zagotavlja telefonske storitve v podjetje, ki zagotavlja širokopasovne storitve. Preoblikovanje je potekalo na vseh ravneh poslovanja: na področju razvoja, nabave, oglaševanja, prodaje, servisa, pomoči uporabnikom in drugih. Telekom še danes ponuja telefonske storitve, vendar le-te predstavljajo le majhen del poslovanja.

V nadaljevanju predstavljam nekaj rezultatov, ki jih s preoblikovalnim zunanjim izvajanjem lahko pričakujemo managerji, in sicer (Mazzawi, 2002):

- radikalno izboljšanje poslovanja podjetja. Kot rezultat zunanjega izvajanja multinacionalno podjetje za finančne storitve podvoji svojo vrednost delnice na borzi v roku dveh let;
- skrajšan čas plasiranja storitev na trg. Vodilno podjetje za hipoteke v Španiji v manj kot enem letu spremeni obstoječo infrastrukturo v banko z vsemi storitvami;
- izboljšano inovativnost z dostopom do sposobnosti, virov in znanja z vsega sveta. Zunanji izvajalec, ki prevzame redarstvo nad parkirišči v Chicagu, uporabi prenosne naprave za vnos in izpis glob, ki so povezane s centralnim računalnikom za sledenje plačil glob. Število plačanih glob se poveča za štirikrat in s tem prinese mestu dodatnih 60 milijonov dolarjev;
- okrepitev ključnih zmožnosti. S pomočjo zunanjega izvajalca Londonska borza ustvari novo platformo za trgovanje, ki je zanesljiva in odzivna na spremembe;
- okrepitev konkurenčne pozicije. Glavni telekomunikacijski operaterji spremenijo posel. Sprva zagotavljajo glasovni promet, nato pa začnejo zagotavljati prenos podatkov in dostop do svetovnega spleta;
- deljena tveganja. V zgoraj navedenem primeru globalni ponudniki telekomunikacij ne bodo plačali podjetjem, ki prenavljajo telekomunikacijsko infrastrukturo, dokler le-ta ne bo pripravljena za ustvarjanje prihodkov.

Preoblikovalno zunanje izvajanje se precej razlikuje od tradicionalnega, ki ga podrobneje obravnavam v poglavju 3.1. Tradicionalno zunanje izvajanje je zasnovano na poslovnih taktiki zniževanja stroškov in izboljšanja učinkovitosti ter fleksibilnosti podjetja. Preoblikovalno zunanje izvajanje se osredotoča na inovacije in radikalnejše izboljševanje poslovanja. Njegova glavna značilnost je dolgotrajno razmerje, kjer sta oba partnerja stimulirana za konstantne poslovne spremembe (Rebernik & Bradač, 2006).

Medtem ko tradicionalno zunanje izvajanje pomeni opravljanje istih aktivnosti, vendar boljše, hitreje in ceneje kot znotraj podjetja, pomeni preoblikovalno zunanje izvajanje pomagati ustvariti nove poslovne modele in nove managerske pristope. Kjer tradicionalno zunanje izvajanje krči sredstva, preoblikovalna različica poskrbi za spremembo paradigme na nekaj

bolj pametnega, bolj fleksibilnega in bolj poenostavljenega. Preoblikovalno zunanje izvajanje temelji na večni nestanovitnosti in spremembah ter ne funkcionira kot pogodbenik na osnovi dolgoročne stabilnosti (Mazzawi, 2002). Linder et al. (2002) in Lacity et al. (2014) definirajo preoblikovalno zunanje izvajanje kot program za spremembe v načinu delovanja podjetja z uporabo zunanjega izvajanja za doseg hitrih, dolgoročnih in radikalnih izboljšav v poslovanju podjetja.

Tabela 1: Primerjava tradicionalnega in preoblikovalnega zunanjega izvajanja

Tradicionalno zunanje izvajanje:	Preoblikovalno zunanje izvajanje:
usmerjeno na posamezne aktivnosti	usmerjeno v celotno poslovanje
gre za zniževanje stroškov	gre za ustvarjanje vrednosti
pomaga izboljšati nadzor	pomaga obvladovati negotovosti
ne spreminja osnovnih poslovnih procesov	poslovne procese spreminja v skladu s strateškimi cilji
temelji na zunanjih specialistih za doseganje višje učinkovitosti	temelji na ustvarjanju partnerskih mrež v novi povezani ekonomiji
odstrani podporne aktivnosti iz podjetja, predvsem zaradi zniževanja stroškov	spmembe v poslovanju in prestrukturiranje stroškov omogočajo ustvarjanje trajne vrednosti

Vir: E. Mazzawi, Transformational outsourcing, 2002, str. 41, Tabela 1.

Zunanje izvajanje kot poslovni model se je spreminjalo skozi zgodovino. V osemdesetih letih dvajsetega stoletja je bilo najpogosteje uporabljeno tradicionalno zunanje izvajanje. V devetdesetih se prične obdobje strateškega zunanjega izvajanja, po letu 2000 pa se razširi poznavanje preoblikovalnega zunanjega izvajanja (Gunasekaran et al., 2015). Medtem ko je tradicionalno zunanje izvajanje zasnovano na osnovi dolgoročne stabilnosti in strateško zunanje izvajanje na ustvarjanju dolgoročne vrednosti (Žitkienė & Blusytė, 2015), preoblikovalno zunanje izvajanje predvideva konstantne spremembe vseh udeležencev. Tradicionalno zunanje izvajanje se osredotoča pretežno na zniževanje stroškov podpornih aktivnosti, ki jih zunanji izvajalec lahko opravlja ceneje zaradi ekonomije obsega. Strateško zunanje izvajanje je usmerjeno v povečevanje prihodkov na način, da se podjetja še naprej ukvarjajo z istim področjem poslovanja, vendar so lahko zaradi strateškega povezovanja z zunanjimi izvajalci bolj uspešna. Slednji jim zagotavljajo potrebno znanje ali tehnologijo in sodelujejo pri izvajanju aktivnosti, ki imajo neposredno povezavo z ustvarjenjem dodane vrednosti podjetja. Preoblikovalno zunanje izvajanje se običajno ne povezuje z obstoječimi aktivnostmi, ampak pomaga k preoblikovanju podjetja. Podjetja pospešeno predajajo v zunanje izvajanje aktivnosti, ki so ključne za doseganje konkurenčne prednosti (Rebernik & Bradač, 2006). Podjetja se ne odločijo za preoblikovalno zunanje izvajanje zaradi tega, ker določene aktivnosti ne bi znala ali mogla narediti, ampak poiščejo partnerja zato, ker jim lahko pomaga biti najboljši na trgu (Brown, 1997). To ne pomeni, da zunanji izvajalec pomaga izvajati obstoječe aktivnosti boljše (kot pri strateškem zunanjem izvajanju), ampak,

da zunanji izvajalec pomaga podjetju izvajati drugačne aktivnosti, zaradi katerih se podjetje preoblikuje in postane najboljše na trgu. V uvodu tega poglavja je naveden primer predvidenega preoblikovanja podjetja Poslovni prevozi.

Pri strateškem in preoblikovalnem zunanjem izvajanju zasledimo celovitejši pristop, kjer storitve zunanjega izvajanja zajemajo vodoravni, torej procesni vidik poslovanja podjetja. Zato gre pravzaprav za zunanje opravljanje poslovnih procesov '*Business Process Outsourcing*'. S sistemskega vidika daje podjetje v zunanje izvajanje tudi del svojega odločevalnega sistema (ohranja zlasti strateško načrtovanje in kontrolo), kar predstavlja bistveno razliko v primerjavi s tradicionalno obliko zunanjega izvajanja. Upoštevajoč zgornjo opredelitev, ki vključuje tudi del odločevalnega sistema podjetja, ne le izvajalni vidik, Bergant (2004) ocenjuje, da je pojem »zunanje opravljanje« ustrežnejši od pojma »zunanje izvajanje«. Kljub temu, da so zgornje opredelitve smiselne, za potrebe te doktorske disertacije ohranjam izraz zunanje izvajanje tudi takrat, ko gre za zunanje izvajanje poslovnih procesov.

Številna podjetja poskušajo razločiti ključne od neključnih procesov, da bi se lažje odločila, kaj je primerno za zunanje izvajanje. V dinamičnem poslovnem okolju to ni nujno pomembna odločitev. Hitro preoblikovanje poslovanja pomeni izročitev kritičnih procesov specializiranemu podjetju, ki jih lahko pripelje do konkurenčne ravni. Zunanje izvajanje ustvarja razliko, ker sposobni in visoko motivirani poslovni partnerji lahko uvedejo spremembe celo bolj agresivno kot samo podjetje (Linder et al., 2002).

Preoblikovalno zunanje izvajanje je močno in učinkovito orodje, ki podjetju pomaga doseči hitre izboljšave ter spremembo paradigme, ki je potrebna za doseganje izjemno zahtevnih ciljev. Podjetju omogoča, da spremeni način za zagotavljanje prihodkov in način delovanja ter zagotavljanja storitev (Mazzawi, 2002). Preoblikovalno zunanje izvajanje je mogoče uvesti v podjetjih vseh velikosti, ki s pomočjo zunanjega izvajalca želijo popolnoma preoblikovati svoje poslovanje. Zaradi kompleksnih sprememb, ki so posledica preoblikovalnega zunanjega izvajanja, menim, da je slednje bolj primerno raziskovati s poglobljenimi študijami primera in ne s spletnim vprašalnikom. Iz tega razloga preoblikovalnega zunanjega izvajanja ne vključujem v nadaljnje raziskovanje.

Nenazadnje je potrebno omeniti, da je zunanje izvajanje orodje, ki ga je potrebno nenehno prilagajati razmeram na trgu. Če bi večina podjetij v isti panogi izbrala enaki tip rešitve, kot je zunanje izvajanje, strateška prednost ne bi več obstajala, saj bi vsa podjetja prešla na enak poslovni model (Porter, 1996). Da ga lahko štejemo kot strateško izbiro, mora biti zunanje izvajanje značilna funkcionalnost specifičnih podjetij v panogi (Quélin & Duhamel, 2003).

4 RAZLOGI ZA UVEDBO ZUNANJEGA IZVAJANJA

Bergant (2004) povzema podatek iz več študij, da je v razvitih deželah letna stopnja rasti obsega zunanjega izvajanja od 25 % do 30 %. Svetovalno podjetje Deloitte Consulting LPP (2016) na podlagi opravljene raziskave med podjetji vseh velikosti, ki delujejo v 25 različnih panogah iz Amerike, Evrope in Azije, ugotavlja, da 59 % podjetij iz raziskave zunanje izvajanje uporablja za zniževanje stroškov, 20 % pa za izboljšanje učinkovitosti. To vodi v ugotovitev, da podjetja vedno več aktivnosti, ki so jih izvajala sama, predajajo v zunanje izvajanje. Razlogov za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje je lahko več. Navajam primera dveh podjetij (Quinn & Hilmer, 1994): Podjetje Ford Motor Company je za svojo novo linijo vozil naredilo primerjalno raziskavo svetovne razsežnosti na 400 sestavnih delih. Ugotovilo je, da sta cena in kakovost na številnih interno dobavljenih delih bistveno slabši od tistih, ki so jih dobavljali zunanji izvajalci. V drugem primeru je New Yorška banka raziskala, zakaj so ji začeli naraščati stroški poštnih storitev Federal Expressa. Izkazalo se je, da je v podjetju narastla uporaba storitev Federal Expressa, ker so slednji potrebovali 2 dni manj časa za dostavo poštnih pošiljk iz drugega v peto nadstropje iste poslovne stavbe, kot interni poštni oddelek. Te ugotovitve so direktorja obeh podjetij presenetile, saj sta izjavila: »Mislili smo, da smo v številnih aktivnostih najboljši na svetu. Ko pa smo se primerjali z zunanjimi izvajalci, smo ugotovili, da je v številnih primerih kakovost najslabšega zunanjega izvajalca boljša od lastne« (Quinn & Hilmer, 1994). Podjetja, ki so specializirana za eno aktivnost, lahko le-to opravijo bolje kot podjetja, ki jim ta aktivnost predstavlja le eno izmed mnogih.

V primeru majhnih podjetij so lahko razlogi za zunanje izvajanje drugačni kot pri velikih. Navajam primer IT sistemov. Za velika podjetja je lahko prednost imet interne IT sisteme v podjetju in s tem obdržati popoln nadzor. V primeru majhnih podjetij je to nesmiselno. Če bi želeli konkurirati velikim podjetjem, bi morali imeti svoj podatkovni center, kjer bi hranili vso IT opremo, zaposlene, ki bi upravljali strojno in programsko opremo ter sposobnost vzpostavitve naprednega in stroškovno učinkovitega sistema za ustrezno podporo poslovanju. Včasih je vzpostavitev takšnega sistema zadoščala za nekaj let poslovanja (Longbottom, 2011). V času hitrih tehnoloških sprememb pa temu ni več tako, zato je za majhna podjetja smiselno, da takšne poslovne procese zaupajo zunanjim izvajalcem.

Velikokrat se podjetja odločajo za zunanje izvajanje zaradi pomanjkanja lastnih strokovnjakov ali kapitala, s katerimi bi lahko zagotovila potrebna sredstva za izvajanje poslovnega procesa. V nadaljevanju navajam razloge za zunanje izvajanje, ki jih v literaturi navajajo številni avtorji. Tabela 2 prikazuje razloge za zunanje izvajanje, ki jih navajajo nekateri izmed teh avtorjev.

Tabela 2: Razlogi za zunanje izvajanje

Avtorji	Razlogi za zunanje izvajanje
Welch in Nayak (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • sprememba stalnih stroškov v spremenljive • uravnoteženost potreb po delovni sili • zmanjšanje potreb po kapitalskih investicijah • znižanje stroškov skozi dobaviteljevo ekonomijo obsega • pospeševanje razvoja novih proizvodov • dostop do invencij dobavitelja • osredotočenost virov na aktivnosti z visoko dodano vrednostjo
Alexander in Young (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • možnost osredotočanja • deljenje izkušenj • zniževanje zaposlenih in sredstev • ekonomija obsega • hitro prilagojen specializiran procesni management • boljše storitve za nižjo ceno
Brandes et al. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • osredotočenost na ključne zmožnosti; gre za strateško stališče, po katerem morajo ključne zmožnosti ostati v podjetju, medtem ko se dopolnilni viri lahko zagotavljajo od zunaj • stroškovna učinkovitost; za zunanje izvajanje se podjetje odloči, če izračuna, da lahko zunanji izvajalec dobavi komponento cenovno bolj ugodno, kot jo lahko naredijo sami. Zunanji izvajalec lahko cenovno ugodnost doseže zaradi visoke produktivnosti ali visokih zmožnosti • finančne težave; podjetje mora zožiti področje poslovanja in določene aktivnosti predati zunanjim izvajalcem
Embleton in Wright (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • manjša podjetja lahko pridobijo na račun ekonomije obsega, večja podjetja pridobijo z razpršitvijo običajno slabo vodenih pomožnih aktivnosti • prihranek na času • skriti stroški, ki jih veliko podjetij ne odkrije, dokler določene aktivnosti ne predajo zunanjemu izvajalcu • osredotočenost; če določena področja, ki ne spadajo v osnovne aktivnosti, odvrta pozornost managerjev, je zunanje izvajanje način, ki lahko to popravi • večja prilagodljivost z razporejanjem človeških virov • izboljšanje kakovosti, saj je zunanji izvajalec specialist na določenem področju
Cáñez et al. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • cenovna konkurenca • pomanjkanje kapacitet • pomanjkanje sposobnosti • potreba po izboljšanju odzivnosti • potreba po izboljšanju kakovosti • potreba po skrajšanju potrebnega časa za vstop na trg

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtorji	Razlogi za zunanje izvajanje
Zhu et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomija obsega • procesne izkušnje • dostop do kapitala • dostop do drage tehnologije
Quelin in Duhamel (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • znižanje operativnih stroškov • osredotočenost na ključne aktivnosti • doseganje prilagodljivosti
Bergant (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomsko-finančni (znižanje in nadzorovanje stroškov, pretvarjanje stalnih stroškov v spremenljive, izboljšanje delovne učinkovitosti, zmanjšanje naložb v osnovna sredstva in razbremenitev notranjih finančnih virov, delitev tveganja, izboljšanje bonitete in boljši dostop do zunanjih finančnih virov, povečanje dodane vrednosti izdelkov ali storitev, povečanje vrednosti podjetja) • organizacijski (povečanje prilagodljivosti okolju, usmeritev na ključne aktivnosti, prenova združbe in organizacijske kulture, izboljšanje vodenja in nadzora, izboljšanje obvladovanja tveganj) • trženjski (povečanje dostopnosti na trgu zaradi priložnosti, ki jih omogoča mreža izvajalca, sposobnost hitrega povečevanja obsega poslovanja, tržno izkoriščanje obstoječih zmogljivosti, višja raven kakovosti proizvodov ali storitev, povečanje zadovoljstva končnih odjemalcev, s tem pa tudi večja korist za matično podjetje, izboljšanje podobe podjetja) • razvojni (povečanje možnosti za inovacije in koristi prenove, skrajšanje časa za oblikovanje novih proizvodov ali storitev, pridobitev znanja, spretnosti in tehnologije, kar drugače ne bi bilo dosegljivo) • kadrovski (jasnejša opredelitev kariere zaposlenih, jasnejše smeri potrebnega usposabljanja, preko zunanjega izvajalca se povečata predanost in prizadevnost tudi na obrobni področjih poslovanja, prekvalifikacija obstoječih zaposlenih)
Schaaf (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • stroškovni prihranki • zmanjšan obseg naložb • dotok svežega kapitala • prenos stalnih v spremenljive stroške • izboljšanje ravni kakovosti izdelkov ali storitev • večja prilagodljivost • dostop do najnovejših tehnologij • osredotočanje na ključne aktivnosti podjetja in rešitev težav z obstoječimi funkcijami

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtorji	Razlogi za zunanje izvajanje
Kavčič et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • drugo podjetje lahko to aktivnost opravi bolj učinkovito (produktivno) in bolj gospodarno (ekonomično) • drugo podjetje ima ob pravem času za izvajanje te aktivnosti večje ključne zmožnosti od prvega (npr. znanje, tehnologijo, zmogljivosti, kapital, izvajalce, prostore, energijo, naravne vire itn.); drugo podjetje je deležno zadostnega zaupanja prvega (npr. glede zmožnosti in zmogljivosti managementa, kakovosti opravljanja poverjene aktivnosti, glede poslovne primernosti) in ga najbrž ne bo izrabilo v konkurenčne namene • drugo podjetje je dovolj ugledno med vplivnimi udeleženci prvega (npr. odjemalci, institucijami za preverjanje kakovosti) • vrednote, ki prevladujejo v drugem podjetju in njegovem okolju (kažejo se v interesnem vedenju, v kulturi in etiki), so dovolj usklajene s prevladujočimi vrednotami v prvem podjetju • pritiski zelo vplivnih udeležencev podjetja (npr. politika, interesi države ali ožjega okolja)
González et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • osredotočenost na strateška vprašanja • večja fleksibilnost • izboljšana kakovost • odpravljanje rutinskih nalog • dostop do nove tehnologije • zmanjševanje tveganja za zastarelost • znižanje stroškov dela • znižanje stroškov tehnologije • alternativa notranjemu izvajanju • sledenje modi
Hartman et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • formaliziranje pogodb • zniževanje stroškov • osredotočenost na ključne sposobnosti • vpliv na tveganja v dobavni verigi • vpliv na globalizacijo poslovanja • učinkovita uporaba človeških virov • izboljšanje produktivnosti • želja po integraciji informacijske tehnologije • kompleksnost • dostop do zunanjih strokovnjakov • upoštevanje stranskih posledic • potreba po zaščiti lastniškega sistema • povečanje kakovosti produktov ali storitev • podpora hitri rasti • regulatorne spremembe • želja po izboljšanju storitve • tržna moč dobaviteljev • investiranje v infrastrukturo dobavne verige

se nadaljuje

nadaljevanje

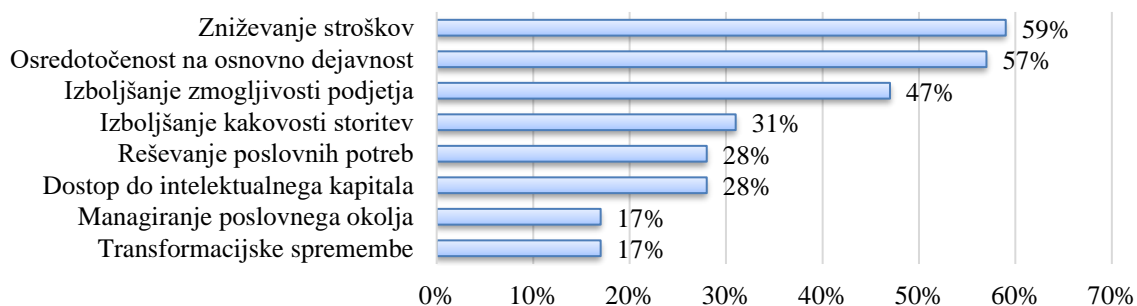
Avtorji	Razlogi za zunanje izvajanje
Hartman et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • integracija dobavne verige • želja po doseganju tehnološke naprednosti • želja po nadgradnji obstoječe informacijske tehnologije

Vir: J. A. Welch in P. R. Nayak, *Strategic Sourcing: A Progressive Approach to the Make – or - Buy Decision*, 1992, str. 23; M. Alexander in D. Young, *Strategic outsourcing*, 1996, str. 116; H. Brandes, J. Lilliecreutz in S. Brege, *Outsourcing - success or failure?: Findings from five case studies*, 1997, str. 65; P. R. Embleton in P. C. Wright, *A practical guide to successful outsourcing*, 1998, str. 94; L. E. Cáneez, K. W. Platts in D. R. Probert, *Developing a framework for make – or - buy decisions*, 2000, str. 1319; Z. Zhu, K. Hsu in J. Lillie, *Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success*, 2001, str. 374; B. Quelin in F. Duhamel, *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy*, 2003, str. 654; Ž. Bergant, *Zunanje opravljanje dejavnosti v finančni funkciji združbe*, 2004, str. 6–7; J. Schaaf, *Offshoring: globalisation wave research services sector*, 2004, str. 5–7; K. Kavčič, B. Snoj, M. I. Tavčar in A. Jezovnik, *Sodelovanje med organizacijami: strateški management zunanjega izvajanja dejavnosti*, 2009, str. 26–27; R. González, J. Gascó, in J. Llopis, *Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: Review and Evolution*, 2016, str. 224-229; P. L. Hartman, J. A. Ogden, B. T. Hazen, *Bring it back? An examination of the insourcing decision*, 2017, str. 200.

Tabela 2 prikazuje razloge za predajo določenih aktivnosti ali dejavnosti v zunanje izvajanje, povzete po različnih avtorjih (Alexander & Young, 1996; Bergant, 2004; Brandes et al., 1997; Cáneez et al., 2000; Embleton & Wright, 1998; González et al., 2016; Hartman et al., 2017; Kavčič et al., 2009; Quélin & Duhamel, 2003; Schaaf, 2004; Welch & Nayak, 1992; Zhu et al., 2001). Najpogosteje naveden razlog za zunanje izvajanje je zniževanje stroškov. Drugi najpogostejši razlog je osredotočenost na ključne zmožnosti, nato pa mu sledijo razlogi, kot so doseganje večje prilagodljivosti, dostop do novega znanja, tehnologije, zmogljivosti in podobno, ter izboljšanje kakovosti, saj je zunanji izvajalec specialist na določenem področju.

Na podlagi raziskave podjetja Deloitte Consulting LLP (2016), so na Sliki 3 prikazani razlogi, zaradi katerih se podjetja v Ameriki, Evropi in Aziji odločajo za zunanje izvajanje.

Slika 3: Razlogi za zunanje izvajanje



Vir: Deloitte Consulting LLP, 2016 Global Outsourcing Survey, 2016, str. 6, Slika 3.

S Slike 3 je razvidno, da so najpogostejši razlogi za zunanje izvajanje, ki jih v svoji raziskavi navaja Deloitte (2016), zelo podobni najpogostejšim razlogom, ki jih navajajo številni drugi avtorji, kot prikazuje Tabela 2. V obeh primerih je na prvem mestu zniževanje stroškov, sledi osredotočenost na osnovno dejavnost ter razvojni razlogi.

S povečevanjem obsega zunanjega izvajanja se vzpodbuja konkurenco med zunanjimi izvajalci, kar dodatno zagotavlja višjo kakovost proizvodov in storitev (Kotabe & Murray, 1990). Tudi Quinn (1992) poudarja, da zunanje izvajanje omogoča izboljšanje kakovosti, saj lahko podjetje večkrat zamenja zunanjega izvajalca in tako izbere najustreznejšega. Z zunanjim izvajanjem si podjetje omogoči dostop do nove tehnologije, ne da bi moralo investirati večje količine kapitala (Gilley & Rasheed, 2000).

V bolj stabilnem okolju, kjer se tehnologija menja bistveno počasneje, pridejo prednosti zunanjega izvajanja, povezane s spremembo tehnologije, manj do izraza kot v bolj dinamičnem okolju. Stabilnost okolja torej zmanjšuje pomembno prednost zunanjega izvajanja. Nasprotno se prednosti zunanjega izvajanja povečujejo v bolj dinamičnih okoljih. V bolj dinamičnih okoljih so tudi stroški, povezani z zunanjim izvajanjem, nižji. Torej, v bolj stabilnih okoljih se znižujejo prednosti zunanjega izvajanja in povečujejo se stroški (Gilley & Rasheed, 2000).

Na podlagi opravljene analize razlogov za zunanje izvajanje se za potrebe nadaljnega raziskovanja v disertaciji odločim za izbor razlogov, ki jih navaja Greaver (1999) in ki obsega večino zgoraj navedenih razlogov. Razvrščeni so v naslednje skupine (Bradač, 2009):

- *organizacijski razlogi*, katerih učinki so lahko vpliv na izboljšanje učinkovitosti (ko se podjetje osredotoča na aktivnosti, ki jih izvaja najboljše), povečanje fleksibilnosti in odzivnosti na spremenjene pogoje poslovanja in na povpraševanje po izdelkih, ter preoblikovanje organizacije;
- *razvojni razlogi*, katerih učinki so lahko izboljšanje uspešnosti podjetja, dostop do novih znanj in tehnologij, izboljšana management in kontrola, pridobivanje inovativnih idej ter izboljšana kredibilnost podjetja;
- *finančni razlogi*, katerih učinki so lahko zmanjšanje potrebnih investicij v premoženje podjetja, sprostitve virov za druge namene ter pridobitev denarnih sredstev pri prenosu premoženja na zunanjega izvajalca;
- *prihodkovni razlogi*, katerih učinka sta lahko dostop do trga in poslovnih priložnosti preko mrež zunanjega izvajalca ter povečanje prodajnih in proizvodnih kapacitet;
- *stroškovni razlogi*, katerih učinka sta lahko znižanje stroškov zaradi učinkovitosti zunanjega izvajalca in sprememba stalnih stroškov v spremenljive;
- *kadrovski razlogi*, katerih učinka sta lahko omogočanje razvoja kariere zaposlenim in povečanje zavezanosti zaposlenih, ki delujejo na podpornih področjih poslovanja podjetja.

V nadaljevanju skupine razlogov po Greaverju (1999) natančneje predstavim in preverim, kaj o posameznih razlogih navajajo drugi avtorji.

4.1 Organizacijski razlogi

Greaver (1999) navaja izboljšanje učinkovitosti, povečanje fleksibilnosti in odzivnosti na spremenjene pogoje poslovanja ter na povpraševanje po izdelkih in preoblikovanje organizacije kot področja, ki predstavljajo organizacijske razloge za zunanje izvajanje. Številne organizacije so že deloma ali v celoti predale v zunanje izvajanje management celotnega nabavnega procesa (Lu, Meng, & Goh, 2014). V nadaljevanju podrobneje opisujem organizacijske razloge za zunanje izvajanje.

Kot navedeno, so organizacijski razlogi trije. Prvi je izboljšanje učinkovitosti na način, da se podjetje osredotoči na aktivnosti, ki jih izvaja najboljše. Quinn (1992), Gottfredson, Puryear in Phillips (2005), Hartman, Ogden in Hazen (2017), González et al. (2016) ugotavljajo, da podjetje poveča svojo učinkovitost tako, da se osredotoči na stvari, ki jih počne najboljše, zunanje specializirano podjetje pa opravlja druge potrebne aktivnosti. Drugi avtorji trdijo, da je povečana osredotočenost na organizacijske ključne zmožnosti ena od pomembnih prednosti, povezanih z zunanjim izvajanjem (Gilley & Rasheed, 2000; Gottfredson et al., 2005; Kotabe & Murray, 1990; Quinn, 1992). Kavčič in Tavčar (2008b) navajata, da je še posebej pomembna osredotočenost na ključne zmožnosti, kot so sposobnosti, znanje in tehnologija, ki jih podjetje mora razvijati z namenom, da se diferencira ter učinkovito tekmuje s konkurenco. Po raziskavi (Deloitte, 2016) je 57 % podjetij motiviranih za zunanje izvajanje, ker menijo, da jim to omogoči osredotočenost na osnovno dejavnost. Klopach (2000) dodaja, da podjetje z osredotočenostjo na ključne aktivnosti hkrati krepi konkurenčni položaj v svoji osnovni dejavnosti.

Strategija ključnih zmožnosti, ki vključuje zunanje izvajanje, podjetju omogoča (Quinn, 1999) osredotočenje omejenih virov na relativno malo ključnih zmožnosti, ki temeljijo na znanju in s pomočjo katerih lahko podjetja razvijejo sposobnosti, ki so najboljše. Omogoča mu razvoj inovacijskih sposobnosti z učinkovitimi zaposlenimi, IT in motivacijo, odpravo nefleksibilnosti ter razširitev lastnega znanja. O osredotočenosti na aktivnosti, ki jih podjetje izvaja najboljše, in posledično o povečanju njegove učinkovitosti v svojih delih pišejo še naslednji avtorji: Quélin in Duhamel (2003), Alexander in Young (1996), Kavčič et al. (2009), Brandes et al. (1997), Bergant (2004), Embleton in Wright (1998), Welch & Nayak (1992), Hartman (2017), González et al. (2016) ter drugi.

Osredotočenost na aktivnosti, ki jih podjetje izvaja najboljše, pride bolj do izraza takrat, ko je okolje bolj konkurenčno. Več kot ima podjetje neposredne konkurence, bolj temeljito mora premisliti o tem, katere aktivnosti bo izvajalo v podjetju in katere bo predalo zunanjim

specialistom. Vedeti mora, da bodo konkurenčna podjetja to storila in če bodo s pomočjo zunanjih izvajalcev bolj konkurenčna, bodo prevzela primat na trgu.

Drugi organizacijski razlog predstavlja povečanje fleksibilnosti in odzivnosti na spremenjene pogoje poslovanja ter na povpraševanje po izdelkih. Podjetja, ki se osredotočajo na zunanje izvajanje, lahko zamenjajo dobavitelje za nove, ki so ugodnejši in tehnološko naprednejši. Zunanje izvajanje omogoča hitre odzive na spremembe v okolju (Dess, Abdul, Kevin, Priem, & Gail, 1995; González et al., 2016; Kroes & Ghosh, 2010) na način, da ne zviša stroškov, povezanih z birokracijo (D'Aveni & Ravenscraft, 1994). Podjetja, ki uporabljajo zunanje izvajanje, lahko dosežejo dolgoročne koristi v primerjavi s podjetji, ki stavijo na notranje izvajanje (Gilley & Rasheed, 2000).

Tudi s strateškega vidika lahko zunanje izvajanje kupcu omogoči večjo fleksibilnost (González et al., 2016), še posebej pri zagotavljanju hitro razvijajočih se novih tehnologij, modnih proizvodov in številnih sestavnih delov zapletenih sistemov. Poleg tega se tudi skrajša čas, ki je potreben za oblikovanje novega proizvoda, saj posamezni zunanji izvajalci delujejo sočasno na različnih delih v sistemu. Posamezni zunanji izvajalec lahko pridobi več znanja, lahko zagotovi višjo kakovost in ima hkrati več izkušenj na posameznem področju, kot bi jih posamezen kupec lahko pridobil sam (A. Kakabadse & Kakabadse, 2005; Tate, Ellram, Bals, & Hartmann, 2009; Šink, 1999). Da je zunanje izvajanje orodje za doseg večje fleksibilnosti, ki vpliva na izboljšanje učinkovitosti, menijo še drugi avtorji, in sicer: Quélin in Duhamel (2003), Cáneez et al. (2000), Alexander in Young (1996), Bergant (2004), Embleton in Wright (1998), Handley (2012) González et al. (2016) ter drugi.

Tretji organizacijski razlog je preoblikovanje organizacije. Pri tem gre za postopno uvajanje sprememb v organizacijo, ki jih omogoči zunanji izvajalec. Bistvo tako imenovanega preoblikovalnega zunanjega izvajanja je moč zunanjega izvajalca, ki lahko prevzame obstoječe storitve, implementira novo tehnologijo in poslovne procese ter to združi v komercialno-atraktivni paket (Rebernik & Bradač, 2006). Medtem ko je tradicionalno zunanje izvajanje osredotočeno na zniževanje stroškov, se preoblikovalno osredotoča na spreminjanje paradigme in cilja na prilagodljivo podjetje (Mazzawi, 2002). Po raziskavi (Deloitte, 2016) že 17 % podjetij prepozna zunanje izvajanje kot orodje za doseg širših preoblikovalnih sprememb.

Ker prestrukturiranje navadno pomeni delati več z manj zaposlenimi, je podjetje ali oddelek potrebno zaščititi pred izgubo ključnih zmožnosti – sposobnosti, ki bodo morda ključne za konkurenčnost v prihodnje. Hkrati je ta isti oddelek ali organizacijo potrebno narediti bolj stroškovno učinkovito in prispevati večjo vrednost organizaciji. Zunanje izvajanje je eden od načinov za doseg teh ciljev (Embleton & Wright, 1998; Handley & Benton, 2012).

4.2 Razvojni razlogi

Greaver (1999) opredeljuje razvojne razloge, ki jih omogoča zunanje izvajanje, in sicer: izboljšanje uspešnosti podjetja, dostop do novih znanj in tehnologij, izboljššan management, pridobivanje inovativnih idej ter boljša kredibilnost podjetja.

Prvi razvojni razlog za zunanje izvajanje po Greaverju (1999) je izboljšanje uspešnosti podjetja. Čeprav je zniževanje stroškov hiter način za doseganje boljše uspešnosti, se v praksi kaže, da zunanje izvajanje s kratkoročnim zniževanjem stroškov po donosnosti ni primerljivo z dolgoročnim strateškim zunanjim izvajanjem (Zhu et al., 2001). Izboljšana osredotočenost direktorjev na ključne zmožnosti, ki tehnološko vodijo do boljšega delovanja podjetja, bistveno bolj prispeva k uspešnosti (Linder, 2004). Tudi Price Waterhouse Coopers (1998) ugotavlja, da je zunanje izvajanje prešlo od izvajanja ene aktivnosti bolj učinkovito do preoblikovanja ali prestrukturiranja celotnega procesa na nov način, da bi s tem ustvarili večjo vrednost za delničarje v celotnem podjetju (Zhu et al., 2001). Pomembno je, navajata Brown in Wilson (2005), da organizacija ne stremi le k večji lastni uspešnosti, temveč tudi k dolgoročni uspešnosti zunanjega izvajalca. Le tako lahko zunanje izvajanje preraste v uspešno in dolgoročno partnerstvo (Kavčič & Tavčar, 2008a).

Drugi razvojni razlog predstavlja dostop do novih znanj (Hartman et al., 2017) in tehnologij (González et al., 2016). Zunanje izvajanje podjetju omogoči pridobitev virov, ki jih v določenem trenutku potrebuje, da bi izkoristilo poslovno priložnost. Zlasti seminarji in usposabljanja so lahko učinkovito orodje za prenašanje potrebnih znanj z zunanjega izvajalca na lastne zaposlene (Kahouei, Farrokhi, Abadi, & Karimi, 2016). Če bi želeli razviti potrebne vire znotraj podjetja, bi lahko razvoj trajal toliko časa, da načrtovana poslovna priložnost ne bi bila več aktualna.

Zunanje izvajanje omogoča tudi dostop do visoko kvalitetnih in konstantno izpopolnjenih sposobnosti ter znanj zunanjega izvajalca (Lewin, Massini, & Peeters, 2009; Linder, 2004). Ford je prešel od 70 % notranje proizvodnje do 70 % zunanjega izvajanja, BMW do 80 % zunanjega izvajanja, Dell in Gateway do skoraj 100 % zunanjega izvajanja, Boeing in Aerospatiale do skoraj popolnega elektronskega dizajniranja in zunanjega izvajanja skoraj vseh kritičnih sistemov (Quinn, 1999). Avtomobilska panoga že desetletja nadgrajuje odnose s svojimi zunanjimi izvajalci. Trud se jim povrne, saj danes zunanji izvajalci zanje proizvedejo do 80 % vseh sestavnih delov (Himmelreich, 2014). Zaradi dobre mreže zunanjih izvajalcev lahko dosega večjo fleksibilnost in pridobivajo nova znanja ter inovacije iz svetovno najboljših virov.

Po raziskavi Deloitte (2016) se 28 % podjetij odloči za zunanje izvajanje zaradi dostopa do novih znanj in novih tehnologij. Če si podjetje prizadeva, da njegovi zaposleni konstantno in tesno sodelujejo z zunanjimi strokovnjaki, lahko postane baza znanja zaposlenih veliko

močnejša, kot če bi proizvodnja ostala v podjetju. Še večje so lahko prednosti na področju kreativnosti (Quinn & Hilmer, 1994).

Tretji razvojni razlog je izboljššan management. Alexander in Young (1996) sta že pred dvajsetimi leti opozorila na to, da morajo imeti managerji več nadzora nad zunanjim izvajalcem kot nad lastnimi strokovnjaki. Obstoj jasne pogodbe, želja po vzpostavitvi dolgoročnih poslovnih odnosov in manj političnega vpletanja pogosto omogočajo enostavnejše obvladovanje zunanjih kot notranjih izvajalcev.

Kot četrti razvojni razlog štejemo pridobivanje inovativnih idej. Ahlin, Drnovšek in Hisrich (2014) v članku o podjetniški inovativnosti in inovacijah navajajo, da sta uvajanje in komercializacija inovativnih produktov oz. storitev eno izmed osnovnih sredstev za doseg zastavljenih ciljev v malih in srednje velikih podjetjih (Radaš & Božić, 2009). Quinn in Hilmer (1994) ugotavljata, da dve tretjini vseh inovacij spodbudi prav povezovanje med podjetjem in njegovimi zunanjimi izvajalci. Zunanje izvajanje namreč poveča prizadevanje obeh podjetij za bolj intenzivno poslovno sodelovanje. Zato lahko takšne povezave, če so seveda pravilno naravnane, zelo povečajo skupne možnosti za inovacije (Šink, 1999). V primeru večine velikih podjetij je skoraj nemogoče hitro zbrati strokovnjake za poseben medorganizacijski projekt, še posebej, če so ti viri razpršeni na številnih ravneh, sektorjih in geografskih področjih (Quinn, 1999). Zunanji izvajalci pa imajo sposobnost, da lahko hitro zberejo potrebne strokovnjake z različnih področij. Zaradi tega veliko podjetij uporablja zunanje izvajanje za dostop do bogatejših inovacijskih sposobnosti, kot bi jih lahko zagotovili sami (Quinn, 1999). Quinn (2003) prav tako ugotavlja, da so družbe, ki uporabljajo le interne vire namesto zunanjih (oziroma namesto izločanja aktivnosti), prikrajšane za usmeritev k inovacijam in zamujajo priložnosti razvoja novih storitev z dodano vrednostjo (Kavčič & Tavčar, 2008a). Inovacije v malih in srednje velikih podjetjih so lahko produktne ali procesne narave (Ahlin et al., 2014).

Izboljšana kredibilnost podjetja je peti razvojni razlog za zunanje izvajanje. Podjetje postane bolj kredibilno takrat, ko mu končni uporabniki bolj zaupajo. Da si podjetje pridobi zaupanje, mora znižati tveganja, da ne pride do ekstremnih situacij, ki bi lahko negativno vplivale na kredibilnost. Šink (1999) navaja, da lahko z najemanjem zunanjih izvajalcev podjetje prenese tveganje in morebitne težave na zunanje izvajalce. Z zunanjim izvajanjem lahko tveganje, ki je povezano s posameznim sestavnim delom ali tehnologijo, podjetje razporedi na večje število zunanjih izvajalcev, hkrati pa lahko s tem zmanjša lastno tveganje.

Zunanje izvajanje povzroči razpršitev tveganja med več podjetij, kar znatno olajša skupno poslovanje (Veselko & Jakomin, 2004). Če je le-to zasnovano pravilno, lahko zunanje izvajanje zagotovi nižje stroške in zniža tveganja. Zunanji izvajalec prevzame tveganje investicij in razvoja ter ga razprši med več svojih strank. Management tveganj je postal eden od kritičnih orodij in prednosti zunanjega izvajanja (Quinn, 1999). Večjo kredibilnost si

lahko podjetje zagotovi z zunanjim izvajanjem tudi na način, da izboljša storitve, kot na primer bolj odziven klicni center in hitrejše reševanje problemov v neključnih aktivnostih (Linder, 2004).

4.3 Prihodkovni razlogi

Greaver (1999) med prihodkovne razloge uvršča dostop do trga in poslovnih priložnosti preko mrež zunanjega izvajalca ter povečanje prodajnih in proizvodnih kapacitet. Prvi prihodkovni razlog predstavlja dostop do trga in poslovnih priložnosti preko mrež zunanjega izvajalca. S tem, ko podjetje izloči določene aktivnosti in jih preda v zunanje izvajanje, vstopi v poslovno mrežo, ki jo ima zunanji izvajalec. S tem si omogoči dostop do novih trgov. Sodelovanje z zunanjim izvajalcem pomeni tudi vstop v regionalno območje zunanjega izvajalca, ki lahko postane nov trg za podjetje. V zadnjem času se veliko proizvodnje seli v dežele s poceni delovno silo. Sprva podjetja razmišljajo le o zniževanju stroškov zaradi cenejše delovne sile, nato pozornost pritegne nova komponenta – nov trg. Čeprav je kupna moč prebivalcev v manj razvitih državah nizka, obseg trga in hitra ekonomska rast omogočata veliko poslovnih priložnosti (DKSH & RolandBerger, 2011).

Takšno priložnost izkoristi tudi podjetje Nestle. Podjetje, ki je eno izmed vodilnih v prehranski panogi, razvije specifični poslovni model, imenovan '*Popularly Positioned Products*' (PPPs), ki se osredotoča na specifične potrebe 3 milijarde velikega trga potrošnikov z nizkimi prihodki po vsem svetu. PPPs tem potrošnikom ponuja visoko kvalitetne prehranske izdelke, ki imajo visoko hranilno vrednost za sprejemljivo ceno, v primerni količini oz. pakiranju. Strategija temelji na lokalnih virih, lokalni proizvodnji in lokalni distribuciji. Tovrstne nizkocenovne iniciative kmalu postanejo popularne tudi na razvitih trgih. PPPs doseže zelo visoko stopnjo rasti skozi stotine ločenih iniciativ po vsem svetu (Nestle, 2010).

Razširitev storitev na nove trge s pomočjo zunanjega izvajanja podjetju omogoča zniževanje stroškov in povečanje prihodkov. Nekatera podjetja celo spoznajo, da jim lahko partner zagotovi dodatne prihodke s tem, ko poskrbi za nove inovativne produkte, hitrejši prenos produktov iz proizvodnje na trg in z vstopom na nove trge (MacCormack, Forbath, Brooks, & Kalaher, 2007). Močne povezave med podjetjem in zunanjim izvajalcem ter kombinacija izkušenj in obstoječih trgov partnerskih podjetij lahko prav tako tvorijo nov trg (Wuyts, Rindfleisch, & Citrin, 2015).

Drugi prihodkovni razlog je povečanje prodajnih in proizvodnih kapacitet. Le-to lahko razumemo na dva načina. S pomočjo zunanjega izvajalca lahko podjetje poveča prodajne in proizvodne kapacitete na način, da zunanji izvajalci zanj opravijo del proizvodnega ali prodajnega posla (Kroes & Ghosh, 2010). Gre za standardno pogodbo o zunanjem izvajanju prodaje ali dela proizvodnje. Lahko pa s pomočjo zunanjega izvajanja podjetje poveča

prodajne in proizvodne kapacitete na način, da mu zunanji izvajalec zagotovi informacijsko tehnologijo, ki mu omogoča dostop do novih trgov in bolj optimalno izkoriščenost lastnih kapacitet.

Navajam primer podjetja Telekom, ki predaja v zunanje izvajanje del prodaje. Telekom ima 21 lastnih trgovin po celotni Sloveniji. V lastnih trgovinah prodajajo blago in storitve fizičnim uporabnikom ter malim in srednje velikim poslovnim uporabnikom. Ker 21 lastnih prodajnih mest ne pokrije celotnega trga, ima Telekom še 182 (Telekom Slovenije, 2016) pooblaščenih prodajalcev oz. zunanjih izvajalcev, ki mu omogočajo povečanje prodajnih kapacitet.

V zadnjem desetletju smo priča radikalnim tehnološkim inovacijam, ki popolnoma preoblikujejo panoge, kot so igre na srečo, glasba, mediji, trgovina in zavarovanje. Tehnološke inovacije omogočijo celo razvoj novih panog, ki brez sodobne tehnologije sploh ne bi mogle delovati ali celo obstajati. Podjetja, kot so Uber, Airbnb in Alibaba, so ustanovljena na novih platformah, ki jim omogočajo vstop v obstoječe panoge, kjer prevzamejo pomembno ali celo najpomembnejšo vlogo. Podjetja, ki nimajo v svoji lasti niti enega taksija, nepremičnine ali blaga, so danes največja podjetja na področju taksi prevozov, nepremičnin in trgovine. Nove tehnologije omogočajo tudi nov način konkuriranja (na primer spletne dražbe) in povsem nove poslovne modele (Peppard & Ward, 2016). Dostop do novih trgov s pomočjo informacijske tehnologije lahko obstoječim ali novo nastalim podjetjem učinkovito zagotovijo zunanji izvajalci, ki jim zagotavljanje informacijsko-komunikacijske tehnologije predstavlja njihovo osnovno dejavnost.

4.4 Stroškovni razlogi

Stroškovni razlogi so še vedno najpogostejši razlog za to, da se podjetje odloči za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje. Kljub temu, da se poudarjajo strateški vidiki lastnega in zunanjega izvajanja, se odločitve za zunanje izvajanje pogosto sprejemajo izključno na osnovi stroškov (Cánez et al., 2000). Kremic et al. (2006) navajajo, da se je zunanje izvajanje pojavilo iz težnje po zniževanju stroškov (Aubert et al., 1996; Bengtsson & Dabhilkar, 2008; González et al., 2016; Hartman et al., 2017; Ulli, 2000; Vining & Globerman, 1999; Willcocks & Lacity, 1999). V teoriji se zunanje izvajanje iz stroškovnih razlogov izplača, kadar so stroški dobavitelja, vključno z njegovo maržo in transakcijskimi stroški, nižji od internih stroškov (Harler, 2000). V raziskavi, kjer je sodelovalo 7.500 javnih organizacij v Avstraliji, je zunanje izvajanje čistilnih servisov prihranilo 46 % stroškov čiščenja (Domberger & Fernandez, 1999). Zato številna podjetja predajajo aktivnosti zunanjim izvajalcem z namenom, da dosežejo boljše obvladovanje in pregled nad stroški (Alexander & Young, 1996). Prihranek pri stroških je tudi najpogostejši razlog za uvedbo zunanjega izvajanja (Bettis, Bradley, & Hamel, 1992; Lei & Hitt, 1995; Quinn, 1992). Raziskava, ki jo

je opravilo podjetje Deloitte (2016), potrjuje, da se kar 57 % podjetij na trgu odloči za zunanje izvajanje zaradi zniževanja stroškov.

Greaver (1999) šteje med stroškovne razloge za zunanje izvajanje znižanje stroškov zaradi učinkovitosti zunanjega izvajalca in spremembe stalnih stroškov v spremenljive. Ti razlogi se pojavljajo tudi v novejši literaturi (Kahouei et al., 2016). V nadaljevanju podrobneje pojasnjujem obe obliki stroškovnih razlogov za zunanje izvajanje.

Prvi stroškovni razlog predstavlja znižanje stroškov zaradi učinkovitosti zunanjega izvajalca. Ker zunanji izvajalec uspe isto aktivnost izvesti ceneje kot podjetje, v katerem se je izvajala prej, se podjetja poslužujejo zunanjega izvajanja za potrebe zniževanja stroškov (Holcomb & Hitt, 2007). Kot primer navajam avtomatske laboratorijske teste. Vodilni ponudnik lahko ponudi laboratorijske teste s posebno tehnologijo, ki omogoča izvedbo 100.000 testov na dan. Tržna cena za test je približno \$1,50. Lastna cena za izveden test je \$4,38, kar je dva do štirikrat dražje. Zunanje izvajanje lahko podjetju prinese milijardo dolarjev prihranka in teste celo opravi na več komponentah (Klopach, 2000). Zunanji izvajalec lahko takšno ceno ponudi zaradi svoje učinkovitosti.

Kavčič in Tavčar (2008a) sta opravila raziskavo, pri čemer sta ugotovila, da je najpogostejši razlog za zunanje izvajanje zniževanje stroškov (pocenitev izdelkov in zmanjšanje števila zaposlenih); drugi pomemben razlog je znanje, ki ga organizacija nima na ustrezni ravni. Zunanji izvajalec izvaja procese na drugačen, strokovno bolj učinkovit in bolj inovativen način. Specializacija in prednosti ekonomije obsega sta mehanizma, ki omogočata, da podjetje doseže pričakovano raven učinkovitosti (Kavčič et al., 2009).

Pri odločanju o zunanjem izvajanju zaradi zniževanja stroškov je potrebna previdnost pri ovrednotenju lastnih stroškov. Najpogostejša napaka pri vrednotenju je neupoštevanje internih stroškov neinovativnosti, zgrešenih priložnosti, zamud, potrebnega časa za management in neučinkovitosti internih dobaviteljev, ki imajo zagotovljeno stranko. Podjetja običajno ne zbirajo tovrstnih informacij, zato so presenečena, ko te stroške prištejejo k notranjemu izvajanju in vsoto primerjajo s ponudbo zunanjega izvajalca (Quinn, 1999).

Drugi stroškovni razlog so spremembe stalnih stroškov v spremenljive. Holcomb in Hitt (2007) navajata, da podjetja predajajo aktivnosti v zunanje izvajanje, ker lahko na ta način spremenijo stalne stroške v spremenljive. Da je zamenjava stalnih stroškov za spremenljive pomemben razlog za zunanje izvajanje, se strinja tudi Anderson (M. C. Anderson, 1997). Zunanje izvajanje postane učinkovit način, s katerim lahko podjetja čez noč spremenijo strukturo stroškov. Stroški, ki so spremenljivi in stalni, se lahko spremenijo v popolnoma spremenljive (Baxendale, 2004), kar je priložnost tudi za majhna podjetja.

Veliko primerov, kjer je jasno razvidna sprememba stalnih stroškov v spremenljive, najdemo na področju zunanjega izvajanja informacijske tehnologije. Večja in manjša podjetja imajo potrebo po strežnikih, na katerih hranijo in dostopajo do podatkov, aplikacij, spletnih strani ter podobnega. V preteklosti so podjetja opravljala enkratne nakupe opreme in nato z lastnimi zaposlenimi ali z zunanjim izvajalcem to opremo vzdrževala. Težava enkratnih nakupov je, da podjetja težko natančno ocenijo trenutne in bodoče potrebe po velikosti strežnikov. Tako se odločajo za neracionalne nakupe v obliki premajhnih ali prevelikih strežnikov. Danes večina podjetij najema prostor na strežnikih v oblaku in plačuje storitev najema ter vzdrževanja po porabi. Gre za jasno spremembo stalnih stroškov v spremenljive in običajno tudi za nižje stroške zaradi optimalne zasedenosti prostora, saj se obseg najetega prostora potrebam podjetja dinamično prilagaja.

4.5 Finančni razlogi

Greaver (1999) opredeljuje finančne razloge za zunanje izvajanje, kot sledi: zmanjšanje potrebnih investicij v premoženje podjetja, sprostitev virov za druge namene in pridobitev denarnih sredstev pri prenosu premoženja na zunanjega izvajalca. V nadaljevanju podrobneje pojasnjujem navedene finančne razloge za zunanje izvajanje.

Prvi finančni razlog je zmanjšanje potrebnih investicij v premoženje podjetja. Čeprav podjetja v zunanjem izvajanju pogosto vidijo zgolj metodo za znižanje kratkoročnih neposrednih stroškov, bi se morala zavedati, da lahko s pomočjo zunanjega izvajanja zmanjšajo tudi dolgoročne investicije v sredstva, še zlasti v objekte in opremo (Bettis et al., 1992), ter izboljšajo svoje ključne zmožnosti. S tem, ko podjetje izloči določeno dejavnost, se otrese stroškov investiranja v tehnologijo, raziskave, zaposlene in drugo (Šink, 1999). Prednost zunanjega izvajanja je tudi prihranek pri posrednih stroških, navajajo Kremic et al. (2006). Imeti manj zaposlenih, zahteva manj infrastrukture in podpornih sistemov, kar se odraža v bolj vitki ter učinkoviti organizaciji. Zmanjšane investicije v proizvodnji znižujejo stalne stroške in vodijo do nižje točke preloma (pokritja). Na ta način je zunanje izvajanje atraktivna metoda za izboljšanje finančne uspešnosti podjetja, še posebej na kratek rok (Gilley & Rasheed, 2000).

Skozi strateško zunanje izvajanje lahko podjetja znižujejo investicije v dolgoročni kapital in pospešijo razvoj svojih ključnih zmožnosti, kot sta to naredila podjetji Apple in Nike. Na zunanjega izvajalca lahko celo prenesejo številna tveganja in managerske probleme. Na primer podjetje Gallo, ki je največji proizvajalec in distributer vina v Ameriki, je predal zunanjim izvajalcem večino vinogradov in s tem nanje prenesel tveganje glede vremena, cene zemljišč in morebitnih težav z delavci. Argyle Dimonds je kot eden največjih proizvajalcev diamantov na svetu predal v zunanje izvajanje praktično vse procese, razen ključnega koraka ločevanja in sortiranja diamantov. Zunanjim izvajalcem je predal vsa zemeljska dela in večino svoje distribucije. Tako se je izognil kapitalskim tveganjem in

tveganjem z delovno silo, kot sta namestitev ter prehrana za delavce. S predajo zunanjim izvajalcem, ki so najboljši na svojem področju, si je še naprej zagotovil kakovost in ugled svoje znamke (Quinn & Hilmer, 1994).

Strateško zunanje izvajanje razprši tveganje podjetja za razvoj komponent in tehnologije med številne dobavitelje. Podjetju ni potrebno prevzeti popolnega tveganja za vse komponente raziskav in razvoja ali investirati ter nenehno posodabljati proizvodnih kapacitet za vsako komponento sistema (Quinn & Hilmer, 1994). Brandes et al. (1997) opozarjajo, da lahko finančna situacija v podjetju vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju. Podjetje, ki je v dobrem finančnem položaju, lahko sprejme popolnoma drugačne strateške odločitve glede notranjega ali zunanjega izvajanja kot konkurenčno podjetje, ki je v slabem finančnem položaju. Podjetje, ki je v obdobju hitre rasti in v slabem finančnem položaju, si pogosto ne more privoščiti investicij v razširitev proizvodnje ter je primorano poiskati zunanjega izvajalca.

Drugi finančni razlog predstavlja sprostitev virov za druge namene. Zunanje izvajanje lahko podjetju prihrani denar, saj mu ni potrebno najeti dodatnih delavcev za izvajanje teh aktivnosti. S tem se podjetju znižajo stroški plač in drugi stroški, obstoječe zaposlene pa lahko zadolži za opravljanje drugih aktivnosti (Bengtsson & Dabhilkar, 2008; Boone & Kurtz, 2015). Sredstva, ki ostanejo, lahko podjetje uporabi za investiranje v ključne aktivnosti (Šink, 1999). Sprostijo se tudi drugi viri. Marsikatero podjetje je omejeno z viri, s pomočjo zunanjega izvajanja pa lahko doseže, da se prej angažirani viri, zlasti delovna sila, usmerijo k za podjetje pomembnejšim aktivnostim; tistim, ki osnovni dejavnosti podjetja prinašajo največ dodane vrednosti (Veselko & Jakomin, 2004).

Tretji finančni razlog je pridobitev denarnih sredstev pri prenosu premoženja na zunanjega izvajalca. Z odprodajo sredstev, ki jih podjetje zaradi zunanjega izvajanja ne potrebuje več, podjetje pridobi finančne vire, ki jih lahko ponovno investira v osnovne in ključne dejavnosti (Šink, 1999). Zunanje izvajanje pogosto povzroči prenos sredstev od najemnika k ponudniku storitve. Vozni park, oprema in druge zmogljivosti, ki jih podjetje uporablja, imajo določeno tržno vrednost. Podjetje jih lahko proda ponudniku logističnih storitev ali komu drugemu, kar pomeni priliv dodatnih sredstev (Veselko & Jakomin, 2004).

4.6 Kadrovske razloge

Ob odločitvi za zunanje izvajanje naročniku ni več potrebno skrbeti za konstantno izobraževanje in motivacijo zaposlenih. Tudi po zaključku projekta se ne ukvarja z vprašanjem, kam z zaposlenimi. To sicer ne pomeni, da teh težav ni, vendar se zdaj z njimi ukvarja izvajalec. Slednji je odgovoren za to, da izbere ustrezne ljudi, s primernimi izkušnjami, da jih dodatno izobrazi ter motivira (Skukan, 1998).

Greaver (1999) navaja kadrovske razloge za zunanje izvajanje, ki so: omogočanje razvoja kariere zaposlenim in povečanje zavezanosti zaposlenih, ki delujejo na podpornih področjih poslovanja podjetja. V nadaljevanju podrobneje pojasnujem kadrovske razloge za zunanje izvajanje.

Kot prvi kadrovski razlog Greaver (1999) navaja omogočanje razvoja kariere zaposlenim. Decembra 2002 se je management podjetja JP Morgan Chase odločil podpisati 7 let dolgo in 5 milijard dolarjev vredno pogodbo o zunanjem izvajanju s podjetjem IBM. Posel je bil načrtovan z namenom, da IBM pomaga JP Morgan Chase narediti interne stroške IT bolj fleksibilne, z ovrednotenjem potrebne računalniške opreme v skladu z internimi in eksternimi zahtevami. IBM je prevzel glavni infrastrukturo za procesiranje podatkov. Pogodba je vključevala tudi prehod približno 4.000 zaposlenih iz podjetja JP Morgan Chase v podjetje IBM (Quélin & Duhamel, 2003). S tem so zaposleni dobili možnost dodatnega razvoja na svojem ožjem področju dela. IBM jim je kot veliko IT podjetje možnost dodatnega razvoja lahko zagotovilo, medtem ko jim matično podjetje dodatnega razvoja ne bi moglo omogočiti, saj IT ni njihova osnovna dejavnost, temveč zgolj podporna.

Drugi kadrovski razlog je povečanje zavezanosti zaposlenih, ki delujejo na podpornih področjih poslovanja podjetja. Podporna področja so v velikih podjetjih večkrat zapostavljena, čeprav lahko pomembno vplivajo na izvajanje osnovne dejavnosti podjetja. Posledično tudi zaposleni, ki skrbijo za podporna področja, običajno ne dobijo ustreznih sredstev in niso deležni izobraževanj za razvoj svojih znanj ter sposobnosti. Če takšno področje prevzame zunanji izvajalec, lahko interni zaposleni pridobijo na pomembnosti, kar pripomore k večji želji in zavzetosti po doseganju zastavljenih ciljev.

Kot stransko korist zunanjega izvajanja lahko štejemo tudi pritisk na notranje dobavitelje, da se primerjajo z najboljšim zunanjim podjetjem ter tako ohranjajo interne skupine bolj konkurenčne (Quinn & Hilmer, 1994). Če je položaj interno zaposlenih ogrožen s strani zunanjega izvajalca, bodo zaposleni z večjo zavzetostjo poskušali upravičiti smiselnost ohranitve internih aktivnosti.

5 TVEGANJA IN NEGATIVNI UČINKI ZUNANJEGA IZVAJANJA

Zunanje izvajanje je za majhna podjetja mamljiva rešitev, saj jim lahko omogoča doseganje hitrejšega in bolj učinkovitega poslovanja, vendar mora vodstvo teh podjetij upoštevati tveganja, povezana z zunanjim izvajanjem (Prystupa & Rządca, 2015). Številni avtorji (Brown, 1997; Kavčič et al., 2009; Kremic et al., 2006; Quinn & Hilmer, 1994; Rebernik & Bradač, 2006; Šink, 1999) opozarjajo na slabosti oz. tveganja zunanjega izvajanja. Če podjetje teh tveganj ne upošteva pri načrtovanju in uvedbi zunanjega izvajanja, lahko le-ta povzročijo negativne učinke zunanjega izvajanja. Negativni učinki zunanjega izvajanja so torej posledica neupoštevanja tveganj in predstavljajo predmet proučevanja v doktorski

disertaciji, kjer nas zanima predvsem njihov vpliv na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem v majhnih podjetjih.

Da dejansko obstajajo tveganja pri uporabi zunanjega izvajanja in da ta tveganja privedejo do negativnih učinkov zunanjega izvajanja, potrjujejo raziskave in ugotovitve številnih avtorjev. Kavčič et al. (2009) ugotavljajo, da le nekatera podjetja dosežejo načrtovane koristi, vse več pa je takih, ki jim je zunanje izvajanje prineslo več slabosti in potencialnih nevarnosti. Brown (1997) navaja podatke iz raziskave, ki so jo izvedli v angleškem svetovalnem podjetju. Samo 5 % od več kot 300 podjetij in javnih organizacij je potrdilo visoke koristi ter navedlo manj slabosti zunanjega izvajanja. Za številna ostala podjetja je bil rezultat zunanjega izvajanja zelo slab. Kremic et al. (2006) predstavljajo ugotovitve o tem, da je stroškovna učinkovitost precenjena in da so stroški podjetja včasih še višji po predaji določene aktivnosti v zunanje izvajanje (Bryce & Useem, 1998). Domberger in Fernandez v raziskavi ugotavljata, da so se stroški IT po predaji v zunanje izvajanje zvišali za 9 % (Domberger & Fernandez, 1999).

Tveganja so še posebej izrazita v majhnih podjetjih in se razlikujejo od tveganj v velikih podjetjih. Majhna podjetja se pogosto soočajo s pomankanjem človeških virov, finančnih virov in znanja, kar je lahko velika ovira za uspešno zunanje izvajanje. Ob tem ima morebiten neuspeh veliko večje posledice kot v velikih podjetjih, saj lažje ogrozi stabilnost celotne organizacije (Prystupa & Rządca, 2015).

Do negativnih učinkov zunanjega izvajanja pride zaradi tega, ker managerji podjetij niso dovolj pozorni pri oblikovanju poslovnega procesa zunanjega izvajanja. Premalo pozornosti namenijo pogodbi o zagotavljanju storitev, ustrezni ročnosti pogodbe, izbiri dobavitelja in drugim pomembnim elementom poslovnega procesa zunanjega izvajanja, kar privede do negativnih učinkov (Alexander & Young, 1996). Do negativnih učinkov prihaja tudi zaradi tega, ker nameni akterjev zunanjega izvajanja niso usklajeni. Podjetja izločajo zastarele aktivnosti, da bi se izognila naložbam v novo opremo. Zunanje izvajalce pogosto iščejo med manj razvitimi organizacijami. O cenah se ne dogovarjajo, pač pa od zunanjega izvajalca želijo iztržiti čim več. V določenih primerih v zunanjih izvajalcih iščejo zgolj kupca za odprodajo odvečne ali zastarele opreme (Kavčič & Tavčar, 2008a). Ob tem naročniki prepogosto mislijo, da jim v zvezi z aktivnostmi, ki so jih oddali v zunanje izvajanje, ni potrebno narediti ničesar več (Skukan, 1998).

Kavčič in Tavčar (2008a) na podlagi izvedene raziskave trdita, da je zunanje izvajanje lahko učinkovito sredstvo za povečevanje kratkoročne, zlasti finančne uspešnosti organizacije, vendar lahko pri tem prikrije vzroke in znake težav ter slabo kakovost poslovanja, ugleda in uspeha organizacije. Slabosti se pokažejo kasneje in lahko večkratno izničijo kratkoročne koristi zunanjega izvajanja (Kremic et al., 2006). Tudi Hendry (1995) omenja pogoste negativne učinke zunanjega izvajanja, ko trdi, da so stroški težko merljivi na kratek rok ter

da negativnih učinkov ne smemo prezreti (Kavčič & Tavčar, 2008b). Posledice so namreč za določena podjetja lahko usodne. Zunanji izvajalec lahko zaradi napake izgubi posel, medtem ko lahko podjetje, ki je predalo aktivnost v zunanje izvajanje, utрпи bistveno večjo škodo (Young & Hood, 2003).

Neuspešna uvedba zunanjega izvajanja in posledično razočaranje, ki ji sledi, sta zelo pogosto posledica dejstva, da se v podjetjih odločajo za zunanje izvajanje pod časovnim in stroškovnim pritiskom, ne pa na podlagi poglobljenega razmisleka ter analize (Šink, 2002). Pred sprejetjem odločitve o zunanjem izvajanju je priporočljivo izvesti analizo o njegovi primernosti. Če podjetje uvede zunanje izvajanje ne da bi prej opravilo podrobnejšo analizo o njegovi smiselnosti, se lahko zgodi, da bo razočarano, saj ne bo uspelo rešiti svojih osnovnih težav, morda se bodo težave celo poglobile (Šink, 2002). Zlasti za management je pomembno, da odločitev za zunanje izvajanje temeljito prouči, analizira možne poteke, rezultate, koristi in predvsem tveganja, ki jih prinaša. Pogosto se zgodi, da management podjetja zmotno meni, da je pri prenosu dejavnosti potrebno zgolj najti primerne partnerja, koristi pa bodo s tem že dosežene (Kavčič et al., 2009).

Težave se pogosto pojavljajo že v začetku, pri izbiranju zunanjih izvajalcev. Organizacije se ne odločajo na osnovi celovitih in skladnih meril. Stroškovna privlačnost velikokrat zamegli celostno presojanje dolgoročnih prednosti in slabosti odločitev za določenega zunanjega izvajalca. Odločanje je lahko v rokah posameznikov ali skupin, ki niso kos zahtevnim strateškim odločitvam, težave pa se mnogokrat nadaljujejo pri pogajanjih, sklepanju dogovorov in posebej pri spremljanju poteka dejavnosti (Kavčič & Tavčar, 2008a). Čeprav se sliši trivialno, ima večina podjetij največ težav ravno pri oblikovanju jasnih in merljivih ciljev, še posebej, če gre za izločitev kompleksnejše funkcije (Stupica, 1999).

Kavčič et al. (2009) navajajo, da podjetja pri vstopanju v zunanje izvajanje niso dovolj kritična, da so skoraj popolnoma nepripravljena na težave in da imajo nizko stopnjo zavedanja o tveganjih, ki jih prinaša zunanje izvajanje ključnih aktivnosti. Malačič (2005) ugotavlja, da se težave začnejo največkrat kazati sredi drugega leta sodelovanja, ko se pozornost managementa preusmeri na druga področja v podjetju. Razlogov za to je več, tako na strani naročnika kot tudi na strani izvajalca. Številni avtorji so enotnega mnenja, da je največja nevarnost zunanjega izvajanja ravno v napačni izbiri partnerja. Tveganje, da sodelovanje ne bo uspešno, obstaja že v primeru, da izhajata partnerja iz različnih kultur. Do napačne izbire lahko pride tudi v primeru, ko podjetje nima notranjega strokovnjaka za določeno področje, ki bi lahko ocenil prednosti in slabosti zunanjega izvajalca (Young & Hood, 2003).

Napačna izbira zunanjega izvajalca ali napačno zastavljeno sodelovanje lahko povzročita visoke nepredvidljive stroške. V kolikor podrobnosti niso natančno dorečene že na začetku razmerja in so prepuščene definiranju po potrebi, lahko izvajalec pogojuje opravljanje

nedefiniranih storitev z dodatnim plačilom (Skukan, 1998). Gilley in Rasheed (2000) opozarjata na visoke transakcijske stroške pri tujih izvajalcih, zlasti čezoceanskih.

Glede na navedeno je pri načrtovanju zunanega izvajanja potrebno upoštevati posredne in neposredne stroške. Mednje spadajo prikriti transakcijski stroški vzpostavitve in zaključka razmerja ter neizrabljene strateške priložnosti nadaljnega sodelovanja s podjetji izvajalci, v katera so dajalci vložili obilo svojih zmožnosti (Kavčič et al., 2009). V primeru prekinitve sodelovanja je potrebno upoštevati izgubljeni vložek v vzpostavitev sodelovanja in izgubljene priložnosti za morebitno nadaljevanje sodelovanja z drugo vsebino (Kavčič et al., 2009). Ob tem je potrebno upoštevati še stroške nadzora, dnevne administrativne stroške, stroške učenja in razvoja, politične stroške ter stroške izhoda ali prehoda na drugega dobavitelja. Nenazadnje je potrebno vključiti tudi stroške medosebnostnega razmerja, zaupanja, ugleda in namena, ki so lahko očitni (Young & Hood, 2003). Kremic et al. (2006) zagovarjajo tezo, da bi neposredni stroški morali vključevati nadzor nad izvajanjem pogodbe, generiranje pogodbe in naročila ter stroške tranzicije. Prav tako bi morali upoštevati stroške, nastale z vzpostavitvijo razmerja (Bounfour, 1999; Burzawa, 1994; Hubbard, 1993; Andrew Kakabadse & Kakabadse, 2000). Stroške, povezane z zaposlenimi, je težko predvideti, vendar so le-ti lahko zelo pomembni. Predaja aktivnosti podjetja v zunanje izvajanje lahko znotraj podjetja povzroči zmanjšanje zadovoljstva zaposlenih in posledično nižjo produktivnost ter podobno (Andrew Kakabadse & Kakabadse, 2000; Walsh, 1996). Zlasti problematično je to pri zaposlenih, ki bi morali zaradi zunanega izvajanja zamenjati delodajalca ali bi bilo celo ogroženo njihovo delovno mesto. Kot primer navajam zunanje izvajanje na področju informacijske tehnologije. Interno bodo zaposleni, ki skrbijo za IT v podjetju, argumentirano nasprotovali zunanjemu izvajanju, ker so s tem neposredno ogrožena njihova delovna mesta. Management zelo težko sprejme odločitev, saj običajno nima dovolj znanja o IT tehnologiji. Če upošteva nasvete interno zaposlenih, se ne bo odločil za zunanje izvajanje. Če se odloči za ponudbo zunanjega izvajalca, sam ne more oceniti, ali je ponudba dobra ali slaba. V vsakem primeru pa lahko z napačno odločitvijo nastanejo visoki stroški. Nižji do srednji management je do zunanega izvajanja zaradi strahu pred izgubo službe, prestiža ali moči običajno precej negativno naravnani. Ko se zunanje izvajanje iz opravljanja obrobnih aktivnosti preseli na bolj kreativne ali strateške ravni, je s tem potrebno predati tudi odgovornost za izvedene aktivnosti (Quinn, 1999).

Blois et al. (2000) dodajajo, da stroške povzroča tudi značilno tesno sodelovanje med podjetji (dobavitelji in odjemalci), zaradi ustvarjanja individualnega menjalnega razmerja, ki večinoma temelji na spoznavanju in ustvarjanju medsebojnega zaupanja. Vzpostavljanje razmerij je kompleksen proces, ki poteka skozi več faz, kot so: izbira partnerja, definiranje namena, globine, vrednosti razmerja ter na koncu vzdrževanje razmerja. Ko se vzpostavijo trdne vezi med obema partnerjema, je prekinitve razmerja težavna. Zlasti visoki stroški oba partnerja praviloma vzpodbujajo k vzdrževanju razmerja (Kavčič et al., 2009).

Tehtanje med razlogi za zunanje izvajanje in morebitnimi tveganji ni vedno preprosto. V zadnjih letih se podjetja vedno pogosteje soočajo s predajo informacijske tehnologije v zunanje izvajanje. Ta trend narašča s pojavom oblačnih storitev, ki ponudnikom dajejo možnost, da zaradi centralizacije odjemalcem omogočijo cenejše in kakovostnejše storitve. Dejansko to pomeni, da podjetja ne uporabljajo več svojih strežnikov za shranjevanje podatkov, ampak najamejo le potreben prostor na strežniku enega izmed ponudnikov tovrstnih storitev. Prav tako podjetja ne razvijajo več številnih aplikacij za interno uporabo, temveč le dostopajo do aplikacij, ki so na voljo celotnemu trgu. Slednje so namreč vzdrževane in vedno posodobljene na najnovejšo različico. Po raziskavi (Deloitte, 2016) je 61 % podjetij znižalo stroške s pomočjo oblačnih storitev. Kljub koristim, ki jih omenjena rešitev prinaša, obstajajo tudi določena tveganja. Podatki, ki so shranjeni na skupnih strežnikih in v skupnih aplikacijah, niso tako varni kot podatki, ki so fizično v podjetju. Po raziskavi (Deloitte, 2016) tovrstna tveganja vplivajo na odločitev o zunanjem izvajanju v 23 % podjetij. Možnost zlorab je večja. Zato se morajo podjetja odločiti, ali bodo še naprej zagotavljala visoko raven varnosti ali bodo sledila konkurenci, ki z oblačnimi storitvami dosega nižje stroške in višjo produktivnost. V skrajnem primeru se lahko zgodi, da je podjetje najbolj varno na trgu, vendar zaradi nekonkurenčnosti propade.

V nadaljevanju navajam klasifikacije tveganj (in posledično možnih negativnih učinkov) zunanjega izvajanja po različnih avtorjih. Prikazane so v Tabeli 3.

Tabela 3: Tveganja zunanjega izvajanja

Avtorji	Tveganja zunanjega izvajanja
Lonsdale in Cox (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • izguba ključnih aktivnosti • odvisnost od dobavitelja • izguba strateške fleksibilnosti • zamujanje in slaba kakovost dobave • znižanje zadovoljstva zaposlenih • izguba interne skladnosti • pomanjkanje zaupnosti • izguba pravic do intelektualne lastnine
Uršič (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • zmanjšanje sinergijskih učinkov, ki izhajajo iz medfunkcijskega sodelovanja znotraj podjetja • izguba intelektualnega kapitala • izguba ključnih znanj • prikrivanje informacij s strani zunanjega izvajalca • odvisnost od zun. izv. in posledično večja pogajalska moč zun. izv. • odpor interno zaposlenih
Rebernik in Bradač (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • napačno razumevanje strankinih ciljev, politike in kulture • strankino nestrinjanje s cilji in politiko dobavitelja • težave s komunikacijo in z nadzorom • potrebna obojestranska kontrola

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtorji	Tveganja zunanjega izvajanja
Bergant (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • odvisnost od tretje osebe • izguba nadzora • izguba sredstev • nepooblaščno poslovanje • tveganje poslovne skrivnosti • varnost obravnavanih podatkov
Kavčič et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • izguba znanj, ki se lahko prenesejo na zunanjega izvajalca • izguba ključnih zmožnosti, ki so povezane z razvojem, s tehnologijo in trženjem • izguba zaposlenih, ki imajo redke in pomembne veščine • izguba pregleda/vpliva na trg • neujemanje kultur podjetij • tveganje zaradi značilnosti prenesenih dejavnosti • razdalja med podjetjema • finančna tveganja
Gandhi et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • spoštovanje dogovorjenih rokov • tehnične zmožnosti • finančna tveganja • izbira pravega zunanjega izvajalca • kultura • izguba ugleda • varovanje intelektualne lastnine • fleksibilnost • skladnost z zakonodajo • kakovost
González et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • kvalificiranost zaposlenih zunanjega izvajalca • prekomerna odvisnost • pomanjkanje skladnosti • izguba znanja • nesposobnost zunanjega izvajalca, da se prilagodi tehnologiji • skriti stroški • varnostne težave • nejasno razmerje • težave s ponovnim notranjim izvajanjem • nasprotovanje zaposlenih • težave z zaposlenimi

Viri: C. Lonsdale, *Outsourcing: a business guide to risk management tools and techniques*, 1998, str. 118; B. Uršič, *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja*, 2002, str. 16–19; Ž. Bergant, *Zunanje opravljanje dejavnosti v finančni funkciji združbe*, 2004, str. 15–16; M. Rebernik, B. Barbara, *Cooperation and opportunistic behaviour in transformational outsourcing*, 2006, str. 1009; K. Kavčič, B. Snoj, M. I. Tavčar, A. Jezovnik, *Sodelovanje med organizacijami: strateški management zunanjega izvajanja dejavnosti*, 2009, str. 27; S. J. Gandhi, A. Gorod, B. Sauser, *Prioritization of outsourcing risks from a systemic perspective*, 2012, str. 44–48, R. González, J. Gascó, in J. Llopis, *Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: Review and Evolution*, 2016, str. 229–233.

Za nadaljnjo, podrobnejšo obravnavo tveganj in negativnih učinkov, za potrebe te raziskave upoštevam konceptualno oblikovane kategorije, ki jih navajajo Quinn in Hilmer (1994) ter Šink (1999), saj vključujejo večji del tveganj in negativnih učinkov, ki jih navajajo ostali avtorji. Kategorije so naslednje: izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, možnost izgube nadzora nad zunanjim izvajalcem ter možnost skrivanja informacij s strani zunanjega izvajalca. Kategorije tveganj in posledično negativnih učinkov sta Quinn in Hilmer (1994) opredelila v kontekstu strateškega zunanjega izvajanja, vendar jih je mogoče aplicirati tudi na tradicionalno obliko zunanjega izvajanja. V primeru tradicionalnega zunanjega izvajanja je zelo mala verjetnost, da podjetje izgubi ključne zmožnosti, obstaja pa verjetnost, da podjetje izgubi zmožnost ponovnega opravljanja določene aktivnosti znotraj podjetja. Zato bom v nadaljevanju kategorijo izgube ključnih zmožnosti obravnaval kot izgubo zmožnosti za ponovno opravljanje izločene aktivnosti.

V nadaljevanju podrobneje predstavim kategorije tveganj in negativnih učinkov, ki jih navajajo Quinn, Hilmer (1994) in Šink (1999), ter predstavim poglede drugih avtorjev, ki v svojih delih opredeljujejo podobna tveganja oz. negativne učinke zunanjega izvajanja. Tako predstavljene kategorije tveganj in negativnih učinkov so vključene tudi v anketnem vprašalniku (glej Prilogo 1), ki je osnova empirične raziskave v nadaljevanju disertacije.

5.1 Izguba zmožnosti za ponovno opravljanje izločene aktivnosti (izguba zmožnosti)

Strateška logika je, da osredotočena partnerja s komplementarnimi zmožnostmi lahko ustvarita večjo vrednost za stranke, kot bi jo lahko z enakimi viri ustvarila znotraj vertikalno integriranih podjetij. Vsako podjetje, ki ga privlači strategija zunanjega izvajanja, se srečuje s tveganjem, da partnerju pomaga povečati zmožnosti, kar je lahko odločilno v boju za prihodnje ključne trge. Potrebno je zavestno premisliti, kakšne so pričakovane prednosti takšnega sodelovanja danes in katero znanje ter zmožnosti se lahko izgubijo v procesu sodelovanja. Tako razmišljanje bo ključno, v kolikor dolgoročna konkurenčnost ne bo žrtvovana za kratkoročne koristi (Leavy, 1996).

V preteklosti so se v mnogih podjetjih odločili, da bodo v zunanje izvajanje oddali aktivnosti ali izdelavo delov proizvodov, ki se v tistem trenutku niso zdeli pomembni, hkrati pa so zunanje izvajalce naučili, kako je posamezne proizvode ali storitve mogoče proizvajati na visoki kakovostni ravni. Ko so po nekaj letih sodelovanja ugotovili, da dobavitelji niso bili več sposobni dobavljati zahtevanega, oziroma tega niso želeli več početi, so spoznali, da so že zdavnaj izgubili zmožnosti (spretnosti in znanje), s katerimi bi lahko potrebne dele znova proizvajali sami. Poleg tega zunanjim izvajalcem niso mogli preprečiti povezovanja z njihovimi tekmeci, kot tudi ne samostojnega nastopanja na trgu (Šink, 1999). Predajanje ključnih zmožnosti v zunanje izvajanje je zato osnovna strateška napaka (Klopach, 2000). Frishammar (2015) navaja, da lahko podjetje izgubi konkurenčni položaj tudi v primeru, če

se na zunanjega izvajalca prenese znanje, ki ni ključno, vendar kljub temu koristi trenutnemu ali bodočemu konkurentu. Kljub temu je včasih potrebno vztrajati pri zunanjem izvajanju tudi, če ni najbolj stroškovno učinkovito. S tem, ko še naprej kupujemo storitve pri istem dobavitelju, zmanjšujemo verjetnost, da bo ta dobavitelj začel dobavljati enake proizvode ali storitve našim konkurentom (Arya, Mittendorf, & Sappington, 2008).

González et al. (2016) navajajo, da se veliko število podjetij čuti preveč odvisne od zunanjega izvajalca. Počutijo se ujete in ne morejo prekiniti odnosa s ponudnikom. Odvisnost se pojavi zato, ker podjetja niso sposobna jasno definirati storitev, ki jih potrebujejo, da bi jih lahko pričeli izvajati sami ali poiskati drugega zunanjega izvajalca. V primeru ponovnega notranjega izvajanja informacijskih sistemov je to povezano z visokimi stroški vzpostavitve oddelka in zaposlitve osebja s potrebnim znanjem.

Žaucer (1999) navaja primer sistema javnih knjižnic na Havajih. Mreža okrog petdesetih javnih knjižnic je že desetletje v finančnih težavah, po knjižničnih sredstvih na prebivalca so na repu ameriških držav in dvakrat slabši od povprečja. Knjižnice so prav tako zmanjšale število zaposlenih za okrog 20 %. Zaradi tega se je vodstvo knjižnice odločilo in podpisalo tri petletne pogodbe z zunanjimi izvajalci za gradnjo zbirk, za nabavo, za obdelavo in distribucijo knjig ter za avtomatizacijo in mrežno dostopnost. S tem so sprva prihranili približno tretjino stroškov pri gradnji zbirk in obdelavi, okrog 80 zaposlenih pa premestili na delo z uporabniki. Eden od izbranih ponudnikov je bil celo v izboru najboljših 500 zasebnih podjetij v ZDA v preteklih treh letih, vendar se je s časom pokazalo, da knjižnica ni zadovoljna s kakovostjo njegove gradnje zbirk in je zato z njim prekinila pogodbo. Po končanem sodnem procesu, ki ga je dobil zunanji izvajalec, je knjižnica izgubila znatna finančna sredstva. Od daleč je to poslovno odločitev knjižnice težko ocenjevati, zelo verjetno pa je, da je knjižnica napravila bistveno napako. Oddala je gradnjo zbirk, ki je za vsako knjižnico ključna dejavnost, in jo je v pogodbi z vidika kakovosti težko definirati.

Zaradi nujnosti hitrega sprejemanja odločitev marsikatero podjetje pozabi na dolgoročna tveganja, povezana z zunanjim izvajanjem. Podjetja ne predvidijo, da se nizkocenovni dobavitelj lahko nauči ključnih zmožnosti, ki so potrebne, da postane konkurenčna grožnja (Welch & Nayak, 1992). Organizacije, ki prenašajo dejavnost, se lahko upravičeno bojijo, da bi zunanji izvajalci poskušali izrabiti njihove dolgoletne izkušnje in pridobljeno znanje (Kavčič & Tavčar, 2008a). To je naredilo podjetje Toshiba z znanjem za propelerje, ki se uporabljajo na podmornicah (Quinn & Hilmer, 1994). Z oddajo neke aktivnosti v zunanje izvajanje lahko podjetje izgubi sposobnost obvladovanja te aktivnosti. Če se zunanje izvajanje izkaže za zgrešeno, je včasih težko ponovno vzpostaviti tako aktivnost znotraj organizacije (insourcing) (Žaucer, 1999).

Kavčič in Tavčar (2008b) sta v svoji raziskavi vprašala za mnenje, kaj bi podjetja najbolj pogrešala, če bi aktivnost morala ponovno izvajati znotraj podjetja. Okoli 23 % vprašanih

podjetij je odgovorilo, da ne bi več imela primerne opreme in strojev. Polovica jih je odgovorila, da bi imela pomanjkanje znanja in zaposlenih, ki bi bili sposobni ponovno vzpostaviti aktivnosti, ki so bile predane v zunanje izvajanje. Zaradi tega morajo biti managerji dovolj previdni in se od izključno stroškovnega vidika preusmeriti tudi na varovanje ključnih zmožnosti, na kakovost proizvodov in storitev ter na vzdrževanje odnosov z lastnimi zaposlenimi in z zunanjim izvajalcem (Bergant, 2004).

Bettis, Bradley in Hamel (1992) trdijo, da zunanje izvajanje znižuje inovativnost organizacije. Svoje znanje prenese na dobavitelja in zmanjša obseg kontrole nad aktivnostmi znotraj podjetja. Na ta način lahko zunanje izvajanje uniči dolgoročno konkurenčno prednost (Gilley & Rasheed, 2000). Ena izmed najbolj resnih groženj, ki je rezultat zanašanja na zunanjega izvajalca, je opuščanje inovacij. Zunanje izvajanje vodi v izgubo zmožnosti raziskovanja in razvoja na dolgi rok (Teece, 1987), ker je pogosto uporabljeno kot nadomestek za inovacije. Z zunanjim izvajanjem podjetje izgubi stik z novimi tehnološkimi dosežki, ki ponujajo možnost za izboljšave proizvodov ali procesov (Gilley & Rasheed, 2000). V določenih primerih, ko podjetje preda v zunanje izvajanje ključne komponente, izgubi strateško fleksibilnost za uvedbo novih dizajnov in postane odvisno od volje zunanjega izvajalca (Quinn & Hilmer, 1994).

Quelin in Duhamel (2003) navajata naraščajoč trend ponovnega notranjega izvajanja aktivnosti, ki jih podjetja predajo v zunanje izvajanje in jih po izteku pogodbe ponovno začnejo sama izvajati. Kot že navedeno, je izločene aktivnosti težko in drago ponovno prevzeti. Iz raziskav izhaja, da je po izteku pogodbe za spremembo zunanjega izvajalca ali ponovno notranje izvajanje v povprečju potrebnih 8 mesecev (Barthelemy & Geyer, 2001; Quélin & Duhamel, 2003). Kavčič (2009) se sprašuje, ali podjetje sploh še ima opremo in stroje, strokovnjake, ki poznajo proces, finančna sredstva in podobno ter kakšen je položaj, v katerem se tedaj znajde prejemnik zunanjega izvajanja. Morebitne težave obeh podjetij, tistega, ki izloča aktivnost, in tistega, ki sprejema aktivnosti, so ob zaključku poslovanja slabo obdelane. Ta segment je bistvenega in kritičnega pomena z vidika obvladovanja tveganj in dolgoročne uspešnosti poslovanja.

Pri predaji aktivnosti v zunanje izvajanje lahko podjetje izgubi zmožnost opravljanja te aktivnosti. Na primer: podjetje preda v zunanje izvajanje varovanje objekta. Zunanji izvajalec odstrani obstoječe varnostne sisteme in jih nadomesti s svojimi ter zaposli osebje, ki je skrbelo za varnost. V tem trenutku podjetje izgubi zmožnost, da bi v kratkem času ponovno prevzelo aktivnosti varovanja. S tem podjetje ne izgubi ključnih zmožnosti, s katerimi lahko opravlja ključne aktivnosti (glej poglavje 1.1). Ključne zmožnosti lahko podjetje izgubi v primeru strateškega zunanjega izvajanja, ki je osredotočeno na povečevanje prihodkov in je tesno povezano z izvajanjem ključnih aktivnosti. Zato v nadaljevanju za potrebe empiričnega raziskovanja v disertaciji kot tveganje in posledično negativni učinek

obravnavam izgubo zmožnosti za opravljanje določene aktivnosti znotraj podjetja oz. krajše izgubo zmožnosti.

5.2 Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja

S povezovanjem izkušenj in znanja posameznih strokovnjakov z različnih poslovno-funkcijskih področij v podjetju se oblikujejo številne nove rešitve. Podjetja bi morala pred sprejetjem odločitve za dolgoročno zunanje izvajanje zahtevati, da imajo pri razvojnih programih prednost lastni zaposleni, še zlasti, ko gre za sodelovanje, od katerega si obetajo številne nove inovacije (Šink, 1999). Tudi, če bi podjetje lahko zanesljivo ugotovilo, zakaj določene aktivnosti predati zunanjemu izvajalcu, evolucionjski pogled na spremembe upravljanja kaže, da obstajata vsaj dve procesni težavi, ki lahko povzročata stroške. Ti dve procesni težavi sta neločljivost upravljanja in dopolnjevanje zmogljivosti. Po predaji določenih aktivnosti v zunanje izvajanje lahko podjetje interno zaposlene prezaposli k zunanjemu izvajalcu. Ob tem se mora vprašati, kako hitro se bodo zaposleni integrirali v sistem dobavitelja in začeli zagotavljati storitve svojemu prejšnjemu podjetju. Pomembno je vedeti, kakšen bo vpliv na poslovne aktivnosti, ki so bile pred tem interno izvajane. Če vmesniki med aktivnostmi niso jasno določeni, se postavlja vprašanje, koliko vzporednega truda bo potrebnega, da se izučijo strokovnjaki dobavitelja, kakšne motnje lahko podjetje pričakuje in koliko časa bodo trajale (Mahnke, 2001). Pride lahko do situacije, ko postanejo tudi preostali delavci nenaklonjeni spremembi, saj so prestrašeni in negotovi glede prihodnosti. Taka organizacijska sprememba mnogokrat spremeni tudi razmerja med delavci in neformalno organiziranost, kar deluje nelagodno na vse (Žaucer, 1999).

Izguba zmožnosti in zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja sta močno povezani. To lahko prikažem na primeru podjetja, ki ima zunanjega izvajalca za potrebe proizvodnje zaradi znižanja stroškov. Dlje kot traja zunanje izvajanje proizvodnje, manj je medfunkcijskega sodelovanja in bolj je zmanjšana sposobnost podjetja, da ustvarja nove proizvode. Ključne zmožnosti niso samostojna funkcija podjetja, niti njegova tehnologija, ampak so globoko vgrajene v znanje kolektiva. Zato številna podjetja, ki se poslužujejo zunanjega izvajanja (na primer podjetje Nike), zadržijo nekaj proizvodnih zmožnosti in jih tesno povežejo z inženiringom, da bi tako zaščitili in razvijali medfunkcijske zmožnosti, ki so ključ bodočega uspeha (Leavy, 1996).

S povezovanjem izkušenj in znanja posameznih strokovnjakov z različnih poslovno-funkcijskih področij v podjetju se razvijajo številne nove rešitve. Nekatera podjetja skrbijo, da bo zaradi zunanjega izvajanja manj sodelovanja in posledično doseženih manj dobrih rezultatov. Zunanje izvajanje res nekoliko otežuje medfunkcijsko timsko delo glede uporabe različnih znanj in izkušenj na različnih lokacijah, vendar se lahko podjetje ustrezno zavaruje pred takšnimi posledicami (Šink, 1999). Tako lahko podjetje, preden se odloči za dolgoročno zunanje izvajanje, zahteva, da imajo pri razvojnih programih prednost njegovi zaposleni, še

zlasti, če gre za sodelovanje, od katerega si obeta številne nove inovacije. Zaposleni lahko celo povečajo svoje znanje oziroma ustvarjalnost, če v podjetju vzpodbujajo povezovanje z zunanjimi strokovnjaki, namesto da celotno proizvodnjo zadržujejo v podjetju. Tista podjetja, ki se povezujejo z uspešnimi podjetji, lahko izkoriščajo njihove zmožnosti, s tem pa si zagotovijo dostop do veliko kompleksnejšega znanja oziroma do novih tehnologij, ki jih samostojno sicer ne bi mogla razviti (Quinn & Hilmer, 1994). Podjetje mora dovolj dobro poznati svojega zunanjšega izvajalca, da lahko izbira zaposlene, ki mu ustrezajo, sicer je lahko doprinos dobavitelja znatno nižji (Quinn & Hilmer, 1994). Uspeh zunanjega izvajanja je odvisen od sodelovanja med udeleženci, ki si morajo med seboj deliti poslovne informacije, sicer sodelovanje ni mogoče (Rebernik & Bradač, 2006).

Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja se lahko pojavi tudi pri majhnih podjetjih. Čeprav imajo takšna podjetja le nekaj zaposlenih, le-ti lahko opravljajo različne funkcije ali celo več funkcij, potrebnih za poslovanje podjetja. Če se ena izmed teh funkcij preda v izvajanje zunanjemu izvajalcu, lahko pride do zmanjšane možnosti medfunkcijskega sodelovanja.

5.3 Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem

Pri zunanjem izvajanju lahko resne težave nastanejo takrat, ko se prednostna področja zunanjega izvajalca ne skladajo s kupčevimi (Quinn & Hilmer, 1994). Pri proučevanju najuspešnejših primerov zunanjega izvajanja je bilo ugotovljeno, da je bistvenega pomena, da obe podjetji gojita tesne vezi, si medsebojno stalno izmenjujeta poročila, tako na operativni kot na najvišji managerski ravni, ter si med sabo čim bolj zaupata. V primeru spora med podjetjem in zunanjim izvajalcem podjetje ukrepa proti zunanjemu izvajalcu, vendar je učinkovitost ukrepov večkrat odvisna od tržne moči, ki jo ima podjetje nad zunanjim izvajalcem (Šink, 1999). Nekatera podjetja imajo zaradi zniževanja tovrstnih tveganj v lasti ključne kose opreme, ki jo zunanji izvajalec uporablja za zagotavljanje storitev (Quinn & Hilmer, 1994).

Mullin (1996) je prepričan, da se težave z zunanjim izvajanjem pojavijo zaradi tega, ker je večina pogajanj namenjenih zniževanju stroškov. Posledično je v pogodbi preskromno opredeljeno vodenje zunanjega izvajanja, kar daje zunanjemu izvajalcu nesorazmerno visoko možnost kontrole. Dobaviteljeva objektivnost in strankina objektivnost pa nista vedno enaki. Težavo cenovnih vojn navajajo tudi Gandhi et al. (2012). Žaucer (1999) opozarja, da bodo zunanji izvajalci ob dogovorjenih cenah poskušali izvajati manj kakovostne storitve, če ne bo potrebna kakovost storitev točno definirana in če ne bo izdelanih postopkov meritve kakovosti. Podjetja so lahko neprijetno presenečena, ko ugotovijo, da namesto izvajalca, s katerim so sklenila pogodbo, pogodbeno dela opravlja neko drugo podjetje, saj jim zunanji izvajalec ni razkril, da nima na voljo vseh potrebnih virov za izvedbo celotne storitve (Skukan, 1998). To se še posebej pogosto pojavlja na

izrazito mladih trgov, kjer zunanji izvajalci, v želji po večjih zasluških, jemljejo vsak posel, čeprav se zavedajo, da za uspešno izvedbo nimajo zadostnih niti časovnih niti človeških virov. Zato mora naročnik že pri izbiri izvajalca in pozneje pri podpisu pogodbe zahtevati ter tudi doseči, da bo izvajalec projektu namenil ustrezno pozornost (Skukan, 1998).

Izguba nadzora se lahko zgodi tudi v primeru, če projekt zapustijo ljudje, katerih vloga na projektu je ključnega pomena. Zgodi se, da projekte zunanjega izvajanja na naročnikovi strani zapustijo ključni vodje, ker menijo, da njihove sposobnosti niso dovolj prepoznane in cenjene ter da na projektu nimajo dovolj odgovorne vloge. Njihov odhod iz podjetja in s tem tudi s projekta lahko predstavlja veliko težavo za podjetje, saj so ljudje, ki odhajajo, sodelovali od začetka in so edini seznanjeni z vsemi podrobnostmi projekta (Skukan, 1998).

Še manj nadzora je zaradi številnih posebnih značilnosti pri zunanjem izvajanju intelektualnih aktivnosti. Zunanji izvajalci imajo v tem primeru bistveno več znanja kot naročniki. Zaradi tega je težko v naprej natančno določiti, kakšen naj bo pričakovani rezultat (na primer tržno-komunikacijska kampanja ali arhitekturni dizajn). Prav tako je težko oceniti stroške in izmeriti dodano vrednost zunanjega izvajalca (Quinn, 1999). Williamson (1975) uporabi izraz »specifičnost sredstev«, kar pomeni, da se je potrebno zavedati, do kakšne stopnje so sredstva specifična pri določenem zunanjem izvajanju. Višja kot je specifičnost sredstev, težje je zamenjati zunanjega izvajalca in večja je verjetnost, da se bodo pojavile težave z zunanjim izvajanjem (Brandes et al., 1997).

Ena izmed najpogostejših napak, ki jo zaznavajo v večini panog, je slabo implementirana strategija zunanjega izvajanja. Slaba implementacija se običajno kaže v pomanjkljivem partnerju ali kratkotrajni osredotočenosti, ki vodi k pogostim menjavam dobaviteljev, namesto da bi z njimi zgradili bolj dolgoročno partnerstvo. Kratkoročna osredotočenost zaradi negotovosti povzroča stres pri zunanjem izvajalcu, ki se odraža v slabi uspešnosti zaradi pomanjkanja časa za ustrezno prilagoditev zahtevam naročnika in spoznavanje operacijskih pričakovanj. Pogosta menjava partnerjev organizacijo sili tudi k temu, da stalno vzpostavlja nova razmerja in usposablja nove dobavitelje (Klopack, 2000).

Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem lahko povzroči moralni hazard (glej poglavje 2.2). Najbolj očiten znak moralnega hazarda pri zunanjem izvajanju je zmanjšanje ravni truda s strani dobavitelja (agenta), kar povzroči nižjo kakovost storitev. Če uspešnost ni specificirana v pogodbi, je zmanjševanje truda pričakovano. Tudi, če so cilji uspešnosti določeni, bo uspešnost izvajalca odvisna od merljivosti in preverljivosti le-teh (Rebernik & Bradač, 2006).

Odvisnost od zunanjega izvajalca pri podjetju vzbuja negotovost, saj nima varovanja; v primeru, če bi dobavitelju spodletelo in bi zamudil z dogovorjeno dostavo. Osrednja skrb je tudi tveganje, da podjetje nima sposobnosti kontrole nad kakovostjo. To skrb še povečujejo

ugotovitve, da ni enostavno zamenjati dobavitelja ali prenesti aktivnost ponovno v notranje izvajanje, ko poteče pogodba z zunanjim izvajalcem (Quélin & Duhamel, 2003). Kot že omenjeno, lahko tovrstne težave povzročijo veliko gospodarsko škodo podjetju, medtem ko za zunanjega izvajalca velikokrat pomenijo le izgubo enega posla.

5.4 Skrivanje informacij

Skrivanje informacij lahko podjetju povzroči velike težave in pomeni veliko tveganje zunanjega izvajanja. Posamezni zunanji izvajalci včasih skrivajo informacije, ki so za nemoteno poslovanje bistvene. Gre za težave, ki jih na primer zunanji izvajalec pričakuje z delovno silo, z dobavo surovin in podobnim, vendar tega ne pove kupcu. Ko težave enkrat nastopijo, je za kupca prepozno, da bi poiskal drugega zunanjega izvajalca. Podobno problematična je situacija, ko imajo zunanji izvajalci določene informacije, ki bi jih podjetja zelo težko dobila pri drugih zunanjih izvajalcih. To so na primer informacije, s katerimi razpolagajo podjetja, ki opravljajo tržne raziskave, razvijajo računalniške aplikacije, pravni strokovnjaki, skratka vse informacije, ki bi jih kupec ali katerikoli dobavitelj težko reproduciral enako učinkovito. Takšni zunanji izvajalci lahko podjetju postavljajo cene, ki so v resnici odraz monopola. Kljub temu je tudi ta cena nižja, kot bi bila cena za pridobitev tovrstnih informacij, če bi jih zbrali v podjetju samem (Šink, 1999). Fishammar (2015) dodaja, da lahko zunanji izvajalec izkoristi notranje informacije o poslovanju podjetja naročnika za izboljšanje svojega pogajalskega izhodišča.

Da lahko dobavitelj učinkovito izvaja pogodbene aktivnosti, mora biti med podjetjema vzpostavljen dober pretok informacij. Podjetje je na nek način prisiljeno, da razkrije svoje informacije. Problem varovanja podatkov pride do izraza zlasti takrat, ko podjetja ne zaupajo zunanjim izvajalcem in se potencira v primeru zunanjega izvajanja poslovnega procesa, saj zunanji izvajalci ne izvajajo zgolj postranske aktivnosti podjetja, ampak upravljajo s celoto ali pomembnim delom poslovnega procesa. Če cilji podjetja in njegovega zunanjega izvajalca niso usklajeni, se pojavi izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem. Ključno za uspeh partnerstva je, da si podjetje in dobavitelj razjasnita cilje ter pričakovanja (Yang et al., 2007). To je težje doseči, če so razlike v kulturah naročnika in izvajalca prevelike. Zunanji izvajalec lahko pridobi večjo pogajalsko moč in začne izsiljevati naročnika, ki mu je zaupal dejavnost (Kavčič & Tavčar, 2008a). Rebernik in Bradač (2006) govorita o informacijski asimetriji. To pomeni, da dve stranki, vključeni v transakcijo, nimata enakih informacij o stvareh, ki so pomembne za transakcijo. Med dvema pogodbenima strankama informacijska asimetrija pomeni, da ima ena stranka zasebne informacije, ki jih lahko uporabi kot informacijsko rento.

Oportunistično obnašanje, škodljiva selekcija in moralni hazard se lahko pojavijo v katerem koli razmerju zunanjega izvajanja. Tudi nepopolna zavezanost lahko postane zelo vpliven dejavnik. V takem primeru je udeležence potrebno zaščititi pred vsemi tremi najbolj

kritičnimi zgoraj navedenimi oportunističnimi obnašanji (Rebernik & Bradač, 2006). V izogib škodljivi selekciji mora principal zbrati pomembne razpoložljive informacije o agentu, da razkrije resnično naravo njegovih trditev. To vključuje informacije o agentovi finančni situaciji, ugledu, moči, sodelovanju z ostalimi, doseženih uspehah, sposobnosti managementa in zavezi h konstantnim izboljšavam, izkušnjah s tranzicijo, zaupanju, varnosti in zaupnosti, pozitivnih odnosih, dobri kulturi, fleksibilnosti, stroškovni previdnosti, volji za deljenje znanja ter reševanju problemov (Greaver, 1999).

Tveganja in negativni učinki zunanjega izvajanja, opisani v tem poglavju, lahko vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Prav tako lahko na zadovoljstvo vplivajo razlogi, oblike sodelovanja in drugi elementi, predstavljeni v predhodnih poglavjih. Zato v nadaljevanju podrobneje predstavljam proučevanje zadovoljstva z zunanjim izvajanjem in elemente zadovoljstva z zunanjim izvajanjem.

6 ZADOVOLJSTVO Z ZUNANJIM IZVAJANJEM

6.1 Proučevanje zadovoljstva v povezavi z zunanjim izvajanjem

Zunanje izvajanje se v podjetjih uporablja kot eno od orodij za doseg zastavljenih ciljev poslovanja. Primarni cilj velikih podjetij je ustvarjanje dobička za njihove lastnike. Nekatera velika podjetja v zadnjih desetletjih sicer bolj uravnoteženo spremljajo uspešnost poslovanja s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalcev, vendar študije kažejo, da so nefinančni kazalci še vedno v podrejeni vlogi, če jih primerjamo s finančnimi kazalci (Peljhan, Tekavčič, Marc, & Sobota, 2010; Tekavčič, Sobota, Peljhan, Marc, & Ponikvar, 2010; Vitezić & Knez-Riedl, 2005). Doseganje določene ravni finančnih kazalcev in znotraj njih dobička ter iz njega izvedenih kazalcev je pomemben cilj tudi v malih in srednje velikih podjetjih, vendar lastniki in managerji teh podjetij zasledujejo še druge cilje, ki niso neposredno povezani z dobičkom (Cooper & Artz, 1995). Peljhan et al. (2010) ugotavljajo, da so nefinančni kazalci za manjša podjetja relativno pomembnejši kot v velikih podjetjih.

V večjih podjetjih za presojanje in nadzor nad posameznimi področji poslovanja običajno uporablja številne kazalce, kot so kazalci za nadziranje denarnih tokov, sredstev, dobička, prispevkov za kritje, posrednih stroškov, investiranja in drugi (Tekavčič & Ban, 2001). Vendar so raziskave v številnih ameriških, angleških in japonskih podjetjih konec dvajsetega stoletja pokazale, da so v praksi potrebne drugačne metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, managerjev in poslov nasploh. Dogajalo se je, da so uspešna podjetja čez noč zašla v krizo, čeprav kazalci tega niso nakazovali. Močna konkurenca in presežek proizvodov na trgu so povzročile hude krize v podjetjih, ki se nastalim razmeram niso bila sposobna dovolj hitro prilagoditi (Borjančič, 2006). Tradicionalni sistemi za analizo poslovanja se primarno osredotočajo na spremljanje finančne uspešnosti zgolj na podlagi stroškovnih in finančnih informacij iz računovodskih poročil ter izkazov. Takšne informacije so večkrat pomanjkljive

in prepozne, izražajo predvsem posledice sprememb na posameznih področjih poslovanja in ne dajejo možnosti ugotavljanja vzrokov, ki so pripeljali do sprememb. Preveč so usmerjene na zunanje uporabnike in premalo na vodstva organizacij (Otley 1999; Šmerc, 2015). Finančni kazalci so torej nezadostni, saj odsevajo pretekle rezultate poslovanja, manj pa kritične dejavnike uspešnosti. Preveč se osredotočajo na kratkoročne vidike poslovanja in premalo na dolgoročno preživetje organizacij (Kaplan & Norton, 1996; Neely, 1999; Šmerc, 2015).

V disertaciji proučujem vpliv tveganj in negativnih učinkov zunanjega izvajanja na poslovanje v majhnih podjetjih. Definiranje in merjenje učinkov zunanjega izvajanja je daleč od preprostega (Schwarz, 2014). Tavčar (1985) navaja, da učinkovitost in uspešnost v zunanjem izvajanju praviloma primerjamo ter mnogokrat samo ocenjujemo, saj je merjenje preveč kompleksno. Številni avtorji (Kim et al., 2013; H. M. Song & Wong, 2009; Yoon & Im, 2005) predlagajo, da je zadovoljstvo samo po sebi dovolj dobro merilo uspeha. To lahko razumemo na način, da doseganje prednosti zunanjega izvajanja (strateških, tehnoloških ali ekonomskih) nedvoumno vpliva na zadovoljstvo naročnika zunanjega izvajanja (Kim et al., 2013; Vivek, Richey, & Vivek, 2009). Posledično zadovoljstvo predstavlja merilo uspešnosti, doseženo z zunanjim izvajanjem, in to merilo lahko uporabimo v vsakem podjetju (Gonzalez, Gasco, & Llopis, 2015). Managerjevo subjektivno zadovoljstvo s partnerstvom je dober pokazatelj objektivne uspešnosti partnerstva (Lui, Wong, & Liu, 2009). Zato bom merjenje zadovoljstva uporabil kot spremenljivko v svoji raziskavi. Dodaten razlog, zakaj bom v disertaciji za presojanje vpliva tveganj in negativnih učinkov na poslovanje uporabljal nefinančni kazalec, izražen tako v zadovoljstvu kot subjektivni presoji, je tudi v tem, da ekonomski kazalci predstavljajo le delno merilo uspešnosti z zunanjim izvajanjem (Gonzalez et al., 2015). Zato bom ekonomske kazalce uporabil kot kontrolno spremenljivko.

Ocenjevanje stopnje zadovoljstva z zunanjim izvajanjem bom uporabil tudi zaradi tega, ker je v majhnih podjetjih večji delež lastnikov, ki so hkrati tudi managerji svojih podjetij in se v družbenem življenju pogosto identificirajo s svojimi podjetji. Njihove vrednote značilno vplivajo na uspešnost njihovih podjetij (Pushpakumari, 2009). Zaradi tega so njihovi kriteriji uspešnosti lahko drugačni. Med njimi najdemo kriterije, kot so: velikost podjetja, ki lahko odraža uspešnost podjetnika v družbi; visoka kakovost storitev, ki podjetnika postavlja pred njegove konkurente; obseg in kakovost osnovnih sredstev, ki lahko bistveno presegajo potrebe podjetja; prosti čas, ki ga lahko podjetnik nameni prijateljem in/ali družini; družbene povezave, ki lahko podjetniku omogočijo drugačen položaj v družbi in podobne. Ti kriteriji niso vedno povezani z dobrimi finančnimi kazalci. Zaradi tega tudi uspešnosti posameznega podjetja ali poslovne aktivnosti znotraj podjetja v tem primeru ne morem zadostno ocenjevati s finančnimi kazalci. Tudi Bexandale (2004) poudarja, da so kvalitativni dejavniki zunanjega izvajanja, vključno s fleksibilnostjo, z zaupanjem, s kakovostjo, z odvisnostjo, dogovorjenimi roki in zanesljivostjo kritični za doseganje zastavljenih ciljev.

Podobno o merjenju učinkovitosti in uspešnosti meni Tavčar (1985). Učinkovitost in uspešnost zunanjega izvajanja sta v osnovi relativna pojma. Absolutno ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti samo po sebi ne da relevantnega rezultata, saj vsako podjetje tekmuje in se primerja s svojimi konkurenti. Učinkovitost in uspešnost v zunanjem izvajanju praviloma primerjamo ter mnogokrat samo ocenjujemo, saj je merjenje preveč kompleksno. Greaver (1999) navaja, da je pri merjenju uspešnosti potrebno upoštevati učinke, vezane na produktivnost, kakovost, točnost, stopnjo izkoriščenosti, zmogljivosti, kreativnost, rezultate aktivnosti in finančne kazalce. Vodopivec (2008) v svojem delu navaja finančne in nefinančne kazalce za merjenje uspešnosti. Med finančnimi kazalci omenja rentabilnost poslovanja, ekonomičnost poslovanja, produktivnost dela, dolgoročno in kratkoročno zadolženost, dodano vrednost na zaposlenega in druge. Med nefinančnimi kazalci pa navaja zadovoljstvo kupcev, kakovost, odzivnost, zadovoljstvo dobaviteljev, zadovoljstvo in učenje zaposlenih. Če bi želeli izračunati ali določiti vse navedene kazalce, je pri merjenju uspešnosti zunanjega izvajanja zelo težko določiti, v kakšni meri zunanje izvajanje vpliva na vsakega izmed navedenih kazalcev. Zaradi tega pritrjujem Tavčarju (1985), ki meni, da lahko uspešnost zunanjega izvajanja ocenjujemo, težko pa jo merimo. Ocenjevanje je lažje v manjših in srednje velikih podjetjih, kjer ima ena oseba ali ozek krog zaposlenih pregled nad vsemi poslovnimi procesi. Le-ti lahko ocenijo vpliv zunanjega izvajanja na finančne in nefinančne kazalce.

Zaradi navedenega v raziskavi ne bom preučeval vpliva tveganj in negativnih učinkov zunanjega izvajanja na finančne kazalce organizacijske uspešnosti poslovanja, temveč bom proučeval vpliv tveganj in negativnih učinkov zunanjega izvajanja na nefinančni kazalec ocenjene stopnje zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Finančni kazalec bom uporabil kot kontrolno spremenljivko. V razmerju dobavitelj-kupec je zadovoljstvo pogosto uporabljeno kot eden izmed ključnih konstruktov (Abdul-Muhmin, 2005; Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1999). Raziskave zadovoljstva so pogostejše na trgu potrošnikov, medtem ko na medorganizacijskem trgu o zadovoljstvu ni bilo veliko govora (Abdul-Muhmin, 2002, 2005; Patterson, Johnson, & Spreng, 1997; Russell-Bennett, McColl-Kennedy, & Coote, 2007; Spiteri & Dion, 2004). Zadovoljstvo je pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocen vseh vidikov poslovnega razmerja podjetja z drugim podjetjem (J. C. Anderson & Narus, 1984). V skladu s tem pogledom zadovoljstvo obsega ekonomske in neekonomske komponente. Ekonomsko zadovoljstvo je opredeljeno kot pozitivni čustveni odziv na ekonomske koristi, ki izhajajo iz partnerskega odnosa, kot so obseg prodaje in marže. Neekonomsko zadovoljstvo pa je pozitivni odziv na neekonomske, psihosocialne vidike partnerstva, kot so enostavnost sodelovanja, izpopolnjenost in veselje (Geyskens et al., 1999).

Proučevanje zadovoljstva v povezavi z zunanjim izvajanjem so obravnavali že številni avtorji. V podatkovni bazi Ebsco je od leta 2010 do 28. 4. 2017 zavedenih 102 člankov v znanstvenih revijah, ki so obravnavali zunanje izvajanje in zadovoljstvo s področja ekonomije, informacijske tehnologije, marketinga ter poslovanja in upravljanja. Največ

znanstvenih člankov je bilo objavljenih v revijah *Journal of services marketing in Information & management*.

Največ avtorjev (Arora, 2016; Besser & Miller, 2010; Bohle, Willaby, Quinlan, & McNamara, 2011; Boswell et al., 2012; Böckerman & Maliranta, 2013; Clinton, Bernhard-Oettel, Rigotti, & Jong, 2011; Combs, Clapp-Smith, & Nadkarni, 2010; Hechanova, 2013; Hodari, Waldthausen, & Sturman, 2014; Joshi, 2010; Jyoti & Sharma, 2015; Monis & Sreedhara, 2010; Nakra, 2014; Pavan & Narasimha Reddy, 2016; Quan & Cha, 2010; Seklecka, Marek, & Lacala, 2013; S. Sengupta, 2011; Santoshi Sengupta & Gupta, 2012; Somayeh, Morteza, Parisa, & Maryam, 2012; Sree Rekha & Kamalanabhan, 2010; Suneja & Kumar, 2011; Vathsala, 2010; Wong, Tjosvold, & Chen, 2010) se je ukvarjalo z raziskovanjem zunanjega izvajanja v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih pri zunanjem izvajalcu ali pri podjetju, ki je predalo določene aktivnosti v zunanje izvajanje. Raziskovali so zadovoljstvo pogodbenih delavcev, zadovoljstvo zaposlenih v klicnih centrih, povezave med zunanjim izvajanjem storitev in zadovoljstvom zaposlenih, vpliv delovnega časa na zadovoljstvo z delovnim mestom ter različne druge faktorje, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo so preučevali tako v velikih kot v malih in srednje velikih podjetjih. Monis in Sreedhara (2010) sta raziskovala povezave med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja, ki je predalo določene aktivnosti v zunanje izvajanje. Pavan in Narasimha Reddy (2016) sta raziskovala vpliv različnih praks ravnanja s človeškimi viri na zadovoljstvo z delovnim mestom.

Nekoliko manjše število avtorjev (Bellingkrodt & Wallenburg, 2015; Drejeris & Zinkevičiūtė, 2010; Gopal & Koka, 2012; Graf, Schlegelmilch, Mudambi, & Tallman, 2013; Kalaignanam & Varadarajan, 2012; Klimas & Ruževičius, 2010; Mukhopadhyay, Bandyopadhyay, & Chatterjee, 2011; Narayanan, Balasubramanian, & Swaminathan, 2011; C. Song, Lee, & Lee, 2013; Weigelt & Sarkar, 2012; Woisetschläger, Lentz, & Evanschitzky, 2011; Zhang, Lawrence, & Anderson, 2015) se je osredotočilo na raziskovanje zunanjega izvajanja in zadovoljstva strank. Med obravnavanimi temami so zunanje izvajanje obvladovanja odnosov s strankami in vpliv na zadovoljstvo strank, management projektov, ki so bili predani v zunanje izvajanje, ter analiza uspešnosti projektov in zadovoljstvo strank in drugo. Podobno področje so obravnavali avtorji (Koku, 2015; Piyush, 2012; Raassens, Wuyts, & Geyskens, 2014; Thelen & Shapiro, 2012), ki so raziskovali zunanje izvajanje v povezavi z zadovoljstvom potrošnikov. Gorla in Somers (2014) sta raziskovala vpliv zunanjega izvajanja informacijske tehnologije na uspešnost informacijskega sistema. Pri tem je bil pomemben element zadovoljstvo uporabnika. Nekaj raziskovalcev (Hodgkinson, Hughes, Hughes, & Glennon, 2017; Pirannejad, Salami, & Mollaei, 2010) se je ukvarjalo tudi z zadovoljstvom državljanov ali prebivalcev v povezavi z zunanjim izvajanjem različnih storitev ali celo vladnih funkcij. Slavec, Drnovšek in Hisrich (2017) so proučevali vpliv odprtosti podjetnikov na njihovo zadovoljstvo z delom, in uspešnost poslovanja. Zadovoljstvo podjetnika se obravnava kot osnovno merilo uspešnosti

in temeljno merilo uspeha posameznega podjetnika (Cooper & Artz, 1995). V raziskavi se je izkazalo, da obstaja pozitivna povezanost med podjetniško odprtostjo in zadovoljstvom podjetnikov s službo (Slavec et al., 2017).

Quinn in Hilmer (1994) predlagata, da si podjetja odgovorijo na tri vprašanja, ko se odločajo za izločitev neke dejavnosti v zunanje izvajanje, in sicer: kakšne so možnosti za doseg konkurenčne prednosti v tej dejavnosti, upoštevajoč transakcijske stroške, kakšna je potencialna ranljivost, ki lahko nastane zaradi tržnega neuspeha, če je dejavnost v zunanjem izvajanju, in kaj lahko naredimo, da zmanjšamo omenjeno ranljivost v dogovoru z izvajalcem ter zagotovimo obvladovanje, ki je potrebno, da dosežemo željeno prilagodljivost v povpraševanju.

Bergant (2004) šteje med ključne pogoje za uspešno uvedbo zunanjega izvajanja naslednje: specializacijo za ustrezno dejavnost, pri čemer je pomembno, da dejavnost, ki v podjetju ni osnovna oziroma ključna zmožnost, predstavlja pri njenem zunanjem izvajalcu osnovno dejavnost. Opredeljeni morajo biti: cilji, raven servisa, način merjenja kakovosti, enota mere, posledice nedosežene ravni. Drugi potreben pogoj so jasne zahteve o ravni storitev zunanjega izvajalca. Pri tem je potrebno odpraviti razliko v pričakovanjih. Pomembna pogoja za uspešno uvedbo zunanjega izvajanja sta tudi odprta komunikacija z izvajalcem, ki zmanjša nezaupanje, ter sklenitev pogodbe o zagotavljanju storitev.

John (2013) je raziskoval, kakšno je splošno zadovoljstvo s strateškimi orodji, ki jih uporablja management v medijskih družbah Združenega kraljestva. Ugotovil je, da vodstva največkrat (90 %) uporabljajo strateške povezave '*Strategic Alliances*' in primerjalne analize '*Benchmarking*'; sledijo jim orodja, kot so programi socialnih omrežij '*Social Media Programmes*', zunanje izvajanje '*Outsourcing*' in strateško planiranje '*Strategic Planning*', ki jih uporablja 86 % anketiranih vodstev. Med orodji, ki se najpogosteje uporabljajo, je splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem na lestvici 1–5 nižje kot je splošno zadovoljstvo s strateškimi povezavami, programi socialnih omrežij in strateškim planiranjem. Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem je višje od zadovoljstva z orodjem primerjalnih analiz. Tudi sam želim v svoji raziskavi ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo vodstva majhnih podjetij z zunanjim izvajanjem ter kaj vpliva na stopnjo zadovoljstva.

Stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem v podjetjih so raziskovali tudi Mariani, Falotico, Zavanella in Mussini (2014). Želeli so ugotoviti, kakšna je stopnja zadovoljstva pri podjetjih (zasebnih in državnih), ki izvajajo zdravstvene storitve v Italiji. Catenazzo, Fragniere in Guillaume-Gentil (2014) so raziskovali zunanje izvajanje računovodskih storitev v mikro podjetjih kantona Geneva v Švici. Ugotovili so, da večina direktorjev preda računovodske storitve v zunanje izvajanje in so s storitvami zunanjega izvajalca zadovoljni. Zaupanje, informacije in nasveti, ki jih direktorji prejmejo od računovodje, so pozitivno povezani z zadovoljstvom naročnikov. Zadovoljstvo z računovodskimi storitvami v malih in srednje

velikih podjetjih so raziskovali tudi Jayamalathi et al. (2009). Ugotovili so, da je 77 % respondentov z zunanjim izvajanjem zadovoljnih. De Vita, Tekaya in Wang (2010) so raziskovali, kakšen vpliv ima specifičnost sredstev na uspešnost zunanjega izvajanja. Ugotovili so, da imajo vse statistično značilne specifične dimenzije sredstev naročnika negativni vpliv na zadovoljstvo z dobaviteljem.

Lok in Baldry (2015) ugotavljata, da je zadovoljstvo naročnika odvisno od kakovosti storitve, ki jo zagotavlja zunanji izvajalec. Zelo pomembno je razumevanje trenutnih in bodočih pričakovanj naročnikov glede standarda storitev, ki jih zagotavlja zunanji izvajalec. Gonzalez, Gasco in Llopis (2015) so analizirali uspešnost zunanjega izvajanja informacijskih sistemov in le-to merili z doseženo stopnjo zadovoljstva naročnikov zunanjega izvajanja. Njihov pristop temelji na upoštevanju zadovoljstva kot končnega in celovitega merila uspešnosti zunanjega izvajanja. Takšen pristop utemeljujejo z razlago Seddon et al. (2007), da zadovoljstvo vključuje tako stroške kot koristi, ki so povezane z zunanjim izvajanjem in vedno predstavlja veljavno merilo uspešnosti, za razliko od drugih, bolj specifičnih meril, ki niso primerna za vse primere. Juga, Juntunen in Grant (2010) so ugotovili, da kakovost storitev zunanjih izvajalcev v logistiki vpliva na zadovoljstvo naročnika in posledično na njegovo lojalnost.

Iz pregleda literature, ki obravnava zadovoljstvo v povezavi z zunanjim izvajanjem, je razvidno, da so se avtorji posvečali raziskovanju ožjih področij zadovoljstva z zunanjim izvajanjem, kot je zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v zdravstvu (Mariani et al., 2014), medijskih družbah (John, 2013), kakšno je zadovoljstvo majhnih podjetij z računovodskimi storitvami (Catenazzo et al., 2014; Jayamalathi et al., 2009) in podobno. Čeprav konceptualne opredelitve splošnega zadovoljstva z zunanjim izvajanjem v literaturi obstajajo (Johnson, 2001; Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004; Shankar, Smith, & Rangaswamy, 2003), raziskav o splošnem zadovoljstvu z zunanjim izvajanjem v majhnih podjetjih ni zaznati. Zaradi tega želim zapolniti vrzel v literaturi in raziskati, ali so majhna podjetja z zunanjim izvajanjem zadovoljna ter kateri dejavniki vplivajo na to zadovoljstvo.

Avtorji utemeljujejo, da je zadovoljstvo stranke posledica percepcije stranke o vrednosti, ki jo je prejela v transakcijskem ali partnerskem odnosu (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994; Lam et al., 2004). Na tej osnovi bom za potrebe raziskave uporabljal zadovoljstvo kot oceno lastnika ali managerja majhnega podjetja o vrednosti, ki jo je zunanje izvajanje prispevalo podjetju.

6.2 Elementi zadovoljstva z zunanjim izvajanjem

Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem raziskovalci ugotavljajo na dva načina. Prvi način je, da naročnika zunanjega izvajanja povprašajo o splošnem zadovoljstvu z zunanjim izvajanjem, drugi način pa pomeni, da zadovoljstvo izmerijo s pomočjo posameznih

elementov. Kakšno je splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, je v svoji raziskavi v medijskih družbah Združenega kraljestva ugotavljal John (2013); Catenazzo, Fragniere in Guillaume-Gentil (2014) so raziskovali splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem računovodskih storitev v švicarskih majhnih podjetjih; Juga, Juntunen in Grant (2010) so raziskovali splošno zadovoljstvo v logističnih storitvah; Catenazzo, Fragniere in Guillaume-Gentil (2010) pa so ugotavljali splošno zadovoljstvo z uspešnostjo sodelovanja. Ugotovili so, da specifičnost sredstev naročnika povečuje transakcijske stroške in znižuje zadovoljstvo naročnika. Kot navaja Lui et al. (2009), predhodne raziskave kažejo, da je managerjevo subjektivno zadovoljstvo s partnerstvom dober pokazatelj objektivne uspešnosti partnerstva. Zato bom merjenje splošnega zadovoljstva uporabil tudi kot spremenljivko v svoji raziskavi.

Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem lahko ugotavljamo tudi s pomočjo posameznih elementov. Kothari in Lackner (2006) navajata elemente, ki sestavljajo vrednost v očeh kupca: proizvod oz. storitev (kakovost, tehnične karakteristike), dostopnost (zanesljivost dobave, razpoložljivost informacij), izkušnje (reševanje reklamacij), stroški (cena, drugi stroški). Čater in Čater (2009) v svoji raziskavi uporabita elemente, za katere predpostavljata, da vplivajo na zadovoljstvo. Le-ti so: neposredni stroški (cena), kakovost izdelka ali storitve, uspešnost dostave, sposobnost in znanje dobavitelja, čas, potreben za vstop na trg, reševanje težav in reklamacij, osebna interakcija. Na podlagi zapisanega izpostavljam elemente, ki jih upoštevam v povezavi z zadovoljstvom z zunanjim izvajanjem: cena, kakovost izdelkov ali storitev, upoštevanje dogovorjenih rokov, reševanje težav ali reklamacij, pretok informacij med podjetjema, strokovnost in znanje zunanjega izvajalca, inovativni predlogi, rešitve, priporočila ter hitro prilagajanje željam ali potrebam naročnika. V nadaljevanju posamezne elemente zadovoljstva z zunanjim izvajanjem podrobneje opišem.

Cena predstavlja vrednost dogovorjenega izdelka ali storitve. Številnim podjetjem je cena zelo pomembna, vendar to ne sme biti edino merilo pri izboru zunanjega izvajalca. V primeru zunanjega izvajanja gre za partnerski odnos, v katerem se lahko podjetje, kot naročnik, in zunanji izvajalec dogovorita o vrednosti določenega proizvoda ali storitve in to vrednost določita s ceno, ki je lahko stalna ali spremenljiva. Stalna cena proizvodov ali storitev omogoča nizko poslovno tveganje za naročnika, lažjo koordinacijo in preprosto izvajanje kontrole. Nasprotno nekateri avtorji menijo (Mani, Barua, & Whinston, 2013), da variabilne cene, določene s pogodbo, za podjetje predstavljajo večjo poslovno negotovost in večjo koordinacijsko kompleksnost. Mani et al. (2013) menijo, da podjetje s fiksno dogovorjenimi cenami zunanjega izvajanja lažje doseže pozitivne učinke v primerjavi s podjetjem, ki se dogovori za variabilne cene. Ob tem je potrebno poudariti, da fiksne cene, ki jih v obdobju pogajanja poskušajo čim bolj znižati, za zunanjega izvajalca niso vedno stimulative. V kolikor zunanji izvajalec dobavlja dogovorjen proizvod ali storitev za dogovorjeno ceno, bo v njegovem interesu le, da zagotovi čim večjo količino proizvoda ali storitve in dela na ekonomiji obsega. Morebitno dodatno vlaganje v razvoj in izboljšavo dogovorjenega lahko

pri zunanjem izvajalcu povzroči poslabšanje poslovnih rezultatov. Zaradi tega se običajno za razvoj in izboljšave odloči šele takrat, ko je potrebno podpisati novo pogodbo. Variabilne cene v določenih situacijah omogočajo bolj ekonomično in bolj stimulatивно poslovno sodelovanje. Zunanji izvajalec lahko v zgodnjih fazah poslovnega ali proizvodnega cikla podjetju naročniku zagotavlja proizvode ali storitve po zelo nizkih cenah. Ko podjetje doseže poslovno rast, se lahko cene zunanjega izvajalca spremenijo. V tem primeru je zunanji izvajalec zainteresiran za stalno vlaganje v razvoj proizvoda ali storitve, saj je cena le-teh odvisna od uspešnosti naročnika. Ta model je v teoriji zelo dober, v praksi pa povzroča veliko negotovosti zaradi oteženega izvajanja kontrole in intenzivnejšega sodelovanja med podjetjema. Element cene so pri raziskovanju zadovoljstva z zunanjim izvajanjem med drugim upoštevali Catenazzo, Fragniere in Guillaume-Gentil (2014). Čater in Čater (2009) sta v svoji raziskavi o zadovoljstvu strank upoštevala neposredne stroške proizvoda kot dejavnik, ki lahko vpliva na zadovoljstvo strank.

Številne druge raziskave so se osredotočale na kakovost storitve kot osnovni element zadovoljstva (Brown, Churchill, & Peter, 1993; Qiuying, Tang, Lin, & Huarui, 2012). Cena je odvisna tudi od ravni kakovosti izdelkov ali storitev. Ker omenjena soodvisnost na trgu ni vedno prisotna, se je z zunanjim izvajalcem potrebno jasno dogovoriti o pričakovani kakovosti. Kakovost izdelkov ali storitev je pomemben element, saj ima kakovost močan vpliv na poslovno uspešnost, zniževanje stroškov, zadovoljstvo strank, lojalnost uporabnikov in dobičkonosnost (Sheng & Martin, 2013). Ker se cena storitev zunanjega izvajalca običajno zvišuje s povečevanjem kakovosti storitve, je potrebno dobro pretehtati, kako kakovostne storitve podjetje v resnici potrebuje. To vprašanje se navezuje na oblike zunanjega izvajanja, ki so opisane v poglavju 3. Če se podjetje odloča za zunanje izvajanje podpornih aktivnosti, je v določenih primerih lahko kakovost zagotovljenih storitev nižja, saj podporne storitve nimajo vedno neposrednega vpliva na kakovost poslovanja podjetja. V kolikor pa se podjetje odloča za strateško povezovanje z zunanjim izvajalcem na področjih, ki so neposredno povezana z osnovno dejavnostjo in neposredno vplivajo na poslovanje podjetja, je vprašanje kakovosti večjega pomena, saj lahko vpliva na zadovoljstvo strank, lojalnost uporabnikov ali na dobičkonosnost. Kakovost storitev lahko povezujemo z zadovoljstvom, vendar je potrebno upoštevati tudi vidik cene, saj stranke ne kupujejo vedno najbolj kakovostnih storitev (Qiuying et al., 2012). Element kakovosti izdelkov ali storitev so pri raziskovanju zadovoljstva z zunanjim izvajanjem med drugim upoštevali Catenazzo, Fragniere in Guillaume-Gentil (2014). Čater in Čater (2009) sta v svoji raziskavi prav tako predpostavljala, da kakovost izdelka vpliva na zadovoljstvo stranke.

Pomembnost elementa zanesljivosti zunanjega izvajalca v smislu, da bo le-ta upošteval dogovorjene roke, je odvisna od oblike zunanjega izvajanja in vrste aktivnosti, ki jo bo opravljal zunanji izvajalec. Oblike zunanjega izvajanja so podrobneje predstavljene v poglavju 3, vrste aktivnosti pa v poglavju 1.1. V primeru tradicionalnega zunanjega izvajanja, kjer želi podjetje znižati stroške s tem, da preda v zunanje izvajanje določene

ponavljajoče se aktivnosti, je potrebno preveriti, kako te aktivnosti vplivajo na poslovanje podjetja. Če podjetje potrebuje zunanjega izvajalca za potrebe čiščenja poslovnih prostorov, so dogovorjeni roki relativno manj pomembni kot v primeru proizvodnje in dobave sestavnega dela za končni proizvod. V zadnjem primeru lahko namreč neupoštevanje dogovorjenih rokov bistveno vpliva na delovanje podjetja.

Reševanje težav je lahko kritičnega pomena za ohranitev partnerskega odnosa (Selnes, 1998). Dobro sestavljene pogodbe vsebujejo določbe o tem, kako in v kakšnem roku se rešujejo težave ter reklamacije. Podjetju tveganje zunanjega izvajanja predstavlja dvom, da bo zunanji izvajalec storitev slabše izvedel, kot jo je pred predajo v zunanje izvajanje zagotavljalo podjetje samo oz. da storitev ne bo izvedena v skladu z njegovimi pričakovanji. V izogib takemu tveganju podjetje z zunanjim izvajalcem podpiše posebno pogodbo o zagotavljanju dogovorjene ravni storitev (angl. *service level agreement* – v nadaljevanju: SLA). Desai (2010) v svoji knjigi navaja, da mora biti SLA sestavljen tako, da so storitve in pripadajoči standardi teh storitev popolnoma jasni, vključno s stroški opravljanja storitev in posledicami, ki nastopijo v primeru, če predhodno dogovorjeni standardi niso doseženi. Juga et al. (2010) menijo, da je upoštevanje dogovorjenih rokov kritičen element zadovoljstva naročnika. Tudi Selnes (1998) je v svoji raziskavi o zaupanju in zadovoljstvu v odnosu kupec – dobavitelj predvidel reševanje težav kot enega izmed elementov zadovoljstva.

Naslednji pomemben element je medorganizacijsko komuniciranje, ki je ključno za strateško sodelovanje med podjetjema in omogoča doseganje uspešnosti podjetja naročnika ter zunanjega izvajalca (Paulraj, Lado, & Chen, 2008). Pri zunanjem izvajanju gre za sodelujoč odnos med podjetjema, ki težita k skupnemu reševanju problemov za doseganje zastavljenih ciljev. Podjetji, ki uspeta težave reševati s sporazumom, bosta deležni več pozitivnih učinkov sodelovanja kot podjetji, ki za doseg lastnih ciljev uporabljata prisilo (Rhodes, Lok, Loh, & Cheng, 2016). Dober pretok informacij je pomemben vir zadovoljstva, saj lahko le dobro komuniciranje vodi do usklajenega razumevanja pričakovanj in končnega rezultata. Zato je Selnes (1998) v svoji raziskavi o zaupanju in zadovoljstvu v odnosu kupec – dobavitelj predvidel dober pretok informacij kot enega izmed elementov zadovoljstva.

Eden izmed pomembnih elementov zunanjega izvajanja je pridobitev novih znanj in tehnologije, s katerimi podjetje trenutno ne razpolaga. To obravnavam že v poglavju 0, ki govori o razvojnih razlogih za zunanje izvajanje. Pridobivanje novih znanj in tehnologije je mogoče na vseh ravneh zunanjega izvajanja in v podjetjih vseh velikosti. Majhno podjetje lahko na primer vodi knjigovodstvo, vendar zaposleni nimajo dovolj znanja, da bi za podjetje naredili potrebne zaključne bilance. Slednje lahko pridobijo s pomočjo zunanjega izvajalca, ki jim zagotovi manjkajoče znanje. Podoben primer so velika farmacevtska podjetja, ki z zunanjimi izvajalci sodelujejo na področju testiranja zdravil, saj imajo zunanja specializirana podjetja sodobnejšo tehnologijo, ki omogoča hitrejše testiranje in s tem nižje stroške za izvedbo posameznega testa (Klopock, 2000). Element strokovno znanje zunanjega izvajalca

so pri raziskovanju zadovoljstva z zunanjim izvajanjem upoštevali tudi Catenazzo, Fragniere in Guillaume-Gentil (2014).

Inovativni predlogi, rešitve in priporočila so elementi, ki lahko prinašajo dodano vrednost zunanjega izvajanja in s tem vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Takšne elemente so pri raziskovanju zadovoljstva z zunanjim izvajanjem upoštevali Catenazzo, Fragniere in Guillaume-Gentil (2014). Čater in Čater (2009) sta znanje dobavitelja '*know how*' upoštevala kot dejavnik, ki lahko vpliva na zadovoljstvo naročnika oz. stranke.

Hitro prilagajanje željam ali potrebam naročnika je element, ki ga naročniki pričakujejo od zunanjega izvajalca. Dobavitelj lahko doseže zadovoljstvo naročnika s svojo fleksibilnostjo in sposobnostjo prilagoditve svojih produktov ter dobave v skladu s potrebami naročnika (Selnes, 1998). Ker je fleksibilnost ena izmed pglavitnih prednosti zunanjega izvajanja, ta element upoštevam pri raziskovanju zadovoljstva z zunanjim izvajanjem.

6.3 Razvoj hipotez

V nadaljevanju izpostavljam dejavnike, ki bi na podlagi preteklih raziskav lahko vplivali na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Na podlagi predhodno predstavljenih ugotovitev obstoječe literature izpeljem osnovno raziskovalno vprašanje in razvijem hipoteze o vplivu teh dejavnikov na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem.

Zadovoljstvo je kompleksen pojav, na katerega vplivajo številni dejavniki, ki jih je v eni raziskavi nemogoče celovito zajeti. Zato se pri proučevanju zadovoljstva z zunanjim izvajanjem omejim le na pomembnejše dejavnike. Eden od dejavnikov je način sodelovanja z zunanjim izvajalcem, kjer ločimo sodelovanje na podlagi občasnih naročil od sodelovanja na podlagi pogodbe. V nadaljevanju upoštevam tudi razloge za uvedbo zunanjega izvajanja, ki jih je v svoji raziskavi identificiral Greaver (1999) in so opisani v poglavju 0. Nadalje proučujem vpliv dejavnikov tveganja (povzetih po Quinnu in Hilmerju (1994) in Šink (1999) ter opisanih v poglavju 5) na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Neupoštevanje dejavnikov tveganja lahko posledično povzroči negativne učinke zunanjega izvajanja. Zaradi tega proučujem tudi vpliv negativnih učinkov zunanjega izvajanja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Način sodelovanja, pomembnost razlogov, upoštevanje dejavnikov tveganja in negativni učinki zunanjega izvajanja so pomembne spremenljivke v procesu zunanjega izvajanja, ki vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Iz navedenega izpeljem osnovno raziskovalno vprašanje: »Ali so majhna podjetja bolj zadovoljna z zunanjim izvajanjem, če so jim razlogi za zunanje izvajanje pomembni, če upoštevajo dejavnike tveganja in z zunanjim izvajalcem sodelujejo na podlagi pogodbe?«

Temeljna teza disertacije se glasi: »Majhna slovenska podjetja, ki so jim razlogi za zunanje izvajanje manj pomembni, z zunanjim izvajalcem sodelujejo na podlagi občasnih naročil, manj upoštevajo dejavnike tveganja in se zaradi tega pogosteje soočajo z negativnimi učinki zunanjega izvajanja, so manj zadovoljna z zunanjim izvajanjem kot podjetja, ki dajejo večji pomen razlogom za zunanje izvajanje, z zunanjim izvajalcem sodelujejo na podlagi pogodb, bolj upoštevajo dejavnike tveganja in se zaradi tega redkeje srečujejo z negativnimi učinki.«

Za preverjanje osnovnega raziskovalnega vprašanja v nadaljevanju razvijem in preverim naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1 (H 1): Način sodelovanja med podjetjema vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.
- Hipoteza 2 (H 2): Predhodno upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.
- Hipoteza 3 (H 3): Negativni učinki zunanjega izvajanja vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.
- Hipoteza 4 (H 4): Podjetja, ki so jim relativno najmanj pomembni razlogi za zunanje izvajanje in v relativno najmanjši meri upoštevajo dejavnike tveganja, so z zunanjim izvajanjem najmanj zadovoljna.

V nadaljevanju sledi podrobnejša argumentacija navedenih hipotez. Najprej obravnavam načine sodelovanja z zunanjim izvajalcem (glej tudi poglavje 3.2). Podjetja lahko z zunanjimi izvajalci sodelujejo predvsem na dva načina: na podlagi občasnih naročil in na podlagi pogodbe. Poznamo še sodelovanje na podlagi lastniških povezav in druge oblike sodelovanja, ki so v majhnih podjetjih redkeje prisotne. Pri obeh oblikah zunanjega izvajanja gre za partnerstvo med dvema podjetjema. Partnerstvo je lahko uspešno le, če so pričakovanja med partnerji usklajena, realna in natančno definirana. Kavčič et al. (2009) ugotavljajo, da je formalno najbolj trajen vir moči lastništvo ali druga oblika razpolaganja s podjetjem; manj trajen vir je pogodba, ki zavezuje dva ali več udeležencev; najmanj trajni pa so interesi udeležencev v zavezništvu. Gre za tri načine sodelovanja, ki imajo v teoriji različno trajne vire moči in posledično različni vpliv na uspešnost partnerskega odnosa. Čeprav nekateri avtorji (Barthelemy, 2001; Chou et al., 2015; Mary Cecelia Lacity & Hirschheim, 1994; Quélin & Duhamel, 2003; Rai et al., 2012) menijo, da je dolgoročno sodelovanje eden izmed ključev do uspešnega zunanjega izvajanja, vsi avtorji niso tega mnenja. Brown (1997) trdi, da je zunanjega izvajalca potrebno držati s kratkoročnimi pogodbami, na podlagi katerih je zunanji izvajalec pod nenehnim pritiskom, da se sodelovanje lahko kadarkoli prekine; pod tem pritiskom deluje bolje, kot če bi imel v rokah dolgoročno pogodbo. V obeh primerih je temelj sodelovanja pogodba, v kateri so jasno definirana pričakovanja obeh partnerjev, ki so temelj za uspešen poslovni odnos.

Zhu et al. (2001) se strinjajo, da se uspešen proces zunanjega izvajanja začne z dobro pogodbo. Bob Chaffin, direktor pogodbenega ravnanja in financ pri podjetju General

Motors' Information Systems and Services Division iz Detroita, pravi, da se dobra pogodba o zunanjem izvajanju zgodi takrat, ko natančno veš, kaj želiš doseči. Mnenja o tem se nekoliko razlikujejo. Šink (2002) navaja, da največ prednosti zunanjega izvajanja lahko izrabimo le, če ga ne obravnavamo kot kratkoročni varčevalni ukrep, ampak kot strateško razvojno možnost razvijanja in ohranjanja trajnih konkurenčnih prednosti. Na drugi strani pa Kavčič et al. (2009) izpostavljajo izjavo enega izmed respondentov iz raziskave, ki pravi: »Udariti ga je treba po prstih in žepu ... nikoli ne smeš pozabiti, da je to biznis, žal imata obe strani isti cilj – iztržiti največ.« Mullin (1996) v svoji raziskavi izpostavi izjavo anketiranca, ki potrjuje ugotovitev, da je dobra pogodba pomembna za zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Anketiranec izjavi, da ogromno težav z zunanjim izvajanjem povzroča slaba pogodba, ki ima premalo podrobnih informacij. »Končni proizvod, ki smo ga prejeli, ni bil takšen, kot smo ga imeli v mislih. Pri reševanju nastale težave smo se želeli sklicevati na pogodbo. Težava je bila v tem, da pogodba ni opredeljevala ključnih podrobnosti.« Navedeno potrjuje razmišljanje v smeri, da ustrezno sklenjena pogodba vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Če povzamem dejstva iz literature, ugotovim, da pri dogovoru o zunanjem izvajanju morata oba vpletena partnerja (podjetja, ki predaja določeno aktivnost v zunanje izvajanje in zunanji izvajalec) uskladiti svoja pričakovanja. Partnerja se morata jasno dogovoriti glede aktivnosti, ki je predana v zunanje izvajanje, cene, kakovosti izdelkov ali storitev, dobavnih rokov, reševanja težav ali reklamacij in drugih elementih. V večjih podjetjih so takšni dogovori sklenjeni v obliki pogodbe ali celo lastniških povezav. Nekateri avtorji menijo, da je potrebno sklepati dolgoročne pogodbe (Barthelemy, 2001; Chou et al., 2015; M. C. Lacity & Hirschheim, 1993; Quélin & Duhamel, 2003; Rai et al., 2012), drugi prisegajo na kratkoročne pogodbe (Brown, 1997). V manjših podjetjih je še ena specifika – dogovori o zunanjem izvajanju se večkrat sklepajo na podlagi občasnih naročil in nimajo pogodbene osnove.

Zhu et al. (2001) menijo, da je za uspešno sodelovanje potrebna dobra pogodba. Mullin (1996) izpostavlja, da je dobra pogodba potrebna za zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Iz navedene literature pa ni empirično razvidno, ali način sodelovanja (po pogodbi; v obliki občasnih naročil) dejansko vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, zato postavljam naslednjo hipotezo:

H 1: Način sodelovanja med podjetjema vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Nadalje me zanima, kako upoštevanje dejavnikov tveganja vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Quinn in Hilmer (1994) predpostavljata, da bi v primeru popolne zanesljivosti in učinkovitosti trgov dobaviteljev racionalna podjetja oddala v zunanje izvajanje vse, razen tistih dejavnosti, kjer imajo možnost za doseganje edinstvene konkurenčne prednosti, to je njihove ključne zmožnosti (glej tudi poglavje 1.1). Ker je

večina trgov dobaviteljev nepopolnih, se pojavljajo številna tveganja. Ta tveganja zadevajo tako kupca kot dobavitelja. Ob tem je potrebno upoštevati, da je zunanje izvajanje povezano s stroški. Zunanje izvajanje spremljajo posebne vrste transakcijskih stroškov, kot so stroški iskanja primernih zunanjih izvajalcev, stroški sklepanja pogodb, nadzorovanja (kontroliranja) in ponovnih pogajanj po končanem trajanju pogodbenih odnosov, ki včasih presežejo transakcijske stroške in ne nastanejo, če izvajanje dejavnosti ohranimo v podjetju (glej tudi poglavje 2.1). To pomeni, da se podjetje tudi v primeru, ko ugotovi, da posamezna aktivnost ne spada med ključne v podjetju, lahko vseeno odloči za opravljanje te aktivnosti znotraj podjetja, saj bi bili stroški izobraževanja, investiranja in sooblikovanja zunanjih izvajalcev (s čimer bi dvignili zunanje izvajalce na ustrezno raven) previsoki (Dibbern et al., 2016; Kavčič et al., 2009; Mahnke, 2001; Šink, 1999).

Podjetje se mora pred začetkom zunanjega izvajanja seznaniti z dejavniki tveganja. Slednje so Quinn, Hilmer (1994) in Šink (1999) združili v naslednje kategorije: izguba zmožnosti (te aktivnosti ne bo več mogoče ponovno izvajati v podjetju, ker podjetje nima več ustreznih zaposlenih, opreme ali znanja, s katerim bi lahko ponovno začeli izvajati izločene aktivnosti), zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja (v podjetju ne bo več tako tesnega sodelovanja med posameznimi funkcijami, saj zunanji izvajalec ni vedno prisoten), izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem (zunanji izvajalec se morda ne bo držal dogovorov glede cen, rokov, dobave, sodelovanja, varovanja poslovnih skrivnosti in podobno ali posla ne bo opravljal s takšno zavzetostjo, kot je bilo pričakovano), skrivanje informacij (zunanji izvajalec lahko skriva ali prireja informacije, ki so pomembne za dobro opravljanje posla). Dejavnike tveganja (glej tudi poglavje 5) je potrebno še posebej dobro proučiti in s pomočjo učinkovitega načrtovanja preprečiti, da bi le-ti povzročili negativne učinke zunanjega izvajanja (Brown, 1997; Kavčič et al., 2009; Kremic et al., 2006).

Tveganja so še posebej izrazita v manjših podjetjih, ki se pogosto soočajo s pomanjkanjem človeških virov, finančnih virov in znanja (Prystupa & Rządca, 2015). Zaradi tega manjša podjetja bistveno težje preučijo dejavnike tveganja pred predajo določene aktivnosti v zunanje izvajanje in težje sprejmejo potrebne ukrepe za preprečitev negativnih učinkov, kot posledica neupoštevanja dejavnikov tveganja. Pogosto je vodstvo podjetij zmotnega mnenja, da je pri prenosu aktivnosti na zunanjega izvajalca potrebno zgolj najti primerne partnerja, koristi pa bodo s tem že dosežene (Kavčič et al., 2009).

Podjetja pri vstopu v zunanje izvajanje niso dovolj kritična in imajo nizko stopnjo zavedanja o tveganjih, ki jih prinaša zunanje izvajanje (Kavčič et al., 2009). To lahko povzroči negativne učinke in posledično vpliva na nižjo stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Izhajajoč iz obravnavane literature (glej poglavje 5) predpostavljam, da imajo dejavniki tveganja vpliv na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, čeprav avtorji tega odnosa ne raziščejo empirično. To vrzel v znanstveni literaturi odpravljam z disertacijo in zato postavljam naslednjo hipotezo:

H 2: Predhodno upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Naslednjo spremenljivko, ki vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, predstavljajo negativni učinki zunanjega izvajanja. Linder (2004) navaja, da tri četrtine anketiranih managerjev verjame, da so rezultati zunanjega izvajanja pod pričakovanji ter da se 20–25 % vseh razmerij z zunanjimi izvajalci prekine v dveh letih od začetka zunanjega izvajanja, 50 % pa se jih prekine v roku petih let od začetka zunanjega izvajanja. Študija iz leta 2003, ki jo je izvedlo podjetje Accenture na vzorcu 325 direktorjev v ZDA, je pokazala, da je le 10 % vprašanih popolnoma zadovoljnih z zunanjim izvajanjem, sicer pa je bila povprečna stopnja zadovoljstva relativno visoka (3,45 na petstopenjski lestvici) (Linder, 2004).

Zunanje izvajanje je povezano z negativnimi učinki v smislu izgube kompetenc (Bettis et al., 1992). Glede na raziskavo podjetja Diamond Cluster International, ki svetuje na področju managementa, je moralo 78 % direktorjev, ki so predali v zunanje izvajanje IT, predčasno odpovedati pogodbo. Glavni razlogi za njihovo nezadovoljstvo so bili slaba storitev in spremembe v strateških odločitvah ter v strukturi stroškov (Quélin & Duhamel, 2003). 75 % podjetij, ki so vpeta v pogodbeno razmerje na podlagi zunanjega izvajanja, ugotavlja, da dejanski rezultati procesa niso niti blizu obljubam o pozitivnih učinkih, na podlagi katerih si zunanje izvajanje gradi svojo popularnost (Stupica, 1999). Stupica (1999) se sprašuje, zakaj se več kot polovica podjetij z izkušnjo zunanjega izvajanja prej ali slej »vda« in prevzame izločene aktivnosti nazaj. Razlog je lahko nezadovoljstvo s povišanimi stroški ali z nižano ravno dobavljenih storitev.

Do negativnih učinkov zunanjega izvajanja prihaja predvsem zaradi tega, ker podjetja ne upoštevajo dejavnikov tveganja, na podlagi katerih bi se lahko izognila negativnim učinkom zunanjega izvajanja. To je lahko še posebej izrazito v manjših podjetjih, saj običajno nimajo dovolj zaposlenih in znanja, ki bi jim omogočilo, da bi se pred izločitvijo aktivnosti poglobili v teoretično opredeljena tveganja in sprejeli ukrepe za preprečitev negativnih učinkov na podlagi teh tveganj. Podjetja pri vstopu v zunanje izvajanje niso dovolj kritična in skoraj popolnoma nepripravljena na težave, ki jih prinaša zunanje izvajanje (Kavčič et al., 2009).

Dejavniki tveganja in posledično negativni učinki so podrobneje opisani v poglavju 5. Ker različni avtorji vidijo negativne učinke z različnih zornih kotov, za potrebe raziskovanja na področju majhnih podjetij v disertaciji upoštevam kategorizacijo, kot jo navajajo Quinn in Hilmer (1994) ter Šink (1999): izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem in skrivanje informacij. Tako Quinn in Hilmer (1994), Šink (1999) ter drugi avtorji (Bergant, 2004; Kavčič et al., 2009; Chris Lonsdale & Cox, 1998; Rebernik & Bradač, 2006; Uršič, 2002) navajajo negativne učinke zunanjega izvajanja, vendar jih proučujejo konceptualno in ne s pomočjo empirične raziskave, kjer bi raziskovali njihov vpliv na poslovanje podjetja ali na zadovoljstvo z

zunanjim izvajanjem (kot v pričujoči disertaciji). V disertaciji odpravljam to vrzel s proučevanjem tega, ali negativni učinki vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v majhnih podjetjih. Postavljam naslednjo hipotezo:

H 3: Negativni učinki zunanjega izvajanja vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Nazadnje me zanima, kako se spreminja vpliv na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem pri podjetjih, če jih razdelimo v skupine glede na različnost vrednotenja pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje in glede na različno upoštevanje dejavnikov tveganja pri odločanju za zunanje izvajanje. V poglavju 0 so predstavljeni razlogi, na podlagi katerih se podjetje odloči za predajo aktivnosti zunanjemu izvajalcu, kot jih utemeljujejo različni avtorji (Alexander & Young, 1996; Bergant, 2004; Brandes et al., 1997; C  nez et al., 2000; Embleton & Wright, 1998; Kavčič et al., 2009; Quélin & Duhamel, 2003; Schaaf, 2004; Welch & Nayak, 1992; Zhu et al., 2001). Za potrebe empirične analize uporabim klasifikacijo Greaverja (1999), ki združi razloge v naslednje kategorije: organizacijski razlogi (vplivajo na izboljšanje učinkovitosti, povečanje fleksibilnosti in odzivnosti, na spremenjene pogoje poslovanja in na povpraševanje po izdelkih, preoblikovanje organizacije), razvojni razlogi, (izboljšanje uspešnosti podjetja, dostop do novih znanj in tehnologije, izboljšana management in kontrola, pridobivanje inovativnih idej ter izboljšana kredibilnost podjetja), finančni razlogi (zmanjšanje potrebnih investicij v premoženje podjetja, sprostitev virov za druge namene ter pridobitev denarnih sredstev zaradi prenosa premoženja na zunanjega izvajalca), prihodkovni razlogi (dostop do trga in poslovnih priložnosti preko mrež zunanjega izvajalca ter povečanje prodajnih in proizvodnih kapacitet), stroškovni razlogi (znižanje stroškov zaradi učinkovitosti zunanjega izvajalca in sprememba stalnih stroškov v spremenljive) ter kadrovske razlogi (omogočanje razvoja kariere zaposlenim in povečanje zavezanosti zaposlenih, ki delujejo na podpornih področjih poslovanja podjetja). Zaradi enega ali več izmed navedenih razlogov podjetje postane zainteresirano za to, da določene aktivnosti preda v zunanje izvajanje.

V poglavju 5 so predstavljen tveganja zunanjega izvajanja. Za potrebe raziskave upoevam opredelitev dejavnikov tveganja, kot jih navajajo Quinn in Hilmer (1994) ter ink (1999): izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem in skrivanje informacij. Dejavniki tveganja se lahko razvijejo v negativne učinke,   e podjetja teh tveganj ne upoevajo in ne sprejmejo potrebnih ukrepov za odpravo le-teh.

V majhnih podjetjih so vse odločitve, povezane z zunanjim izvajanjem, sprejete s strani podjetnika, lastnika ali managerja. Slednji pri sprejemanju odločitev upoevajo razloge za izločanje aktivnosti v zunanje izvajanje, hkrati pa bi morali upoevati tudi dejavnike

tveganja. Na podlagi pomembnosti razlogov in upoštevanja dejavnikov tveganja razdelim podjetja v štiri kategorije, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

- Zrela podjetja: nadpovprečno pomembni so jim razlogi za zunanje izvajanje in nadpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja. Razloge za zunanje izvajanje dobro preučijo in se z zunanjim izvajalcem dogovorijo o jasno zastavljenih ciljih, ki jih želijo doseči. Prav tako se zavedajo in nadpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja. Preučijo potencialna tveganja in v procesu izločanja aktivnosti zunanjemu izvajalcu skrbijo, da se potencialna tveganja ne spremenijo v dejanske negativne učinke. Predvidevam, da so takšna podjetja posledično z zunanjim izvajanjem najbolj zadovoljna.
- Optimistična podjetja: nadpovprečno pomembni so jim razlogi za zunanje izvajanje. Pri zbiranju informacij se osredotočijo zgolj na potencialne koristi, ki jih lahko dosežejo z zunanjim izvajanjem, podpovprečno pa upoštevajo številne dejavnike tveganja. Ker potencialna tveganja preučijo podpovprečno, so po uvedbi zunanjega izvajanja negativno presenečena in ne dosežejo takšnega zadovoljstva, kot so pričakovala.
- Pesimistična podjetja: le-ta vstopajo v partnerski odnos s precejšnjo mero negotovosti. Nadpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja, kar povzroči, da v partnerski odnos vstopajo z večjo mero previdnosti. Tem podjetjem so podpovprečno pomembni razlogi za zunanje izvajanje. Posledično imajo težave s postavljanjem jasnih ciljev, ki jih želijo doseči v partnerskem odnosu. Če cilji niso jasno zastavljeni, jih je težko doseči, zato predpostavljam, da ta podjetja z zunanjim izvajanjem niso popolnoma zadovoljna.
- Naivna podjetja: le-ta vstopajo v zunanje izvajanje zaradi trenda, priporočil, trenutne odločitve ali druge trenutno nastale situacije v podjetju. Z zunanjim izvajalcem se povežejo »na slepo«, in podpovprečno premislijo o razlogih, tveganjih ter negativnih učinkih partnerstva. Ker takšno partnersko sodelovanje ni zasnovano na jasnih ciljih z upoštevanjem dejavnikov tveganja, predvidevam, da takšna podjetja z zunanjim izvajanjem niso zadovoljna.

Ker želim preveriti svoja predvidevanja, ki so zasnovana na podlagi literature s področja razlogov za zunanje izvajanje (glej poglavje 0) in na literaturi s področja dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja (glej poglavje 5), postavljam naslednjo hipotezo:

H 4: Podjetja, ki so jim relativno najmanj pomembni razlogi za zunanje izvajanje in v relativno najmanjši meri upoštevajo dejavnike tveganja, so z zunanjim izvajanjem najmanj zadovoljna.

V hipotezah, ki so opredeljene v tem poglavju, predpostavljam, da način sodelovanja, dejavniki tveganja, negativni učinki in pomembnost razlogov za zunanje izvajanje lahko vplivajo na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. V kolikor so vplivi neugodni in je zaradi tega stopnja zadovoljstva nižja, lahko podjetja prekinejo sodelovanje z zunanjim izvajalcem in pričnejo izločene aktivnosti ponovno izvajati znotraj podjetja.

V nadaljevanju predstavljam majhna podjetja v slovenskem prostoru, ki so predmet raziskave v tej disertaciji. Preveriti želim, ali način sodelovanja, predhodno upoštevanje dejavnikov tveganja, negativni učinki zunanjega izvajanja in relativna pomembnost razlogov za zunanje izvajanje vplivajo na stopnjo zadovoljstva v majhnih slovenskih podjetjih. Prav tako me zanima, ali se ta podjetja v primeru prekinitve sodelovanja z zunanjim izvajalcem odločijo za ponovno notranje izvajanje.

7 MAJHNA PODJETJA V SLOVENSKEM OKOLJU KOT PREDMET PROUČEVANJA

Zunanje izvajanje v majhnih slovenskih podjetjih je predmet proučevanja doktorske disertacije. Na proučevanju zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih temelji empirična raziskava. Zato v nadaljevanju navajam opredelitve majhnih podjetij, njihove posebnosti in značilnosti v slovenskem okolju.

Majhna podjetja se od velikih razlikujejo v številnih pogledih. Kot že navedeno, je v majhnih podjetjih manager velikokrat tudi lastnik podjetja, s svojim podjetjem se identificira, velikokrat ga delo v podjetju zaposluje ves dan in je prisotno tudi v njegovem zasebnem življenju. Majhna podjetja se mnogokrat pojavljajo v vlogi zunanjega izvajalca in izvajajo določene aktivnosti za večja podjetja, ker so se zaradi svoje vitke organiziranosti sposobna hitro prilagajati trgu in potrebam naročnika. Vendar v zadnjem času tudi majhna podjetja v zunanje izvajanje pogosteje predajajo aktivnosti, ki jih lahko zunanji izvajalci opravijo ceneje ali bolje. Ob bolj učinkovitem ali bolj uspešnem poslovanju pa je razlog, zaradi katerega se majhna podjetja odločajo za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje, pogosto tudi pomanjkanje sredstev, potrebnega znanja ali nezmožnost investicij v drago tehnologijo. Večje kot je pomanjkanje virov v majhnih podjetjih, bolj zanimiva je možnost zunanjega izvajanja (Jayamalathi et al., 2009). Z zunanjim izvajanjem lahko podjetje kljub svoji majhnosti postane uspešen igralec na trgu. Tega se zavedajo tudi velika podjetja, ki poskušajo izločiti vse neključne aktivnosti in s tem narediti vitkejšo organizacijo, ki je sposobna hitrejšega prilagajanja potrebam na trgu. Mehta in Peters (2007) navajata, da za majhna podjetja zunanje izvajanje ni izbira, ampak potreba, saj večkrat ne morejo zagotoviti potrebnih sposobnosti in zadostne učinkovitosti z notranjimi viri.

Majhna podjetja v čedalje večji meri sprejemajo izziv zunanjega izvajanja kot eno izmed managerskih orodij, ki omogoča pridobiti čim več iz omejenih virov, ki so tem podjetjem na voljo (Stupica, 1999). Vendar so pri tem velika podjetja v prednosti, saj so jim pri sprejemanju odločitev o zunanjem izvajanju znotraj podjetja v pomoč zaposleni analitiki, ki so izkušeni in usposobljeni za izdelavo ustreznih analiz. Majhna podjetja mnogokrat nimajo zaposlenih posameznikov s takšnimi sposobnostmi (Baxendale, 2004) in se srečujejo z drugačnimi managerskimi izzivi zunanjega izvajanja (Hätönen & Eriksson, 2009).

Kavčič (2009) navaja, da organizacijska struktura vpliva na uporabo zunanjih virov. Neodvisno od velikosti podjetja se tista podjetja, v katerih se odločitve sprejemajo bolj decentralizirano, pogosteje odločajo za uporabo zunanjega izvajanja. Centralizirano odločanje je usmerjeno k razmišljanju, da je malo primernih zunanjih partnerjev in da le-ti ne nudijo boljše kakovosti storitev ali izdelkov ter nižjih stroškov v primerjavi z notranjimi proizvodnimi zmogljivostmi.

7.1 Opredelitev majhnih podjetij

Majhna podjetja so najpogosteje opredeljena kot samostojna podjetja, ki zaposlujejo manjše število ljudi. Majhna podjetja predstavljajo del malih in srednje velikih podjetij, ki so v literaturi večkrat ter natančneje obravnavana. Eno izmed meril malih in srednje velikih podjetij je število zaposlenih, ki ni povsod enako. V Evropski uniji je zgornja meja 250 zaposlenih, nekatere države OECD '*Organisation for Economic Co-operation and Development*' imajo mejo 200 zaposlenih, v ZDA pa so mala in srednje velika podjetja tista, ki imajo manj kot 500 zaposlenih. Poleg števila zaposlenih se kot merilo upoštevata tudi vrednost prihodkov in bilančna vsota (Žakelj, 2004).

Evropska komisija je izdala smernice za opredelitev mikro, malih in srednje velikih podjetij v Evropi (Evropska komisija, 2016). Mikro podjetja so opredeljena kot podjetja, ki zaposlujejo manj kot 10 ljudi in katerih letni promet ali letna bilančna vsota ne presega 2 milijona EUR. Mala podjetja so opredeljena kot podjetja, ki zaposlujejo manj kot 50 ljudi in katerih letni promet ali letna bilančna vsota ne presega 10 milijonov EUR. Srednje velika podjetja so opredeljena kot podjetja, ki zaposlujejo manj kot 250 ljudi in katerih letni promet ne presega 50 milijonov EUR ali letna bilančna vsota ne presega 43 milijonov EUR. Pri določanju, ali je podjetje malo ali srednje veliko, je potrebno ob številu zaposlenih, prometu in bilančni vsoti upoštevati še druge dejavnike. Če ima podjetje dostop do znatnih dodatnih sredstev s tem, ko je v lasti velikega podjetja ali je v partnerstvu z njim, se ne smatra kot malo ali srednje veliko podjetje. Zato Evropska komisija (2016) opredeljuje tri kategorije podjetij z namenom, da se jasno določi gospodarski položaj podjetij in da se izključijo tista podjetja, ki niso prava mala ali srednje velika podjetja. Kategorije podjetji, ki jih definira Evropska komisija, so naslednje: samostojno podjetje (je popolnoma samostojno oz. ima enega ali več partnerjev, katerih posamezni delež ne presega 25 %), partnersko podjetje (deleži z drugimi podjetji so v velikosti od 25 % do 50 %) in povezano podjetje (deleži z drugimi podjetji presegajo 50 %).

Mala in srednje velika podjetja so pomembni generator ekonomskega razvoja (Acs, Desai, & Hessels, 2008). V Evropski uniji več kot 90 % podjetij spada v kategorijo malih in srednje velikih podjetij, ki ustvarijo dve tretjini delovnih mest in so gonilo evropskega gospodarstva. To pomeni, da je več kot 21 milijonov malih in srednje velikih podjetij leta 2016 zagotavljalo 88,8 milijonov delovnih mest v celotni EU (Evropska komisija, 2016).

V Sloveniji so na podlagi 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (Kocbek et al., 2015) podjetja prav tako razvrščena kot mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive.

Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od treh meril, in sicer (Kocbek et al., 2015):

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov;
- vrednost aktive ne presega 350.000 evrov.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba in ki izpolnjuje dve od treh meril, in sicer:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov;
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.

Srednja družba je družba, ki ni mikro družba ali majhna družba in ki izpolnjuje dve od treh meril, in sicer:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov;
- vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov.

Preostale družbe spadajo med velike družbe.

Tabela 4 prikazuje strukturo slovenskih podjetij po velikosti. Zajeta so vsa podjetja, ki so v letu 2014 izkazala prihodek ali zaposlene osebe oz. osebe, ki delajo.

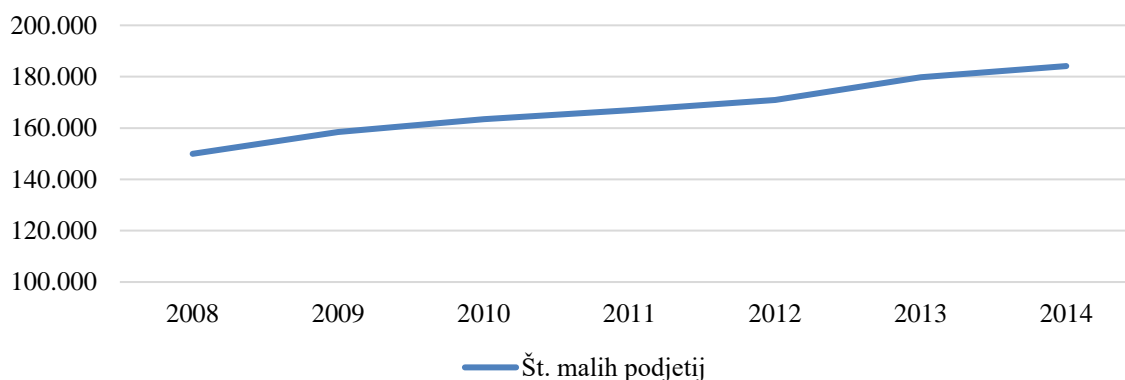
Tabela 4: Struktura slovenskih podjetij leta 2015 po velikosti

Razred podjetij	Mikro	Majhna	Srednja	Velika
Št. zaposlenih	0–9	10–49	50–249	250+
Število podjetij	177.235	6.897	1.971	330

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2015.

V zadnjih šestih letih število mikro in majhnih podjetij narašča. Slika 4 prikazuje rast mikro in majhnih podjetij od leta 2008 do 2014.

Slika 4: Število mikro in majhnih podjetij v Sloveniji med leti 2008 in 2014



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2015.

7.2 Posebnosti majhnih podjetij

Zanimivo je, da je razcvet majhnih podjetij močno povezan z zunanjim izvajanjem. Pred letom 1980 majhna podjetja niso imela pomembnejše vloge v gospodarstvu. Večina podjetij v slovenskem oz. jugoslovanskem gospodarskem prostoru je bila velikih in v državni lasti. Podjetja so imela visoko stopnjo avtonomije, kar pomeni, da so interno zagotavljala večino storitev, ki so jih potrebovala.

Kot primer navajam podjetje Impol iz Slovenske Bistrice, ki je bilo ustanovljeno že leta 1825 in se je najprej ukvarjalo s proizvodnjo izdelkov ter polizdelkov iz medenine in bronca (Impol, 2016). Med leti 1970 in 1980 je podjetje večinoma proizvajalo aluminijaste izdelke in polizdelke. S 1.600 do 2.000 interno zaposlenimi so proizvedli do 40.000 ton (Impol, 2016) aluminijastih izdelkov in polizdelkov letno. To podjetje je imelo ob številnih obratih za predelavo barvnih kovin še vse potrebne podporne dejavnosti. Med drugimi je imelo tako imenovane temeljne organizacije združenega dela (TOZD): skupno vzdrževanje strojev, zidarstvo, turizem (prehrana za zaposlene, zimske in letne turistične kapacitete, prenočišča, gostinstvo, žičnice, smučišča, kampi in drugo), šiviljstvo, čistilnice, varovanje (vratarji, varnostniki, kontrolorji bolniških staležev in podobno) ter drugo. Podjetje Impol je še danes primer uspešnega slovenskega podjetja, vendar storitve, ki so jih v preteklosti zagotavljale interne, zgoraj naštet organizacije, danes zagotavljajo zunanji izvajalci. Ti zunanji izvajalci so mala in srednje velika podjetja, ki v takšni obliki med leti 1970–1980 niso obstajala.

Med leti 1980 in 1990 je bila razširjena klasična telefonija, ki je ob govoru omogočala tudi pošiljanje faksiranih sporočil. Razvoj telekomunikacij je omogočil, da so manjša zunanja podjetja začela opravljati storitve za velika podjetja, kar prej skoraj ni bila praksa. Zato je razvoj telekomunikacij močno povezan z rastjo majhnih podjetij ter z zunanjim izvajanjem. Danes sodobne telekomunikacije, med katere spada mobilna telefonija, povezovanje v

internet (fiksno ali mobilno), elektronska pošta in druge oblačne storitve, omogočajo še lažje delo na daljavo in sodelovanje med podjetji. Zato danes brez težav delujejo virtualne organizacije, ki imajo svoje sodelavce po vsem svetu.

Majhna podjetja se od velikih razlikujejo predvsem po svoji agilnosti. To je velika prednost majhnih podjetij, ki jim omogoča, da se bolj osredotočijo na svoje stranke (Jayaram, Ahire, & Dreyfus, 2010). Ob le-tej pa Kreuzer (2013) navaja še pet drugih prednosti majhnih podjetij, ena od njih so osebni odnosi. Medtem ko so velika podjetja osredotočena zgolj na posel, lahko majhna podjetja razvijejo globljo povezanost s kadri, poslovnimi partnerji in strankami. To ustvarja občutek osebne povezanosti, ki je lahko velika prednost za razvoj poslovanja. Tudi fleksibilnost majhnih podjetij je njihova prednost. S svojo fleksibilnostjo zaradi krajših procedur, manjšega števila vpletenih zaposlenih in manjše hierarhije se lahko podjetje hitro prilagodi zahtevam trga. S fleksibilnostjo so močno povezane tudi inovacije, ki imajo večjo možnost za razvoj v podjetju, kjer ni zapletenih in dolgotrajnih postopkov potrjevanja. Naslednjo prednost majhnih podjetij predstavljajo nižji stroški. Majhna podjetja imajo nizke fiksne stroške (prostori, elektrika, IKT, varovanje in podobno), kar predstavlja prednost v primerjavi z velikimi podjetji, ki morajo višje stroške kompenzirati z ekonomijo obsega. S fleksibilnostjo in z inovacijami lahko manjša podjetja bolj učinkovito napadejo nišne trge v primerjavi z velikimi podjetji. Zaradi nižjih stroškov jih tudi lažje obdržijo, saj gre za nišne trge, kjer ni dovolj velike ekonomije obsega za velika podjetja.

Majhna podjetja imajo nekatere skupne značilnosti. V primerjavi z velikimi imajo sorazmerno majhen tržni delež, zato nimajo vpliva na tržne cene ali količine prodanega proizvoda na trgu. Vodenje majhnih podjetji je le redko zaupano zaposlenim managerjem. Bolj običajno je, da vodenje prevzamejo kar lastniki. Zaradi tega lahko vodstvo posluje z visoko stopnjo avtonomije, saj pri sprejemanju ključnih odločitev ne potrebuje zunanjega nadzora (Burns, 2007). Ob tem Slavec, Drnovšek in Hisrich (2017) v raziskavi o podjetniški odprtosti navajajo, da imajo podjetniki, ki so odprti za učenje novih pristopov, večjo verjetnost za inovacije in rast podjetij (Honig, 2001). Sposobnost učenja in obvladovanja novih znanj podjetnikom omogoča, da zaznajo priložnosti pred drugimi (Harper, 2006). Odprtost je lahko tudi konkurenčna prednost, saj so odprti podjetniki v stiku s trendi in imajo širok pregled nad dobrimi poslovnimi praksami ter modeli (Slavec et al., 2017).

Rebernik (1997) navaja razlike med malimi in velikimi podjetji. Nekatere izmed njih so povzete v Tabeli 5.

Tabela 5: Razlike med malimi in velikimi podjetji

Področje	Mala podjetja	Velika podjetja
Marketing	spodobnost hitrega reagiranja na hitro spreminjajoče se zahteve trga; <i>slabost – tržni nastopi v tujini so lahko zelo dragi</i>	vsestranske distribucije in servisne zmogljivosti; visoka stopnja tržne moči z obstoječimi izdelki
Management	odsotnost birokracije; dinamični, podjetni managerji reagirajo na nove priložnosti in so pripravljeni prevzeti tveganje	profesionalni managerji so sposobni nadzirati kompleksne organizacije in uvajati strategije; <i>slabost – prevelika birokracija; pogosto kontrolirajo računovodje, ki odklanjajo tveganje; managerji lahko postanejo "administratorji", ki jim manjka dinamike glede novih priložnosti</i>
Notranje komunikacije	učinkovite in neformalne komunikacijske mreže; omogočajo hitre odzive na reševanje notranjih problemov; zagotavljajo sposobnost za hitro prilagajanje spremembam okolju	<i>slabost – notranje komunikacije so pogosto okorne, kar lahko vodi v počasno reagiranje na zunanje izzive in priložnosti</i>
Zunanje komunikacije	<i>slabost – pogosto primanjkuje časa ali virov za identifikacijo in rabo zunanjih virov znanstvenih ter tehnoloških ekspertiz</i>	sposobni "priključiti" se na zunanje vire znanstvenih in tehnoloških ekspertiz; lahko si privoščijo informacijski servis; lahko kupijo pomembne tehnične informacije in tehnologijo
Finance	<i>slabost – spopadajo se lahko z velikimi težavami pri privabljanju kapitala, zlasti rizičnega; inovacije predstavljajo nesorazmerno velik finančni riziko; nesposobni razprostrti riziko po portfelju projektov</i>	sposobni izposojati si na trgu kapitala; sposobni razprostrti riziko po portfelju projektov; bolj sposobni financirati diverzifikacijo v nove tehnologije in nove trge
Ekonomika obsega in sistemski pristop	<i>slabost – na nekaterih področjih tvori ekonomija obsega pomembno vstopno oviro za mala podjetja; nesposobnost ponuditi integralne proizvodnje linije ali sisteme</i>	sposobnost doseganja ekonomije obsega v proizvodnji in marketingu; sposobnost ponujati paleto komplementarnih izdelkov; sposobnost potegovati se za velike ključne projekte
Kvalificirana tehnična delovna sila	<i>slabost – pogosto primanjkuje primernih tehničnih specialistov</i>	sposobnost, da pritegnejo visoko izobražene tehnične specialiste
Rast	<i>slabost – lahko se spopadajo s težavami pri pridobivanju zunanjega kapitala, potrebnega za hitro rast; podjetni managerji so včasih nesposobni obvladovati naraščajočo kompleksnost organizacije</i>	sposobni financirati ekspanzijo proizvodne baze; sposobni financirati rast skozi diverzifikacijo in prevzeme

se nadaljuje

nadaljevanje

Področje	Mala podjetja	Velika podjetja
Patenti	<i>slabost – spopadajo se lahko s problemi obvladovanja patentnega sistema; ne morejo si privoščiti časa ali stroškov, ki jih zajema patentni proces</i>	sposobni zaposliti patentne specialiste; lahko si privoščijo pravdanje za zaščito pred kršenjem patentnih pravic
Uradni predpisi	<i>slabost – pogosto ne morejo obvladovati kompleksnosti predpisov; "stroški predpisov" na enoto so za mala podjetja pogosto visoki</i>	sposobni financirati pravne servise, da bi obvladovali kompleksne zahteve uradnih predpisov; lahko razpršijo "stroške predpisov"

Vir: M. Rebernik et al., *Podjetništvo in management malih podjetij*, 1997.

Mala in srednje velika podjetja so bolj fleksibilna ter se hitreje odzivajo na spremembe na trgu. Imajo bolj omejene vire, tako v smislu vodstvenih in finančnih zmogljivosti kot tudi v smislu delovne sile. Zaradi tega veljajo manjša podjetja za bolj tvegana (Gomezelj Omerzel, Jezovnik, Antoncic, & Ruzzier, 2009).

Kot navajajo številni avtorji (Burns, 2007; Gomezelj Omerzel et al., 2009; Jayaram et al., 2010; Kreuzer, 2013; Rebernik et al., 1997), se majhna podjetja bistveno razlikujejo od velikih. Razlike lahko najdemo v vseh osnovnih funkcijah podjetja (finančni, nabavni, proizvodni in prodajni). Vse navedene osnovne funkcije imajo pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev o zunanjem izvajanju. Glede na navedeno menim, da raziskav in ugotovitev, ki veljajo za velika podjetja, ne moremo preprosto posplošiti na majhna podjetja. Zato v tej disertaciji proučujem zunanje izvajanje v majhnih podjetjih.

7.3 Majhna podjetja v slovenskem okolju

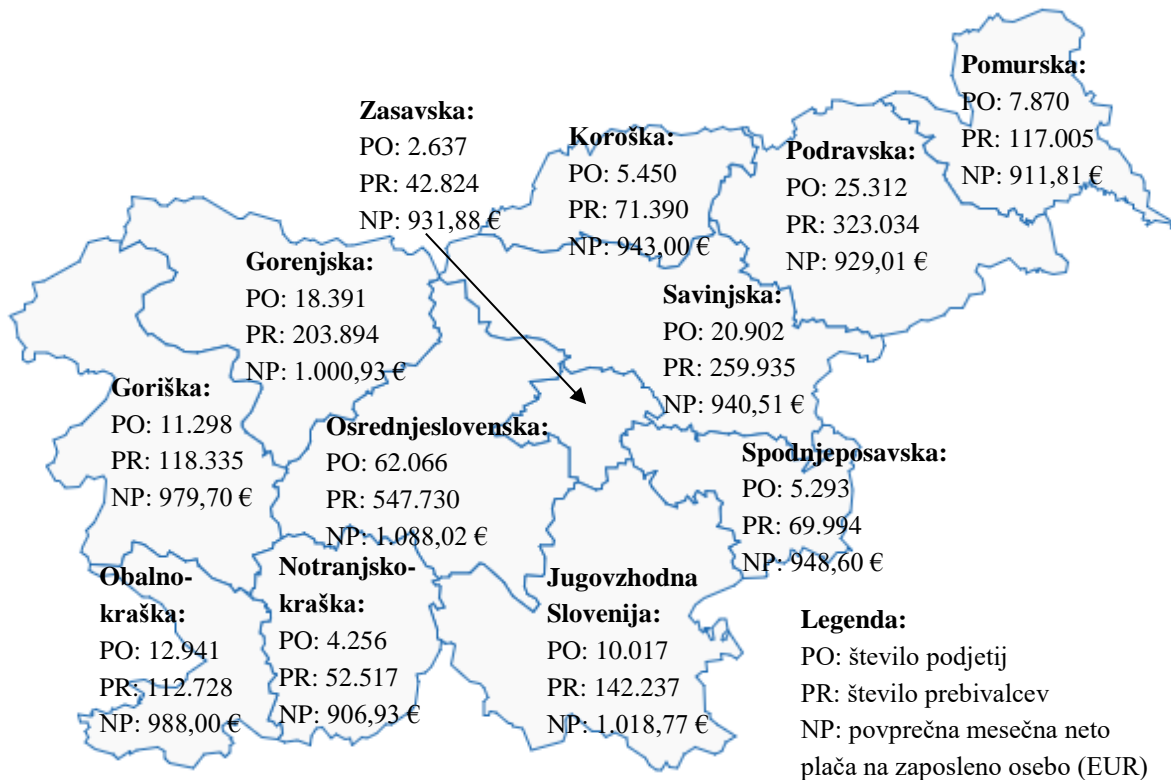
V tem poglavju prikažem demografske podatke o podjetjih v slovenskem gospodarskem prostoru, kjer proučujem zunanje izvajanje. Pri prikazovanju in obrazložitvi števila podjetij v Sloveniji upoštevam vsa registrirana podjetja, ki jih v svojih analizah upošteva Statistični urad Republike Slovenije. Kot je razvidno iz Tabele 4, predstavljajo mikro, majhna in srednje velika podjetja 99,8 % vseh podjetij (186.103 od 186.433 podjetij).

7.3.1 Geografska struktura

Geografsko je Slovenije razdeljena na 12 statističnih regij, med katere spadajo: pomurska, podravska, koroška, savinjska, zasavska, spodnjeposavska, notranjsko-kraška, osrednjeslovenska, gorenjska, goriška, obalno-kraška in jugovzhodna Slovenija. Geografska struktura je za potrebe razumevanja zunanjega izvajanja pomembna, ker so podjetja neenakomerno porazdeljena in nimajo primerljivih možnosti. Podjetniki, ki imajo svoja podjetja v manj razvitih regijah in potrebujejo zunanjega izvajalca za določene aktivnosti, imajo manj izbire v svoji okolici kot podjetja v bolj razvitih regijah. Na Sliki 5 so prikazane

meje statističnih regij, število podjetij po regijah, število prebivalcev in povprečna mesečna neto plača na zaposleno osebo v EUR.

Slika 5: Slovenske statistične regije v številkah

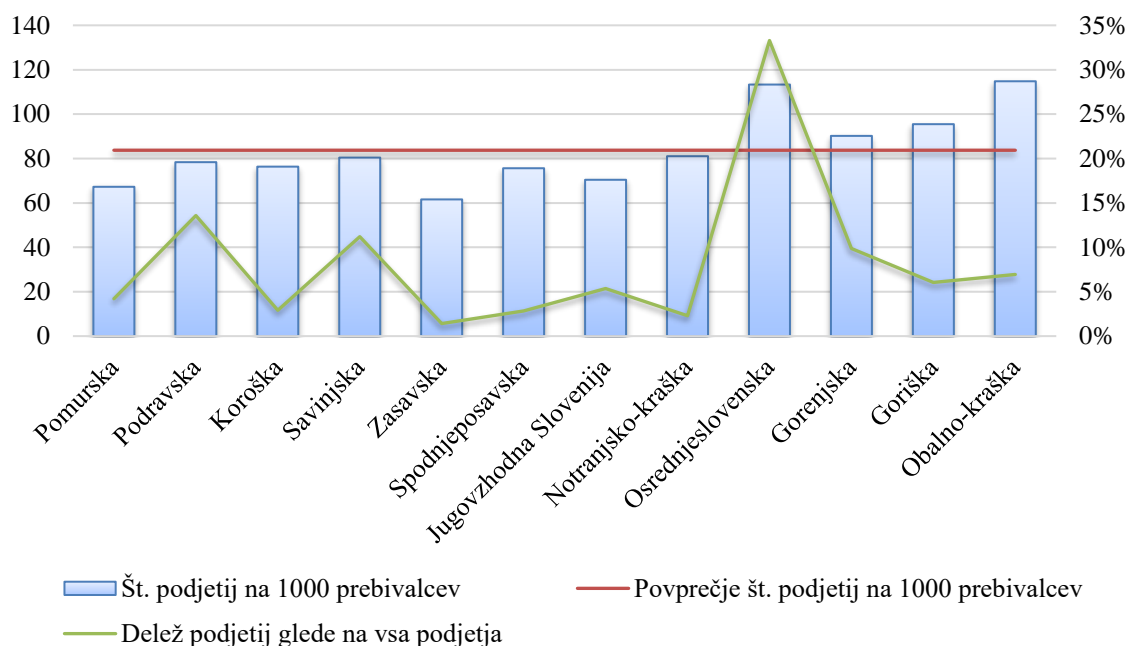


Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2014b; Statistični urad Republike Slovenije, 2015.

S Slike 5 je razvidno, da velikost statističnih regij, število podjetij, število prebivalcev in povprečna mesečna neto plača na zaposleno osebo niso v sorazmerju. Največja statistična regija v Sloveniji je regija jugovzhodna Slovenija. Največ podjetij in zaposlenih ter najvišjo povprečno mesečno neto plačo na zaposlenega imajo v osrednjeslovenski regiji. Najmanj podjetij in prebivalcev je v zasavski regiji, najnižja povprečna mesečna neto plača na zaposleno osebo pa je v notranjsko-kraški regiji.

V Sloveniji je povprečno 83,7 podjetij na 1.000 prebivalcev. Statistične regije osrednjeslovenska, gorenjska, goriška in obalno-kraška imajo nadpovprečno število podjetij na 1.000 prebivalcev. Največ, 114,8 podjetij na 1.000 prebivalcev, ima obalno-kraška regija, najmanj, 61,6 podjetij na 1.000 prebivalcev, pa ima zasavska regija. Najvišji delež podjetij glede na vsa podjetja je v osrednjeslovenski regiji, kjer je 33,3 % vseh podjetij. Najnižji delež podjetij ima zasavska regija (1,4 %). Gorenjska, goriška in obalno-kraška regija imajo nižje deleže podjetij kot podravska in savinjska regija, vendar imajo nadpovprečno število podjetij na 1.000 prebivalcev, podravska in savinjska pa sta glede števila podjetij na 1.000 prebivalcev pod povprečjem. Podrobnejši rezultati so prikazani na Sliki 6.

Slika 6: Število podjetij na 1.000 prebivalcev in delež podjetij glede na vsa podjetja



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2014b; Statistični urad Republike Slovenije, 2015.

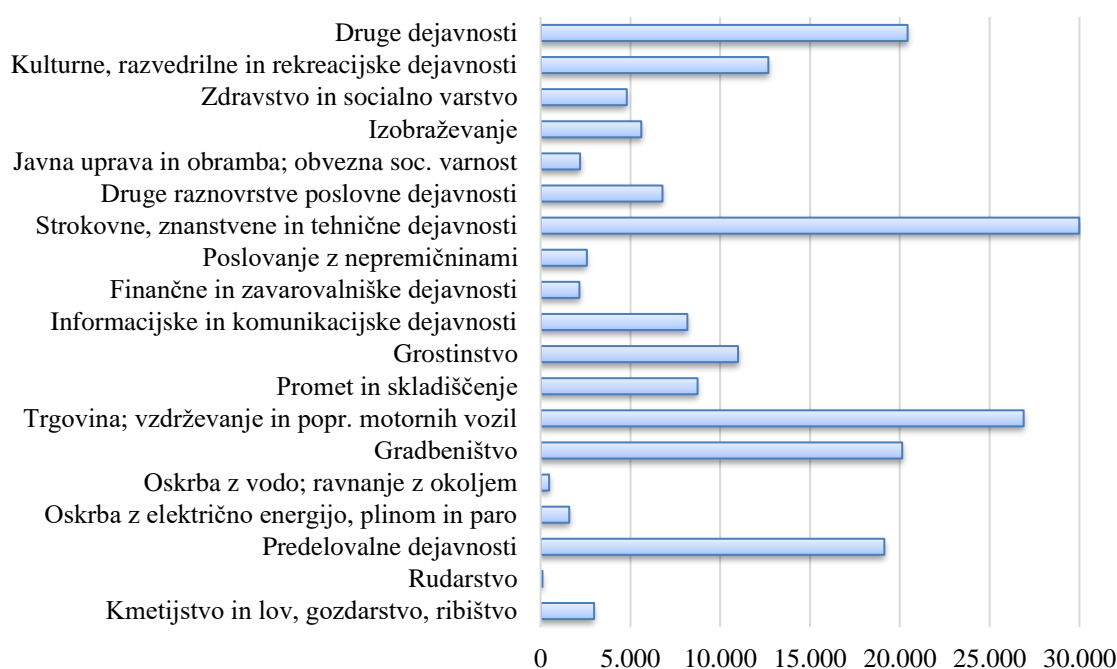
V povezavi z zunanjim izvajanjem so v posebnem položaju podjetja v koroški, zasavski in notranjsko-kraški regiji. V teh regijah je registriranih od 2.637 (zasavska) do 4.256 (notranjsko-kraška) podjetij. Hkrati imajo te regije podpovprečno število podjetij na 1.000 prebivalcev: zasavska – 61,6, koroška – 73,6 in notranjsko kraška – 81. Podjetja v teh regijah imajo torej najbolj skromno ponudbo zunanjih izvajalcev, kar lahko vpliva na zunanje izvajanje aktivnosti, ki so vezane na lokacijo podjetja (čiščenje, prehrana, varovanje in podobne). Po drugi strani gre za regije z najnižjo poseljenostjo, kar pomeni, da se podjetniki med sabo skoraj zagotovo poznajo že na osebni ravni. To lahko predstavlja prednost, saj zaradi osebnih odnosov podjetja ravnajo bolj pošteno.

7.3.2 Panožna struktura

Panožno strukturo podjetij analiziram s pomočjo standardne klasifikacije dejavnosti (SKD). Standardna klasifikacija dejavnosti je slovenski statistični standard za evidentiranje, zbiranje, analiziranje in izkazovanje podatkov, pomembnih za prikaz značilnosti gospodarstva ter za spremljanje razvojnih gibanj in strukturnih sprememb. Ta standard se uporablja za razvrščanje poslovnih subjektov in njihovih enot po dejavnosti v različnih statističnih ter administrativnih zbirkah podatkov. SKD je bila razvita na osnovi evropske klasifikacije dejavnosti NACE, v Sloveniji pa se uporablja na podlagi vladne uredbe iz leta 1994 (Križman, 2010).

V Sloveniji je največ podjetij registriranih z eno izmed osnovnih dejavnosti, ki spadajo v področje strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (29.986 podjetij). Sledijo podjetja z registrirano osnovno dejavnostjo na področju trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil (26.893 podjetij), drugih dejavnosti (20.431 podjetij) in gradbeništva (20.133 podjetij). Najmanj podjetij je z registrirano osnovno dejavnostjo na področju rudarstva (104 podjetja), oskrbe z vodo in ravnanja z okoljem (473 podjetij) ter oskrbo z električno energijo, plinom in paro (1.595 podjetij). Podrobnejši pregled števila podjetij z registrirano osnovno dejavnostjo po področjih standardne klasifikacije dejavnosti je prikazan na Sliki 7.

Slika 7: Število mikro, majhnih in srednje velikih podjetij v Sloveniji po panogah (SKD)



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2014a.

Kavčič et al. (2009) na podlagi raziskovanja zunanjega izvajanja v slovenskih podjetjih ugotovijo, da 66 % anketiranih podjetij izloča aktivnosti čiščenja. Sledijo aktivnosti varovanja, ki jih izloča v zunanje izvajanje 55 % anketiranih podjetij, aktivnosti informacijske tehnologije (49 %), priprava toplih obrokov (41 %), pravne storitve (33 %), transport (30 %) in računovodstvo (24 %). Bradač et al. (2009) v raziskavi zunanjega izvajanja med slovenskimi malimi in srednje velikimi podjetji ugotavljajo, da podjetja predajo v zunanje izvajanje največ aktivnosti s področja pravnih storitev (80 % anketiranih podjetij), sledijo druge poslovne storitve, vključno z aktivnostmi, kot so izobraževanje, prevajanje, poslovno svetovanje, vzdrževanje, management, čiščenje, varovanje (73 %), informacijski sistemi in informacijska tehnologija (60 %), distribucija in transport (56 %), računovodstvo in finance (46 %) ter raziskave in razvoj (31 %). Na podlagi obeh raziskav

lahko sklepamo, da zunanji izvajalci za podjetja najpogosteje opravljajo aktivnosti, kot so čiščenje, varovanje, informacijske tehnologije, pravne storitve, transport in računovodstvo.

Najpogostejše aktivnosti, ki jih za slovenska podjetja vseh velikosti opravljajo zunanji izvajalci (Bradač, 2009; Kavčič et al., 2009), spadajo v naslednje standardne klasifikacije dejavnosti (SKD): največ je drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti (čiščenje, varovanje, druge poslovne storitve), sledijo pa jim informacijske in komunikacijske dejavnosti (informacijski sistemi in informacijske tehnologije), strokovne, znanstvene ter tehnične dejavnosti (pravne storitve in računovodske storitve) ter promet in skladiščenje (distribucija in transport). Glede na navedeno ugotavljam, da dejavnosti, ki jih najpogosteje opravljajo zunanji izvajalci, po SKD niso med tistimi, za izvajanje katerih je registriranih največ podjetij. Najbolj izstopajo informacijske in komunikacijske dejavnosti ter promet in skladiščenje, ki so po številu podjetij v povprečju, glede na odstotek izločenih dejavnosti pa so nad povprečjem.

8 METODOLOŠKO OZADJE RAZISKAVE

8.1 Preverjanje opredelitev zunanjega izvajanja

Raziskovanje teoretičnega dela je deduktivne narave in temelji na deskriptivnem ter analitičnem načinu raziskovanja. Pri tem uporabljam splošno veljavne metode raziskovanja, kot so kompilacija, komparacija in deskripcija. Zaradi razsežnosti obravnavanega področja uporabim selektivni način raziskovanja in se osredotočim na ključne opredelitve zunanjega izvajanja. Za potrebe empirične raziskave analiziram dosedanje opredelitve zunanjega izvajanja slovenskih in tujih avtorjev (glej poglavje 1).

Za potrebe raziskovalnega cilja (obstoječe opredelitve zunanjega izvajanja ne zagotavljajo raziskovanja zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih, zato je potrebna dopolnitev obstoječih opredelitev) in oblikovanja izboljšane opredelitve zunanjega izvajanja opravi šest nestrukturiranih intervjujev z lastniki in zaposlenimi v malih in srednje velikih podjetjih. Med intervjuvanci sta 2 ženski in 4 moški. 5 intervjuvancev ima v podjetju položaj lastnika in direktorja, 1 intervjuvanec pa ima vlogo direktorja sektorja. Regionalna razpršenost podjetij, zajetih v raziskavi, je naslednja: osrednjeslovenska regija – 2 podjetji, podravska regija – 2 podjetji, zasavska regija – 1 podjetje, obalno-kraška regija – 1 podjetje. Velikostna struktura podjetij je (2 mikro podjetji, 2 majhni podjetji, 2 srednje veliki podjetji).

Nestrukturirane intervjuje s posameznim intervjuvancem opravi v 40 do 60 minutah. Intervju sestavljajo vprašanja o aktivnostih, ki so jih podjetja predala v zunanje izvajanje, ter razgovor o ustreznosti obstoječih opredelitev zunanjega izvajanja ob dejanskih primerih zunanjega izvajanja.

Raziskovalni cilj dosežem s pomočjo kvalitativne analize. Rezultati in razprava, povezani z raziskovalnim ciljem, so predstavljeni v točki 10.1.

8.2 Oblikovanje vprašalnika in izvedba raziskave

Pričujoča raziskava je kvantitativnega tipa, zbiranje podatkov zanjo pa temelji na spletnem anketiranju, ki je avtomatizirano po načelih CAWI (angl. *Computer Aided Web Interviewing*). Spletno anketiranje je metoda, na podlagi katere respondenti preko spletnega naslova dostopajo do ankete. V zadnjem desetletju je ta oblika raziskovanja zelo razširjena (Couper, 2000; Fan & Yan, 2010). V primerjavi s tradicionalnimi oblikami raziskovanja imajo spletne raziskave številne prednosti, med katere spadajo krajši čas pošiljanja raziskave in prejemanja podatkov, nižji stroški, več oblikovalskih možnosti in krajši čas, ki ga respondent porabi za izpolnjevanje ankete (Fricker & Schonlau, 2002). K navedenim prednostim je potrebno dodati še visoko kakovost zbranih podatkov, enostavno in hitro obdelavo podatkov, neposredno komunikacijo s panelom in hitro prejemanje povratnih informacij (Gill, Leslie, Grech, & Latour, 2013).

Anketni vprašalnik (glej Prilogo 1) je pripravljen v obliki interaktivne spletne ankete. V uvodu je najprej zastavljenih nekaj splošnih vprašanj: kakšen je položaj respondenta v podjetju (vodstveni položaj na ravni podjetja, organizacije, ustanove; vodstveni položaj na ravni delovne enote, službe, sektorja, oddelka; zaposlen, ki neposredno vodi ali nadzira delo drugih zaposlenih; zaposlen, ki nima neposredno podrejenih), v katero dejavnost spada organizacija respondenta in velikost podjetja (5–9 zaposlenih, 10–19 zaposlenih, 20–49 zaposlenih). Nato sledita dva primera zunanjega izvajanja. Prvi primer opisuje tradicionalno zunanje izvajanje in osredotočenost na zniževanje stroškov na aktivnostih, ki niso neposredno povezane z glavno dejavnostjo. Drugi primer opisuje strateško zunanje izvajanje in osredotočenost na izločanje aktivnosti, ki so neposredno povezane z glavno dejavnostjo ter so osredotočene na povečevanje prihodkov. Interaktivnost, ki jo omogoča spletni vprašalnik, poveča preglednost vprašalnika in lažji prehod skozi posamezne sklope vprašanj. V povezavi s predstavljenimi primeri tradicionalnega in strateškega zunanjega izvajanja je zastavljeno vprašanje, ali so v anketiranem podjetju že izvajali katero izmed predstavljenih oblik. Ob odgovorih DA ali NE so respondenti morali pripisati še aktivnost, ki so jo izvajali v obliki tradicionalnega ali strateškega zunanjega izvajanja. Na podlagi teh odgovorov je spletno orodje prilagodilo vsa nadaljnja vprašanja avtomatsko v skladu s predhodno definiranimi pravili. Podjetjem, ki imajo izkušnje le s tradicionalnim zunanjim izvajanjem, se prikažejo zgolj vprašanja v zvezi s to vrsto zunanjega izvajanja. Podjetjem, ki imajo izkušnje le s strateškim zunanjim izvajanjem, se prikažejo le vprašanja v zvezi s tovrstnim zunanjim izvajanjem ali vsa vprašanja, če so podjetja že imela izkušnje s tradicionalnim in strateškim zunanjim izvajanjem. Vprašanja v zvezi s tradicionalno in strateško obliko zunanjega izvajanja so po vsebini enaka. Enaka vprašanja so postavljena zato, da lahko primerjam razloge, tveganja, negativne učinke in zadovoljstvo med obema oblikama

zunanjega izvajanja (tradicionalno, strateško). Hkrati so bile v vprašanja avtomatsko dodane aktivnosti, ki so jih respondenti vnesli kot primer lastnega tradicionalnega ali strateškega zunanjega izvajanja. Tako se spletna anketa prilagodi posameznemu respondentu in omogoči zelo jasne ter natančne odgovore o posamezni vrsti zunanjega izvajanja. Postavljena vprašanja se nahajajo v vprašalniku (glej Prilogo 1) brez interaktivnih povezav, ki jih omogoča le spletno orodje.

Podjetjem, ki so že imela izkušnje z zunanjim izvajanjem, so postavljena vprašanja o razlogih za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje (organizacijski, razvojni, prihodkovni, stroškovni, finančni in kadrovski), o načinu sodelovanja (v obliki občasnih naročil, po pogodbi, lastniška povezava), o splošnem zadovoljstvu in zadovoljstvu po posameznih elementih (cena, kakovost izdelkov ali storitev, upoštevanje dogovorjenih rokov, reševanje težav ali reklamacij, pretok informacij med podjetjema, strokovnost in znanje zunanjega izvajalca, sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca, inovativni predlogi, rešitve, priporočila, hitro prilagajanje zunanjega izvajalca željam ali potrebam naročnika).

Po prejemu odgovorov na zgoraj navedena vprašanja želim izvedeti tudi, katere dejavnike tveganja so podjetja preučila pred začetkom zunanjega izvajanja in s kakšnimi negativnimi učinki so se soočala. Vprašanja o dejavniki tveganja (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, skrivanje informacij) in negativnih učinkih (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, skrivanje informacij), ponudijo enak nabor odgovorov. Od podjetij želim izvedeti, v kakšni meri so preučila posamezen dejavnik tveganja in kakšni so bili nato negativni učinki s posameznimi dejavniki tveganja. Sledijo vprašanja, vezana na prekinitev zunanjega izvajanja, in sicer: ali je podjetje že kdaj prekinilo sodelovanje z zunanjim izvajalcem zaradi negativnih izkušenj, kakšne so bile posledice prekinitve za podjetje naročnika zunanjega izvajanja – anketirano podjetje (ogrožen obstoj podjetja, nevarnost za obstoj poslovne enote/dela podjetja, izguba ključnih odjemalcev/kupcev, padec povpraševanja in nižji obseg naročil s strani končnih kupcev, povečan lastni obseg dela za realizacijo posla), in kaj se je zgodilo z aktivnostjo, ki so jo izvajali zunanji izvajalci po prekinitvi sodelovanja z njim (prenos aktivnosti nazaj v podjetje, prenos aktivnosti na drugega zunanjega izvajalca, nadaljevanje zunanjega izvajanja po spremenjenih pogojih, opustitev aktivnosti). Sledita vprašanji o dobičkonosnosti podjetja po uvedbi zunanjega izvajanja v primerjavi z dobičkonosnostjo pred uvedbo in tržnemu deležu podjetja po uvedbi zunanjega izvajanja v primerjavi s tržnim deležem pred uvedbo.

Pri zadnjem vprašanju me zanima razširjenost poslovanja (lokalni trg, regijski trg, celotna Slovenija, Slovenija in EU, Slovenija in globalno). Na to vprašanje odgovarjajo vsi respondenti (tisti, ki so že imeli izkušnje z zunanjim izvajanjem, in tisti, ki teh izkušenj še niso imeli).

Pomemben del vprašalnika predstavljata dva primera, ki opisujeta strateško in tradicionalno zunanje izvajanje. Primera sta bila sprva zapisana ob predpostavki, da se kot zunanje izvajanje štejejo le aktivnosti, ki so bile pred tem izvajane v podjetju. Po opravljenih šestih intervjujih z malimi in srednje velikimi podjetji so bile ugotovljene številne pomanjkljivosti, tako glede opredelitve zunanjega izvajanja kot tudi glede razlage tradicionalnega in strateškega zunanjega izvajanja. Zato je vprašalnik posodobljen tako, da testna skupina podjetnikov in lastnikov šestih malih ter srednje velikih podjetij razume vprašanja na pravilen način.

8.3 Vzorec

V populacijo so uvrščena podjetja, ki so leta 2017 imela med 5 in 49 zaposlenih ter so registrirana v Republiki Sloveniji. Anketa je bila posredovana na 3.133 elektronskih naslovov. Zbiranje podatkov je potekalo od 08. 11. 2018 do 14. 11. 2018. Od 3.133 podjetij v vzorcu je 511 podjetij izpolnilo anketni vprašalnik. Zaradi nepopolnih odgovorov sem iz nadaljnjih analiz izločil odgovore 12-ih respondentov. V Tabeli 6 je predstavljena struktura podjetij v letu 2014 v primerjavi z vzorcem iz raziskave (Statistični urad, 2015).

Tabela 6: Struktura podjetij po velikosti in velikost vzorca

Podjetja v populaciji	Mikro		Majhna		Srednja	Velika
Št. zaposlenih	0–9		10–49		50–249	250 +
Število podjetij	177.235		6.897		1.971	330
% podjetij	95,1 %		3,7 %		1,1 %	0,2 %
Podjetja v vzorcu	Mikro		Majhna		Srednja	Velika
Št. zaposlenih	0-4	5–9	10–19	20–49	50–249	250 +
Št. podjetij v vzorcu	0	230	169	112	0	0
% podjetij v vzorcu	0 %	45,0 %	33,1 %	21,9 %	0 %	0 %

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2015; Raziskava o tveganjih in negativnih učinkih zunanjega izvajanja v slovenskih majhnih podjetjih, 2018.

8.4 Empirična raziskava

V prvem delu disertacije so na podlagi spoznanj o zunanjem izvajanju postavljene štiri hipoteze in en raziskovalni cilj. Raziskovalni cilj se navezuje na opredelitev zunanjega izvajanja (Obstoječe opredelitve zunanjega izvajanja ne zagotavljajo raziskovanja zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih. Zato je potrebna dopolnitev obstoječih opredelitev). Utemeljitev raziskovalnega cilja je predstavljena v poglavju 1 (predvsem v podpoglavju 1.5).

Hipoteze H 1–H 4 se navezujejo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Prva hipoteza trdi, da način sodelovanja med podjetjema (po pogodbi, v obliki občasnih naročil) vpliva na

zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (H 1: Način sodelovanja med podjetjema vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem). Druga hipoteza trdi, da dejavniki tveganja zunanjega izvajanja (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, skrivanje informacij) vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (H 2: Predhodno upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem). Tretja hipoteza trdi, da negativni učinki zunanjega izvajanja (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, skrivanje informacij), ki so posledica neupoštevanja dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja, vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (H 3: Negativni učinki zunanjega izvajanja vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem). Zadnja, četrta hipoteza, je najbolj kompleksna, saj trdi, da na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem vplivata tako pomembnost razlogov kot upoštevanje dejavnikov tveganja (H 4: Podjetja, ki so jim relativno najmanj pomembni razlogi za zunanje izvajanje in v relativno najmanjši meri upoštevajo dejavnike tveganja, so z zunanjim izvajanjem najmanj zadovoljna). Hipoteze H 1–H 4 so utemeljene v poglavju 6.3. Navedene hipoteze preverim z empirično raziskavo.

V nadaljevanju tega poglavja predstavim uporabljene statistične metode. Za izvedbo raziskave je uporabljena kvantitativna metoda raziskovanja – metoda anketiranja v obliki pisnega strukturiranega vprašalnika, sestavljenega iz več vsebinskih sklopov. Za statistično analizo pridobljenih primarnih podatkov uporabim programska paketa SPSS 23.0 in AMOS 23.0 (SPSS Inc., Chicago, Illinois, ZDA). Pri preizkušanju hipotez za statistično značilne razlike upoštevam vrednosti stopnje značilnosti (p-vrednost), ki so nižje od 0,05. Številski podatki so opisani z ustreznimi srednjimi vrednostmi in merami spremenljivosti, opisni podatki pa s frekvencami ter predstavljeni z grafikoni. Uporabim bivariantne (dve spremenljivki v modelu) in multivariantne (več kot dve spremenljivki v modelu) statistične metode. S faktorsko analizo iz številnih elementov zadovoljstva z zunanjim izvajanjem izluščim en faktor zadovoljstvo. Na enak način s faktorsko analizo določim tudi faktorje razlogi, dejavniki tveganja in negativni učinki.

Za preverjanje prve hipoteze (H 1) uporabim t-test za dva neodvisna vzorca, pri čemer preverjam povprečne vrednosti posameznega elementa zadovoljstva glede na način sodelovanja (občasna naročila, po pogodbi). Čeprav je predpostavka za uporabo t-testa vsaj približno normalna porazdelitev podatkov (Bowerman et al., 2011), je t-test dovolj robusten, torej precej neobčutljiv na odklone od normalnosti in nehomogene variance znotraj podvzorcev (Pagano, 2004; Tabachnick & Fidell, 2007). S t-testom za neodvisna vzorca preverjam, ali je povprečna vrednost spremenljivke v eni skupini enot različna kot v drugi skupini enot. T-test za dva neodvisna vzorca interpretiram na način, da najprej s pomočjo Levenovega testa preverim enakost varianc v obeh primerjanih podvzorcih (glej Tabelo 8 in Tabelo 12). Ko je enakost varianc potrjena, interpretiram običajen t-test, v nasprotnem primeru pa interpretiram popravek za t-test (Bowerman et al., 2011).

Za preverjanje prve hipoteze nadgradim enostavno analizo vpliva načina sodelovanja na splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem še s pomočjo vpeljave moderacijske spremenljivke v obliki kovariate. S tem pristopom želim preveriti, ali je mogoče pri analizi vpliva načina sodelovanja na splošno zadovoljstvo izključiti možnost vpliva z merskim instrumentom neizmerjenih spremenljivk (finančni kazalnik) na rezultate. V analizo vključim moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik, medtem ko vpliv načina sodelovanja na splošno zadovoljstvo proučim s pomočjo enosmerne analize kovariance (v nadaljevanju: ANCOVA). Metoda omogoča, da v proučevani model vključim dodatno spremenljivko, ki v glavni raziskovalni načrt ni vključena, vendar bi lahko imela vpliv na odvisno spremenljivko. Takšno spremenljivko v model vključimo kot kovariato, s čimer v modelu preverjam učinek te spremenljivke na vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno.

Vpliv načina sodelovanja na posamezne elemente zadovoljstva z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik proučim s pomočjo multivariatne analize kovariance (v nadaljevanju: MANCOVA). Metoda predstavlja nadgradnjo enosmerne ANCOVE in omogoča, da v proučevani model vključim večje število odvisnih spremenljivk. Podobno kot pri ANCOVI, z vključitvijo kovariate v model preverjamo učinek te spremenljivke na vpliv neodvisne spremenljivke na več odvisnih spremenljivk (Field, 2013).

Moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik vključim v modela tako, da preverjam njen neposreden vpliv, kot tudi njegovo interakcijo z načinom sodelovanja na vpliv načina sodelovanja na zadovoljstvo. Na osnovi primerjave obeh rezultatov (t-testov brez finančnega kazalnika in F-testov s finančnim kazalnikom) ugotovim, ali ima finančni kazalnik kot moderacijska spremenljivka vpliv na elemente zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Na enak način preverim tudi vpliv načina sodelovanja na splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Pred preverjanjem druge (H 2) in tretje (H 3) hipoteze se najprej osredotočim na preverjanje veljavnosti ter zanesljivosti uporabljenega merskega instrumenta. Tako s faktorsko analizo v prvem koraku preverim prisotnost pristranskosti zaradi uporabe skupne metode (CMB). Prisotnost pristranskosti raziskave zaradi CMB lahko po mnenju Fullerja et al. (2016) preverjamo z različnimi '*post hoc*' testi, med katerimi sta najbolj znani analiza lastnih vrednosti ter izvedba Harmanovega testa enega faktorja (Podsakoff & Organ, 1986). Za preverjanje prisotnosti CMB tako izvedem eksploratorno faktorsko analizo na vseh proučevanih spremenljivkah, za katere menim, da merijo različne konstrukte, pri čemer določim eno-faktorsko rešitev. Na ta način vse spremenljivke združim v en faktor. V primeru, če je v podatkih prisotna pristranskost zaradi CMB, lastne vrednosti med spremenljivkami sugerirajo, da z enim faktorjem pojasnim več kot 50 % variance med spremenljivkami (Fuller et al., 2016).

V naslednjem koraku s pomočjo faktorске analize preverim, ali je posamezne elemente zadovoljstva, razlogov za zunanje izvajanje, dejavnikov tveganja ter negativnih učinkov zunanjega izvajanja mogoče združiti v posamezne faktorje. Najprej preverim predpostavke faktorске analize. Prisotnost multikolinearnosti v podatkih preučim s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije in determinante korelacijske matrike (Field, 2013).

Nato se osredotočim na preverjanje diskriminacijske in konvergentne veljavnosti opazovanih elementov predvidenih konstruktov. Diskriminacijska veljavnost predstavlja stopnjo, do katere se izbrani teoretični pojmi (izmerjene spremenljivke določenega konstrukta) razlikujejo od drugih teoretičnih pojmov (izmerjenih spremenljivk drugih konstruktov). Pri tem velja, da spremenljivke, ki naj bi merile nek določen konstrukt, med seboj močneje korelirajo kot je njihova korelacija s spremenljivkami, ki merijo nek drug konstrukt (Ferligoj et al., 1995).

Konvergentna veljavnost predstavlja stopnjo skladnosti merjenj s konstruktom (Ferligoj et al., 1995). Merim jo lahko z različnimi indikatorji, pri čemer Hair et al. (2010) izpostavlja, da je lestvica konvergentno veljavna, če so vse faktorске uteži na določenem faktorju večje od 0,50. Nekateri avtorji (Fornell & Larcker, 1981) kot primerno mero konvergentne veljavnosti izpostavljajo tudi povprečna izločenih varianc (AVE), ki neposredno kaže na delež variance, ki je zajet v konstrukt. Po mnenju Diamantopoulou in Siguawa (2000) je konstrukt konvergentno veljaven takrat, kadar vrednost AVE presega vrednost 0,40. Poleg veljavnosti pa preverim tudi zanesljivost dobljene faktorске rešitve. V ta namen za vsak izločen faktor izračunam vrednost Cronbachovega koeficienta α , katerega vrednost $\alpha > 0,8$ nakazuje na visoko zanesljivost, vrednost $0,7 < \alpha < 0,8$ pa na zadovoljivo zanesljivost konstrukta oziroma faktorja (Field, 2013).

V naslednjem koraku nadaljujem s preverjanjem druge hipoteze (H 2), pri čemer uporabim regresijsko analizo ter analizo strukturnih modelov. Pri tem ločeno za tradicionalno in strateško zunanje izvajanje s pomočjo multiple regresijske analize preverjam vpliv dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, skrivanje informacij) na faktor zadovoljstvo. Dejavniki tveganja so konceptualno opredeljeni v literaturi, ki jo povzemam v poglavju 5, in je pretežno povezana z raziskovanjem zunanjega izvajanja v velikih podjetjih. Z raziskavo v tej disertaciji želim preveriti, ali do sedaj opredeljeni dejavniki tveganja vplivajo na faktor zadovoljstvo tudi v majhnih podjetjih. Nato ločeno za tradicionalno in strateško zunanje izvajanje s pomočjo multiple regresijske analize preverjam tudi vpliv posameznih dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja ter kontrolne spremenljivke finančni kazalnik na faktor zadovoljstvo.

S pomočjo multiple regresijske analize želim preveriti vpliv več neodvisnih spremenljivk (dejavniki tveganja) na odvisno spremenljivko – faktor zadovoljstvo. Splošna oblika

multiple regresijske enačbe je $Y = b_0 + b_1 * X_1 + b_2 * X_2 + \dots + b_m * X_m + e$, kjer b_0 predstavlja regresijsko konstanto, b_1 – b_m so regresijski koeficienti, X_1 – X_m so neodvisne spremenljivke, e pa slučajni odklon (Field, 2013). Omenjene spremenljivke merim z uporabo večstopenjske Likertove lestvice. Pred in tekom izvedbe analize preverim še, ali so vse zahtevane predpostavke regresijske analize izpolnjene. Med predpostavke multiple regresijske analize spadajo: linearen odnos med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami, multivariantna normalnost podatkov, odsotnost multikolinearnosti, heteroskedastičnost in normalna porazdelitev napak (Evans, 1985; Williams, Gomez Grajales, & Kurkiewicz, 2013).

Na enak način postopam tudi v primeru tretje hipoteze (H 3), vendar tokrat preverjam vpliv negativnih učinkov zunanjega izvajanja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Negativni učinki zunanjega izvajanja predstavljajo moje neodvisne spremenljivke, medtem ko je faktor zadovoljstvo v vlogi odvisne spremenljivke. Regresijsko analizo uporabim za preverjanje, ali obstajajo linearne vzročne povezanosti med odvisno ter neodvisnimi spremenljivkami. Z regresijsko analizo izračunam statistično značilnost ter moč vpliva neodvisnih spremenljivk, preko katerih napovedujem vrednost odvisne spremenljivke. Pred in tekom izvedbe analize preverim še, ali so vse zahtevane predpostavke regresijske analize izpolnjene. Med predpostavke multiple regresijske analize spadajo: linearen odnos med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami, multivariantna normalnost podatkov, odsotnost multikolinearnosti, heteroskedastičnost in normalna porazdelitev napak (Evans, 1985; Williams et al., 2013). Nato ločeno za tradicionalno in strateško zunanje izvajanje s pomočjo multiple regresijske analize preverim tudi vpliv posameznih negativnih učinkov zunanjega izvajanja ter kontrolne spremenljivke finančni kazalnik na faktor zadovoljstvo.

Drugo (H 2) in tretjo (H 3) hipotezo preverim tudi s pomočjo metode strukturnih enačb. Pri tem vzpostavim strukturna modela; v prvem strukturnem modelu neodvisni spremenljivki predstavljata faktor dejavniki tveganja in faktor negativni učinki zunanjega izvajanja, izmerjeni s pripadajočimi manifestnimi spremenljivkami, odvisno spremenljivko pa predstavlja faktor zadovoljstvo, ki je izmerjen s pripadajočimi manifestnimi spremenljivkami – elementi zadovoljstva. V drugi strukturni model med neodvisne spremenljivke vključim tudi finančni kazalnik. Oba strukturna modela analiziram ločeno za tradicionalno in strateško zunanje izvajanje s pomočjo programa AMOS 23.0. Pred predstavitvijo ocen parametrov modelov preverim tudi ustreznost oz. prileganje modelov podatkom s pomočjo kazalcev skladnosti. Vrednosti najpogosteje uporabljenih kazalcev, ki potrjujejo skladnost modela s podatki, so po navedbah Byrne (2010) naslednji:

- CMIN/DF: višja kot je njegova p-vrednost, večje je prileganje med predpostavljenim modelom in popolnim prileganjem;
- RMSEA: vrednosti, nižje od 0,05, nakazujejo na dobro prileganje, vrednosti do 0,08 pa predstavljajo še sprejemljivo prileganje modela podatkom;
- indeksi CFI, RFI in NFI: zavzemajo lahko vrednosti med 0 in 1, pri čemer vrednost, večja od 0,90 predstavlja dobro prileganje modela podatkom;

- PCLOSE: vrednosti, večje od 0,50 nakazujejo na dobro prileganje modela podatkom.

Za preverjanje četrte hipoteze (H 4) uporabim faktorsko analizo za pripravo faktorjev razlogi in dejavniki tveganja. Na podlagi razsevnega diagrama oblikujem štiri kategorije podjetij in jih poimenujem. Sledi χ^2 analiza, s katero primerjam kategorijo podjetja in aktivnosti, ki so jih podjetja izvedla po prekinitvi sodelovanja z zunanjim izvajalcem. Z χ^2 analizo primerjam tudi razlike med podjetji, ki so že prekinila sodelovanje z zunanjim izvajalcem. Z analizo variance primerjam povprečne stopnje zadovoljstva (po posameznih elementih zadovoljstva) glede na štiri kategorije podjetij. ANOVA (F) ali analiza variance je preizkus, s katerim preverjam razlike v povprečni vrednosti spremenljivke v treh ali več skupinah (Bowerman et al., 2011), medtem ko je χ^2 analiza, s katero preverjam povezanost ali asociacijo med dvema spremenljivkama, merjenima na ordinalni merski lestvici (Afresti & Kateri, 2011). Predpostavki analize variance sta normalna porazdelitev spremenljivk in enakost varianc (Field, 2013). Po splošno uveljavljenih metodah analize in raziskovanja pridobim podatke ter jih s pomočjo induktivnega sklepanja oblikujem v lastne zaključke. Slednji potrdijo ali ne potrdijo prvotno zastavljene hipoteze.

8.5 Omejitve raziskave

Pri interpretaciji rezultatov raziskave je potrebno upoštevati več omejitev. Le-te predstavljam v nadaljevanju.

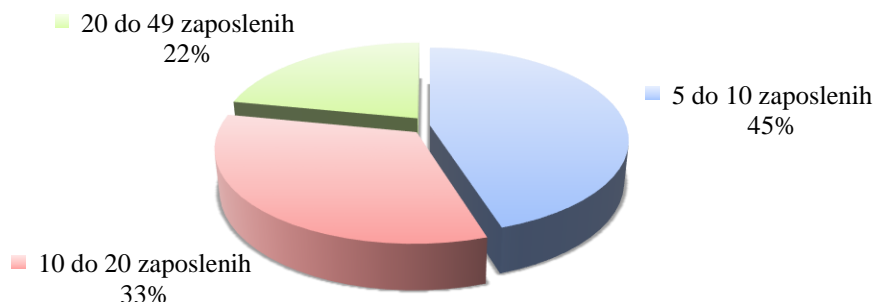
1. Podatki so zbrani v določenem trenutku in odražajo posnetek stanja na trgu ter značilnosti populacije v tem trenutku.
2. V disertaciji ugotavljam vpliv na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem, kar je hkrati omejitev, saj ne preučujem vpliva na celovito (organizacijsko) uspešnost poslovanja, merjeno z naborom finančnih in nefinančnih kazalnikov. Vpliv na stopnjo zadovoljstva presojam zaradi tega, ker je stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem lažje neposredno povezati z zunanjim izvajanjem kot splošno uspešnost podjetja, na katero poleg zunanjega izvajanja vplivajo še številni drugi dejavniki.
3. Zaradi obsežnosti anketnega vprašalnika nisem vključil vprašanja, ki bi omogočalo izvedbo faktorske analize za preverjanje dejstva, ali se dejavniki tveganja in posledično negativni učinki zunanjega izvajanja, ki jih je v literaturi nanizanih več, res razdelijo v štiri faktorje. Dejavnike tveganja in negativne učinke zunanjega izvajanja povzemam po avtorjih Quinn in Hilmer (1994) ter Šink (1999) in ne preverjam podrobneje njihove večdimenzionalnosti.
4. Rezultate empirične raziskave nisem ločeval oz. ugotavljal razlik glede na respondenta. Odgovore vseh respondentov obravnavam enakovredno.

5. Respondente sprašujem o negativnih izkušnjah z zunanjim izvajanjem, ki so posledica njihovih poslovnih odločitev. Že po človeški naravi je težko odkrito govoriti o lastnih napakah. Še težje je to priznati podjetnikom, ki se identificirajo s svojim podjetjem. Zato moram narediti določene sklepe na podlagi posrednih vprašanj in sklepanj, kar predstavlja omejitve.
6. V fazi izvedbe raziskave je potrebno upoštevati še naslednje omejitve, in sicer:
 - a) omejena sposobnost enega raziskovalca;
 - b) merilni instrument: zbiranje podatkov s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika zaprtega tipa;
 - c) način pošiljanja in zbiranja anketnih vprašalnikov (elektronsko), saj poslana pošta pri prejemniku lahko pristane med nezaželeno pošto in prejemnika sploh ne doseže;
 - d) obseg vprašalnika, saj preobsežen vprašalnik respondente lahko odvrne od sodelovanja in s tem povzroči neizvedljivost raziskave;
 - e) vzorec: omejujem se na raziskavo v majhnih podjetjih, registriranih v Republiki Sloveniji, za katere so kontaktni podatki na voljo v prosto dostopnih javnih bazah na izbrani dan.

9 REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE

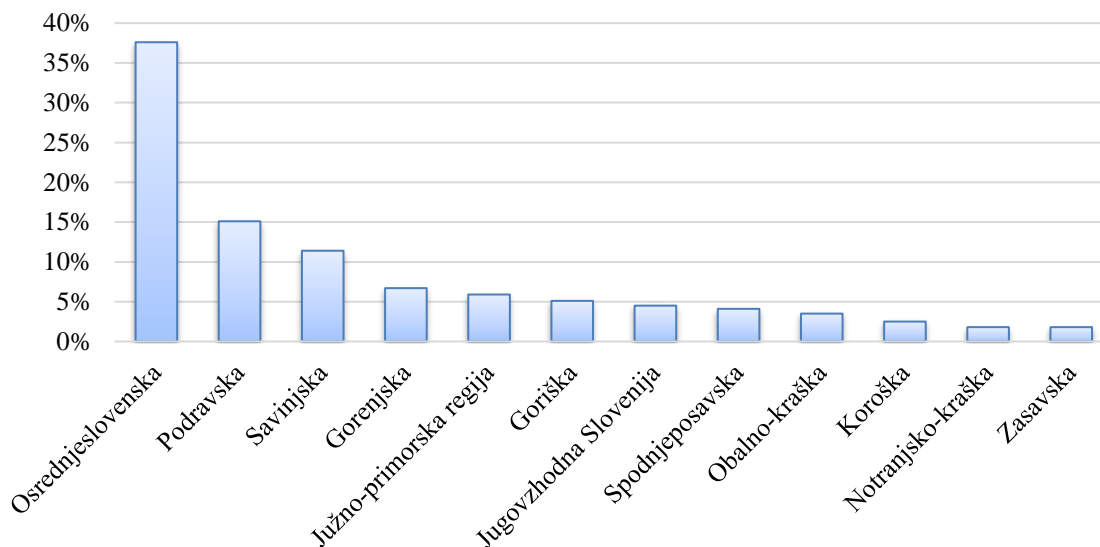
V anketi je sodelovalo 499 udeležencev od 3.133 povabljenih (odziv 15,93 %). Anketa vsebuje 24 vprašanj, ki se interaktivno prilagajajo glede na predhodne odgovore respondentov. Respondenti, ki še niso imeli izkušenj z zunanjim izvajanjem, odgovarjajo le na 5 vprašanj. Respondenti, ki so že imeli izkušnje s tradicionalnim ali strateškim zunanjim izvajanjem, odgovarjajo na 16 vprašanj. Če so imeli izkušnje s tradicionalnim in strateškim zunanjim izvajanjem, respondenti odgovarjajo na 22 vprašanj. Dodatni dve vprašanji sta namenjeni respondentom, ki so že prekinili sodelovanje z zunanjim izvajalcem zaradi negativnih izkušenj. Manj kot polovica respondentov (45,0 %) je iz večjih mikro podjetij (5 do 9 zaposlenih). Iz majhnih podjetij (10 do 19 zaposlenih) je 33,1 % respondentov, iz majhnih podjetij (20 do 49 zaposlenih) pa 21,9 % respondentov. Iz srednje velikih in velikih podjetij (več kot 50 zaposlenih) ni respondentov (glej Sliko 8). Večina respondentov prihaja iz majhnih podjetij, kar je tudi namen raziskave. V nadaljevanju večja mikro podjetja (5 do 9 zaposlenih) in majhna podjetja (10 do 49 zaposlenih) obravnavam pod skupno kategorijo majhna podjetja.

Slika 1: Velikost podjetij, ki so sodelovala v raziskavi



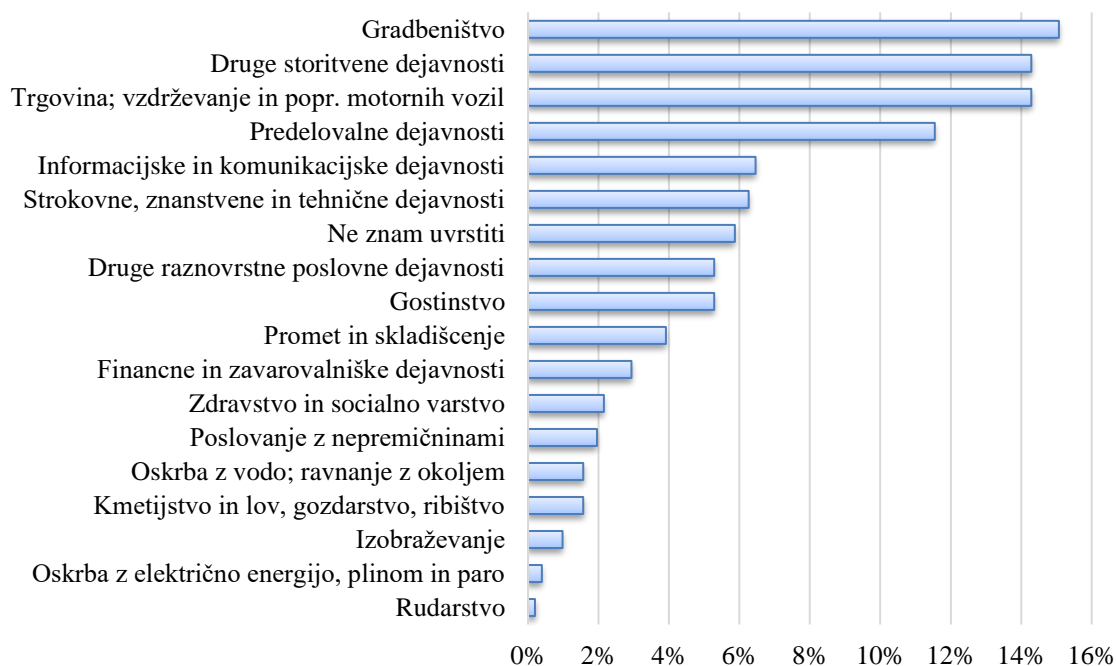
Največ respondentov je iz osrednjeslovenske regije (37,6 %), sledijo podravska (15,1 %), savinjska (11,4 %) in gorenjska (6,7 %) regija. Iz južno-pomurske regije prihaja 5,9 % respondentov, sledijo goriška (5,1 %), jugovzhodna Slovenija (4,5 %), spodnjeposavska (4,1 %), obalno-kraška (3,5 %), koroška (2,5 %) in notranjsko-kraška (1,8 %). Najmanj respondentov je iz zasavske regije (1,8 %).

Slika 9: Lokacije podjetij, ki so sodelovala v raziskavi



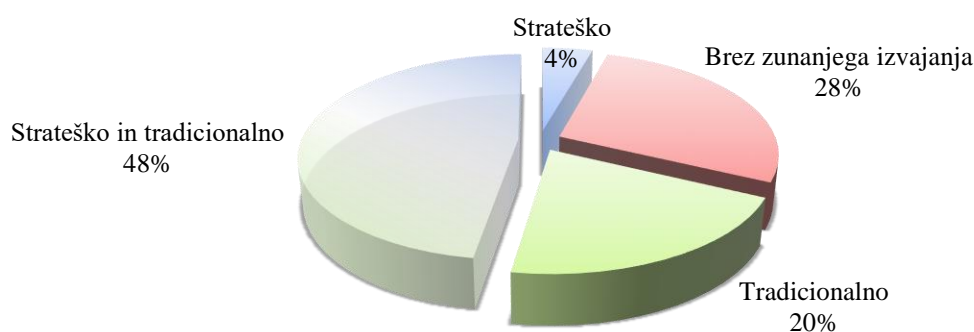
Izkaže se, da 5,9 % respondentov podjetja ne zna uvrstiti v nobeno od navedenih panog. Največ respondentov je v kategorijah gradbeništvo (15,1 %), druge storitvene dejavnosti in trgovina oz. vzdrževanje motornih vozil (14,3 %) ter predelovalne dejavnosti (11,5 %). Najmanj respondentov je iz dejavnosti izobraževanja (1,0 %), oskrbe z električno energijo, plinom in paro (0,4 %) ter rudarstva, v kateri je le 0,2 % respondentov (glej Sliko 10).

Slika 10: Dejavnosti podjetij, ki so sodelovala v raziskavi



Iz raziskave izhaja, da je 72 % respondentov tekom svojega poslovanja v zunanje izvajanje že predalo vsaj eno aktivnost. Med le-timi se jih je 20,4 % odločilo le za tradicionalno zunanje izvajanje, 4,4 % le za strateško zunanje izvajanje, 47,5 % respondentov pa je takih, ki že imajo izkušnje tako s tradicionalnim kot s strateškim zunanjim izvajanjem. Slika 11 prikazuje strukturo izkušenj, ki jih imajo respondenti z zunanjim izvajanjem.

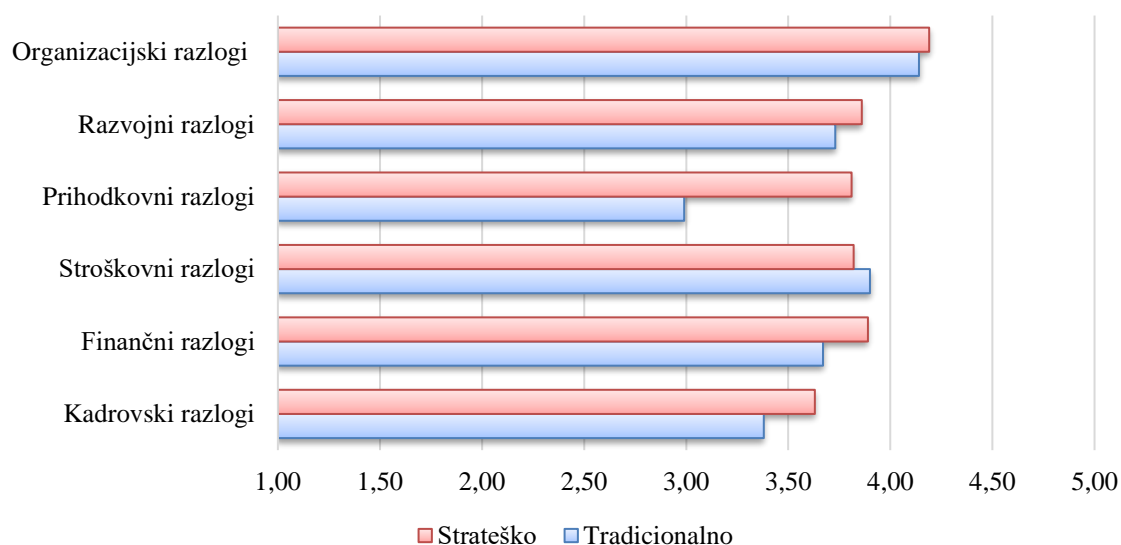
Slika 2: Izkušnje z zunanjim izvajanjem v majhnih podjetjih



Z vprašalnikom sem preverjal tudi pomembnost, ki jo respondenti pripisujejo vsakemu od razlogov za zunanje izvajanje (glej Slika 12). Razloge za zunanje izvajanje podrobneje opisujem v poglavju 0 in jih delim na: organizacijske – osredotočenost na aktivnosti, v katerih je podjetje najboljše; potreba po dodatnih zaposlenih, opreми, storitvah, kapacitetah in podobno; razvojne – izboljšanje ravni kakovosti, pridobivanje novih znanj in podobno;

prihodkovne – razširitev trga; stroškovne – znižanje stroškov poslovanja; finančne – znižanje investicij v potrebno opremo ali zaposlene; kadrovske – razvoj zaposlenih, povečanje zavzetosti zaposlenih za delo. Uporabil sem petstopenjsko lestvico, kjer 1 pomeni razlog sploh ni pomemben, 5 pa razlog je zelo pomemben. Slika 12 prikazuje povprečne ocene pomembnosti posameznega razloga za primere tradicionalnega in strateškega zunanjskega izvajanja.

Slika 12: Pomembnost razlogov za tradicionalno in strateško zunanje izvajanje



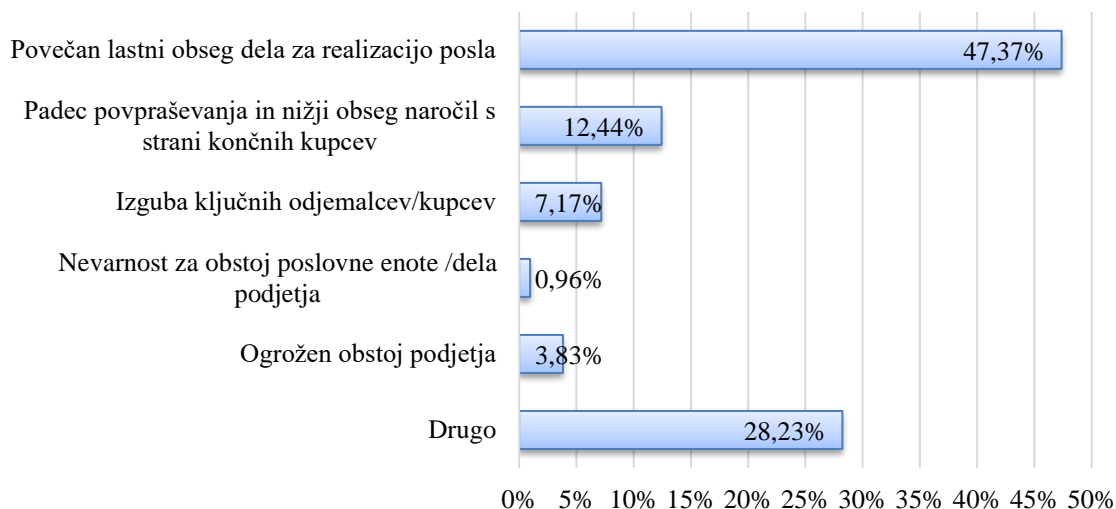
¹Pomembnost razlogov za tradicionalno in strateško zunanje izvajanje sem meril s 5-stopenjsko lestvico, pri kateri je 1 pomenilo sploh ni pomemben, 5 pa zelo je pomemben.

V primeru tradicionalnega zunanjskega izvajanja prednjačijo organizacijski razlogi z najvišjo povprečno oceno, sledijo stroškovni razlogi in razvojni razlogi za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje. V primeru strateškega zunanjskega izvajanja so najpomembnejši organizacijski razlog, sledijo jim finančni razlogi in razvojni razlogi. Iz odgovorov je razvidno, da je največja razlika pri prihodkovnem razlogu, ki je v primeru tradicionalnega zunanjskega izvajanja bistveno manj pomemben kot v primeru strateškega zunanjskega izvajanja. To dokazuje, da respondenti na splošno razumejo razliko med tradicionalno obliko in strateško obliko zunanjskega izvajanja. Podobno ugotavljam pri stroškovnih razlogih (znižanje stroškov poslovanja in znižanje investicij v potrebno opremo ali zaposlene), ki so v primeru tradicionalnega zunanjskega izvajanja pomembnejši kot v primeru strateškega izvajanja.

V raziskavi posebno pozornost namenim negativnim učinkom zunanjskega izvajanja. Zanimajo me morebitne negativne izkušnje z zunanjim izvajanjem in posledice, ki nastanejo zaradi prekinitve sodelovanja z zunanjim izvajalcem. 41 % podjetij, zajetih v anketi, je že

prekinilo (začasno ali za stalno) pogodbo ali sodelovanje z zunanjim izvajalcem zaradi negativnih izkušenj. Slika 13 prikazuje obseg in stopnjo posledic prekinitve sodelovanja.

Slika 13: Posledice prekinitve sodelovanja z zunanjimi izvajalci

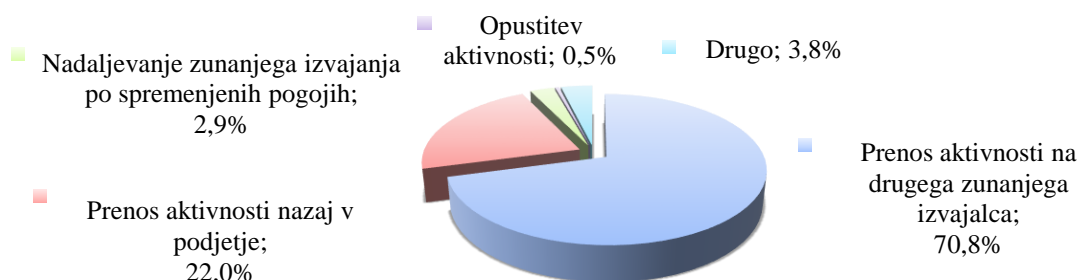


Posledice prekinitve sodelovanja z zunanjimi izvajalci razdelim v dve skupini: blažje posledice (povečan lastni obseg dela za realizacijo posla, padec povpraševanja in nižji obseg naročil s strani končnih kupcev) ter hujše posledice (izguba ključnih odjemalcev/kupcev, nevarnost za obstoj poslovne enote/dela podjetja in ogrožen obstoj podjetja). Rezultati so presenetljivo slabi. S hujšimi posledicami se je soočilo skoraj 12 % podjetij. Med temi podjetji je bil v skoraj 4 % ogrožen obstoj podjetja zaradi prekinitve sodelovanja z zunanjim izvajalcem. Več kot 7 % podjetij navaja, da so izgubili ključne odjemalce / kupce. Skoraj 60 % podjetij se je soočilo z blažjimi posledicami zaradi prekinitve sodelovanja z zunanjim izvajalcem. 12,44 % podjetij navaja, da so zabeležili padec povpraševanj in nižji obseg naročil s strani končnih kupcev, skoraj polovico podjetij pa je imelo zaradi prekinitve povečan lasten obseg dela.

Po prekinitvi sodelovanja z zunanjim izvajalcem zaradi negativnih izkušenj podjetja ukrepajo tako, da 71 % podjetij prenese aktivnosti na drugega zunanjega izvajalca, 22 % podjetij prenese aktivnosti nazaj v podjetje, 3 % podjetij nadaljuje sodelovanje z zunanjim izvajalcem po nespremenjenih pogojih, nekaj podjetij opusti aktivnosti, ki so jih izvajali zunanji izvajalci, 4 % podjetij pa ukrepa drugače.

Pogodbo z zunanjim izvajalcem zaradi negativnih izkušenj prekine 77 % anketiranih podjetij z goriške regije, 75 % podjetij iz koroške, 67 % podjetij iz notranjsko-kraške in 61 % podjetij iz osrednjeslovenske regije. Najmanj prekinitve pogodb zaradi negativnih izkušenj je v gorenjski (25 %), pomurski (11 %) in zasavski regiji (17 % anketiranih podjetij).

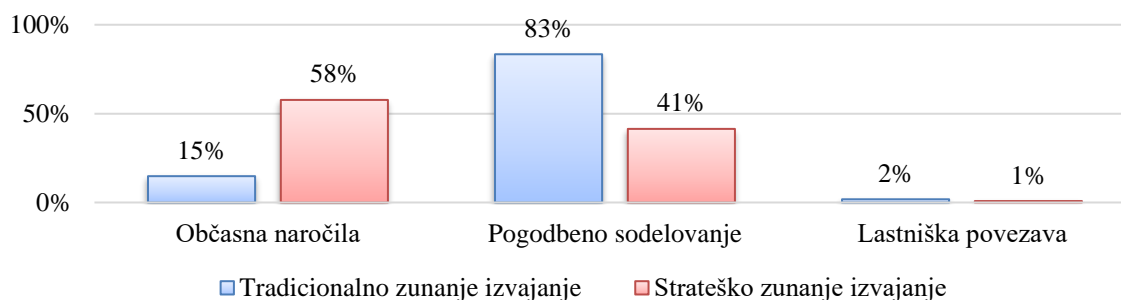
Slika 3: Poslovne odločitve, ki so sledile prekinitvi zunanjega izvajanja zaradi negativnih izkušenj



Slika 14 prikazuje porazdelitev sprejetih ukrepov po prekinitvi sodelovanja z zunanjim izvajalcem.

Nadalje preverjam, ali obstajajo statistično značilne razlike v splošnem zadovoljstvu z zunanjim izvajanjem glede na dejavnost, ki jo opravljajo anketirana podjetja. Statistično značilna razlika ne obstaja, saj je $p = 0,385$ v primeru tradicionalnega zunanjega izvajanja in $0,122$ v primeru strateškega zunanjega izvajanja. Kljub temu lahko ugotovim, da sem v raziskavi zabeležil najvišjo povprečno oceno zadovoljstva s tradicionalnim zunanjim izvajanjem v panogi finančnih in zavarovalniških dejavnosti (povprečna ocena = 6,25 na lestvici od 1 »sploh nismo zadovoljni« do 7 »popolnoma smo zadovoljni«), najnižjo zadovoljstvo pa v panogi izobraževanje (povprečna ocena = 5,00 na lestvici od 1 »sploh nismo zadovoljni« do 7 »popolnoma smo zadovoljni«). V primeru strateškega zunanjega izvajanja je zabeležena najvišja ocena zadovoljstva v panogi poslovanje z nepremičninami (povprečna ocena = 6,30 na lestvici od 1 »sploh nismo zadovoljni« do 7 »popolnoma smo zadovoljni«), najnižja ocena pa v panogi promet in skladiščenje (povprečna ocena = 4,81 na lestvici od 1 »sploh nismo zadovoljni« do 7 »popolnoma smo zadovoljni«).

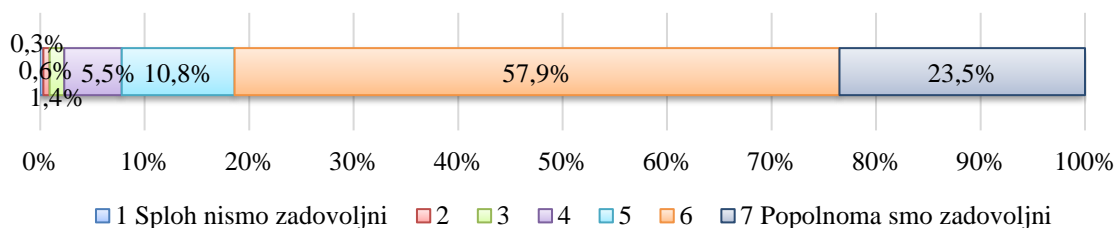
Slika 4: Primerjava načina sodelovanja z zunanjim izvajalcem in oblike zunanjega izvajanja



S Slike 15 je razvidno, da se v primeru tradicionalnega zunanjega izvajanja posel običajno sklepa v obliki pogodb. 83 % respondentov, ki je že predalo vsaj eno izmed aktivnosti v zunanje izvajanje z namenom zniževanja stroškov, je posel sklenilo oz. ga sklepa v obliki pogodbe, 15 % v obliki občasnih naročil in 2 % v obliki lastniške povezave. Pri respondentih, ki se z zunanjimi izvajalci povežejo na strateškem področju z namenom povečevanja prihodkov, v 42 % sklenejo posel v obliki pogodbe, 58 % v obliki občasnih naročil in 1 % v obliki lastniške povezave. Razlike med skupinami podjetij, ki izvajajo tradicionalno zunanje izvajanje v primerjavi s strateškim zunanjim izvajanjem, so statistično značilne ($\chi^2 = 119,2$, $P = 0,00$).

V nadaljevanju predstavljam rezultate raziskave, ki kažejo, kako način sodelovanja med podjetjema vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, kot predvidevam v prvi hipotezi (H 1). Z raziskavo želim ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v majhnih podjetjih in kateri vidiki najbolj vplivajo na raven zadovoljstva. Zadovoljstvo merim z dvema spremenljivkama, in sicer splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem ter zadovoljstvo po posameznih kriterijih. Za ugotavljanje splošnega zadovoljstva z zunanjim izvajanjem v majhnih podjetjih uporabim sedem-stopenjsko lestvico (podobno kot Juga, Juntunen in Grant (2010)). Sedem-stopenjsko lestvico za ugotavljanje zadovoljstva podjetnikov s službo uporabijo tudi Slavec, Drnovšek in Hisrich (2017) v raziskavi o podjetniški odprtosti. Respondentom v raziskavi zastavim vprašanje: »Na lestvici od 1–7 ocenite splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v celoti, kjer 1 pomeni sploh nismo zadovoljni, 7 pa popolnoma smo zadovoljni«. Ugotovim, da je 57,9 % respondentov zadovoljnih z zunanjim izvajanjem in 23,5 % popolnoma zadovoljnih (glej Sliko 16). 7,8 % respondentov je z zunanjim izvajanjem manj zadovoljnih (ocene 1–4). Povprečna ocena zadovoljstva na lestvici od 1–7 je 5,8.

Slika 16: Splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem



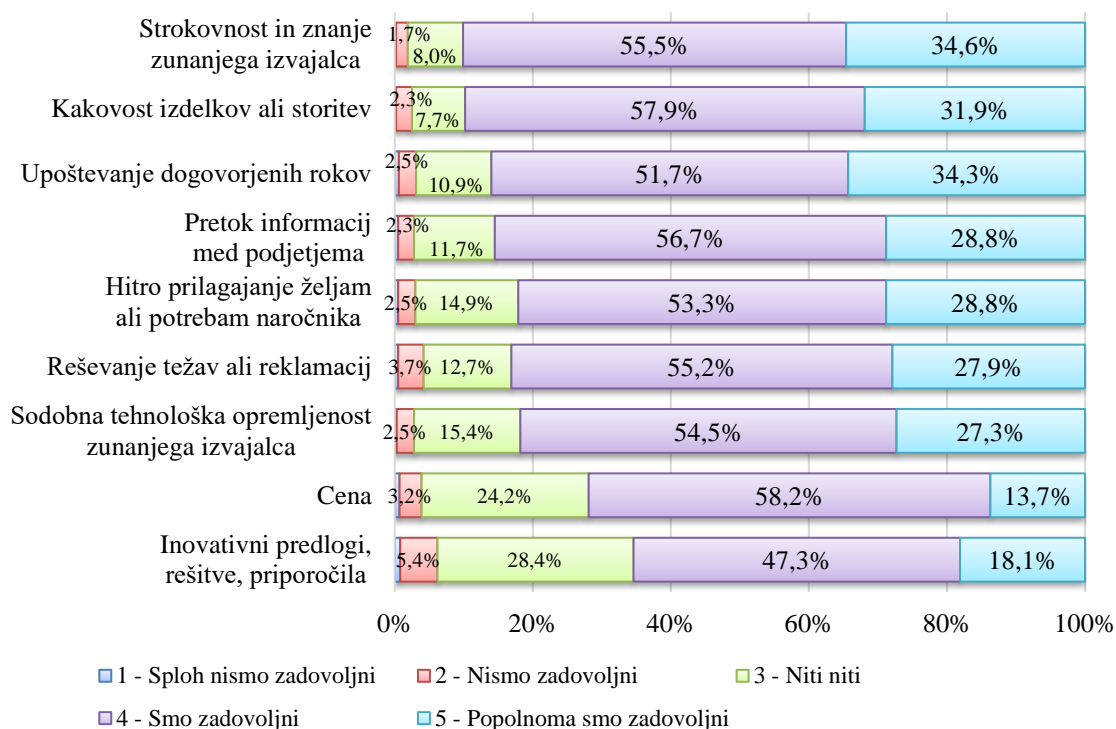
¹ $M = 5,8$; $s.o. = 0,9$.

Nadaljnje analize izvedem na prestrukturiranih podatkih tako, da analiziram povezave, ne pa podjetij. V nadaljevanju predstavim pomen povezave. Respondentom zastavim vprašanja na temo tradicionalnega in strateškega zunanjega izvajanja z dvema primeroma, na podlagi katerih so respondenti odgovarjali, ali že imajo izkušnje s tradicionalnim oz. strateškim zunanjim izvajanjem. Respondenti, ki imajo izkušnje s tradicionalnim zunanjim izvajanjem,

odgovarjajo le na vprašanja o tej obliki. Respondenti, ki imajo izkušnje s strateškim zunanjim izvajanjem, odgovarjajo na vprašanja v zvezi s to obliko. Če imajo respondenti izkušnje tako s tradicionalnim kot s strateškim zunanjim izvajanjem, odgovarjajo na oba sklopa vprašanj, respondenti brez izkušenj z zunanjim izvajanjem na vprašanja v zvezi z zunanjim izvajanjem ne odgovarjajo. Navajam primer: podjetje A ima izkušnje in odgovarja na vprašanje v zvezi s tradicionalnim zunanjim izvajanjem. Podjetje B ima izkušnje in odgovarja na vprašanja v zvezi s strateškim zunanjim izvajanjem. Podjetje C ima izkušnje in odgovarja na vprašanja v zvezi s tradicionalnim in strateškim zunanjim izvajanjem. Podjetje D nima izkušenj z zunanjim izvajanjem in na ta vprašanja ne odgovarja. V tem primeru dobim 4 odgovore (A-1x, B-1x, C-1x, D-1x) in štiri povezave v zvezi z vprašanji o zunanjem izvajanju (tradicionalno zunanje izvajanje: A-1x, C-1x, strateško zunanje izvajanje: B-1x, C-1x). Na vprašalnik odgovarja 511 podjetij. Iz nadaljnjih analiz izločim 12 podjetij zaradi pomanjkljivih podatkov. 138 podjetij nima izkušenj z zunanjim izvajanjem (D podjetja). Preostalih 373 podjetij odgovarja: 102 podjetji samo na vprašanja o tradicionalnem zunanjem izvajanju (A podjetja), 22 podjetij samo na vprašanja o strateškem zunanjem izvajanju (B podjetja), 237 podjetij na vprašanja o tradicionalnem in strateškem zunanjem izvajanju (C podjetja). Iz tega izhaja, da je skupno 598 povezav – odgovorov v zvezi z vprašanji o zunanjem izvajanju, ki jih v nadaljevanju analiziram.

Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem želim preveriti tudi po posameznih elementih: cena; kakovost izdelkov ali storitev; upoštevanje dogovorjenih rokov; reševanje težav ali reklamacij; pretok informacij med podjetjema; strokovnost in znanje zunanjega izvajalca; sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca; inovativni predlogi, rešitve, priporočila; hitro prilagajanje željam ali potrebam podjetja, ki preda del svojih poslovnih aktivnosti v zunanje izvajanje. Respondenti zadovoljstvo s posameznim kriterijem ocenjujejo na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da z določenim kriterijem sploh niso zadovoljni, 5 pa da so z določenim kriterijem popolnoma zadovoljni. Petstopenjsko lestvico za merjenje zadovoljstva so v svoji raziskavi uporabili tudi Mariani, Falotico, Zavanella in Mussini (2014). Ugotovim, da respondenti izrazijo največjo stopnjo zadovoljstva s strokovnostjo in znanjem zunanjega izvajalca. Na lestvici 1–5 je povprečna vrednost tega elementa 4,2. Enako povprečno vrednost doseže še element upoštevanje dogovorjenih rokov in kakovost izdelkov ali storitev, ki jih za naročnika zagotavlja zunanji izvajalec. Nekoliko nižjo stopnjo zadovoljstva, s povprečno oceno 4,1, ugotovim pri pretoku informacij med podjetjema, reševanju težav ali reklamacij, hitrem prilagajanju zunanjega izvajalca željam ali potrebam naročnika in sodobni tehnološki opremljenosti zunanjega izvajalca. Naročniki izkazujejo najnižjo stopnjo zadovoljstva s ceno in z inovativnimi rešitvami, priporočili ter predlogi zunanjega izvajalca. Povprečna ocena zadovoljstva teh dveh elementov je 3,8. Rezultati so prikazani na Sliki 17.

Slika 17: Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem po posameznih elementih



¹Podatki za prvo polje niso prikazani, ker so vrednosti zelo nizke (nižje od 0,8 %).

Hipotezo H 1, da način sodelovanja med podjetjema vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, preverjam s pomočjo t-testa, in sicer tako, da primerjam povprečno vrednost posameznega elementa zadovoljstva glede na način sodelovanja med podjetjema (glej Tabela 7 in Tabela 8). Z nadaljnjo analizo podatkov tudi preverim, ali način sodelovanja (občasna naročila oziroma po pogodbi) vpliva na stopnjo splošnega zadovoljstva z zunanjim izvajanjem (glej Tabela 11 in Tabela 12).

Tabela 7: Primerjava povprečnih vrednosti elementov zadovoljstva glede na način sodelovanja

Elementi zadovoljstva	Način sodelovanja	n	Povprečje	Standardni odklon
Cena	Občasna naročila	195	3,78	0,654
	Po pogodbi	382	3,84	0,749
Kakovost izdelkov ali storitev	Občasna naročila	195	4,14	0,639
	Po pogodbi	382	4,23	0,691
Upoštevanje dogovorjenih rokov	Občasna naročila	195	4,02	0,796
	Po pogodbi	382	4,24	0,739
Reševanje težav ali reklamacij	Občasna naročila	195	3,93	0,714
	Po pogodbi	382	4,13	0,784

se nadaljuje

nadaljevanje

Elementi zadovoljstva	Način sodelovanja	n	Povprečje	Standardni odklon
Pretok informacij med podjetjema	Občasna naročila	195	4,04	0,713
	Po pogodbi	382	4,16	0,727
Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	Občasna naročila	195	4,14	0,693
	Po pogodbi	382	4,29	0,645
Sodobna tehnološka opremljenost	Občasna naročila	195	4,05	0,748
	Po pogodbi	382	4,07	0,739
Inovativni predlogi, rešitve, priporočila	Občasna naročila	195	3,72	0,770
	Po pogodbi	382	3,80	0,853
Hitro prilagajanje zunan. izv. Željam ali potrebam naročnika	Občasna naročila	195	4,03	0,699
	Po pogodbi	382	4,12	0,782

¹ Zadovoljstvo po posameznih elementih merim s 5-stopenjsko lestvico, pri kateri 1 pomeni sploh nismo zadovoljni, 5 pa popolnoma smo zadovoljni.

Tabela 7 prikazuje, da so prisotne razlike v povprečjih med načini sodelovanja (občasna naročila, po pogodbi). Pri vseh navedenih elementih zadovoljstva je povprečna ocena zadovoljstva višja pri pogodbenem načinu sodelovanja. Če so omenjene razlike tudi statistično značilne, preverjam s pomočjo t-testa za dva neodvisna vzorca.

Tabela 8: t-statistika elementov zadovoljstva glede na način sodelovanja

Elementi zadovoljstva	Variance	Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti povprečij		
		F statistika	p-vrednost	t-test	Stopinje prostosti	p-vrednost
Cena	Enake	2,624	0,106	-0,839	575,000	0,402
	Različne			-0,877	440,483	0,381
Kakovost izdelkov ali storitev	Enake	6,409	0,012	-1,550	575,000	0,122
	Različne			-1,589	418,454	0,113
Upoštevanje dogovorjenih rokov	Enake	2,102	0,148	-3,377	575,000	0,001**
	Različne			-3,296	365,958	0,001
Reševanje težav ali reklamacij	Enake	3,575	0,059	-3,064	575,000	0,002**
	Različne			-3,158	424,254	0,002
Pretok informacij med podjetjema	Enake	2,944	0,087	-1,947	575,000	0,052
	Različne			-1,959	397,225	0,051
Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	Enake	4,030	0,045	-2,568	575,000	0,010
	Različne			-2,508	366,633	0,013**
Sodobna tehnološka opremljenost	Enake	0,184	0,668	-0,416	575,000	0,678
	Različne			-0,414	386,449	0,679
Inovativni predlogi, rešitve, priporočila	Enake	0,672	0,413	-1,036	575,000	0,301
	Različne			-1,071	427,863	0,285

se nadaljuje

nadaljevanje

Elementi zadovoljstva	Variance	Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti povprečij		
		F statistika	p-vrednost	t-test	Stopinje prostosti	p-vrednost
Hitro prilagajanje zunan. izv. željam ali potrebam naroč.	Enake	7,565	0,006	-1,347	575,000	0,178
	Različne			-1,397	431,201	0,163

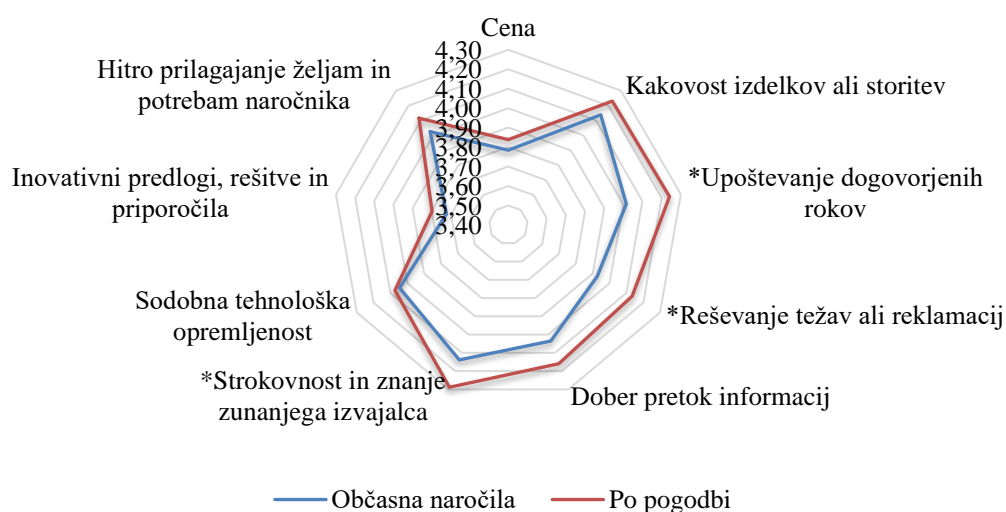
* Vpliv je statistično značilen pri stopnji $0,01 < p < 0,05$.

** Vpliv je statistično značilen pri stopnji $p < 0,01$.

Izkaže se (glej Tabelo 8), da so statistično značilne razlike v stopnji zadovoljstva z zunanjim izvajanjem pri treh elementih zadovoljstva, in sicer: upoštevanje dogovorjenih rokov, reševanje težav ali reklamacij ter strokovnost in znanje zunanjega izvajalca.

Slika 18 prikazuje, da je pri vseh elementih zadovoljstva povprečna stopnja zadovoljstva višja pri pogodbeni obliki sodelovanja. Pri obeh načinih sodelovanja je stopnja zadovoljstva bolj ali manj izrazita pri določenih elementih. Pri pogodbenem načinu sodelovanja je najvišja stopnja zadovoljstva s strokovnostjo in znanjem zunanjega izvajalca ter z upoštevanjem dogovorjenih rokov, najnižja pa s ceno ter z inovativnimi predlogi, rešitvami in priporočili. Stopnja zadovoljstva je pri načinu sodelovanja z občasnimi naročili najvišja pri strokovnosti in znanju zunanjega izvajalca ter kakovosti izdelkov ali storitev, najnižja pa z inovativnimi predlogi, rešitvami in priporočili.

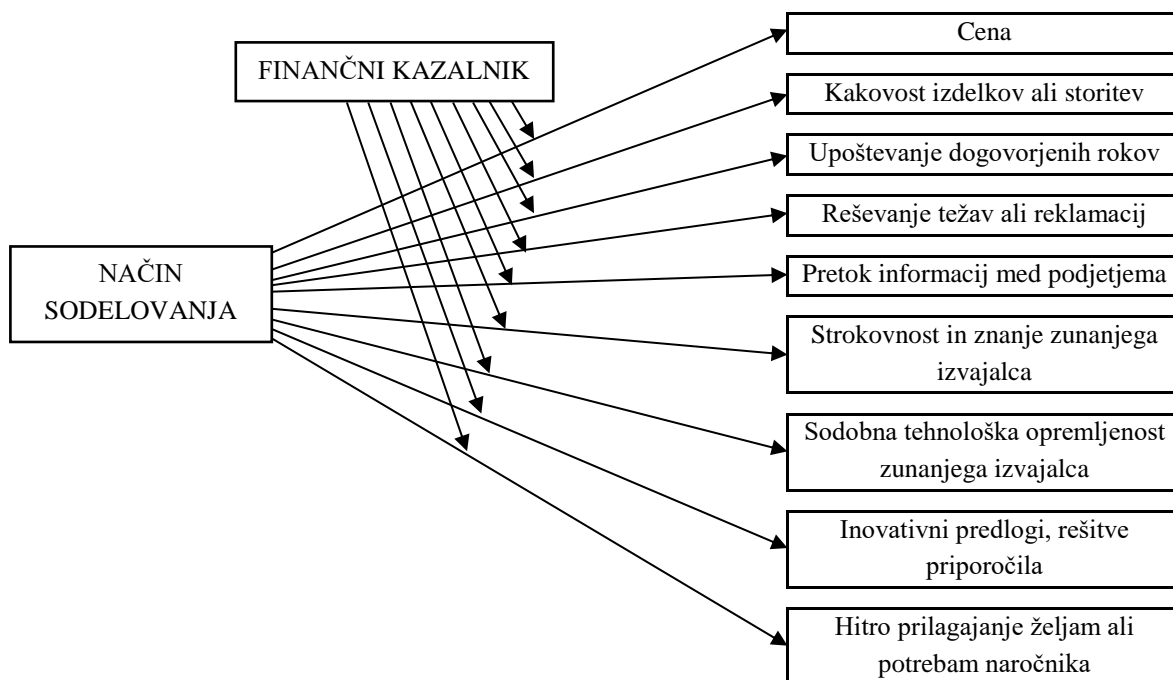
Slika 18: Radarski prikaz povprečne vrednosti posameznih elementov zadovoljstva glede na način sodelovanja



*Obstajajo statistično značilne razlike v povprečjih.

Vpliv načina sodelovanja med podjetjema na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem preverim še s pomočjo multivariatne analize kovariance. Za neodvisno spremenljivko uporabim način sodelovanja (občasna naročila, po pogodbi), kot odvisne spremenljivke vključim elemente zadovoljstva, poleg tega pa upoštevam tudi moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik, ki kaže na rast prihodkov proučevanih podjetij v letu 2017 glede na leto 2014. Podatke o prihodkih respondentov pridobim iz baze Bizi. Ker se izračunana spremenljivka ne porazdeljuje normalno, s čimer ni izpolnjena predpostavka o izvedbi regresijske analize, za izvedbo uporabim logaritem izračunane spremenljivke. Le-ta se porazdeljuje približno normalno s koeficientom asimetrije -0,354 in s koeficientom sploščenosti 0,691 (v nadaljevanju: finančni kazalnik). Analiziran model vpliva načina sodelovanja na elemente zadovoljstva z zunanjim izvajanjem z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik je prikazan na Sliki 19.

Slika 19: Moderacijski model vpliva načina sodelovanja na elemente zadovoljstva z zunanjim izvajanjem



Moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik vključim v model tako, da preverim njen vpliv na odvisne spremenljivke, torej na elemente zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Pri tem predvidim tako individualen vpliv finančnega kazalnika kot tudi vpliv njegove interakcije z neodvisno spremenljivko način sodelovanja.

Tabela 9: Primerjava ocen marginalnih povprečnih vrednosti elementov zadovoljstva glede na način sodelovanja z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik

Elementi zadovoljstva	Način sodelovanja	n	Povprečje	Standardna napaka
Cena	občasna naročila	134	3,813 ^a	0,062
	po pogodbi	252	3,857 ^a	0,045
Kakovost izdelkov ali storitev	občasna naročila	134	4,163 ^a	0,060
	po pogodbi	252	4,234 ^a	0,043
Upoštevanje dogovorjenih rokov	občasna naročila	134	3,996 ^a	0,067
	po pogodbi	252	4,262 ^a	0,048
Reševanje težav ali reklamacij	občasna naročila	134	3,939 ^a	0,068
	po pogodbi	252	4,136 ^a	0,049
Dober pretok informacij	občasna naročila	134	4,065 ^a	0,065
	po pogodbi	252	4,146 ^a	0,047
Strokovnost in znanje zunan. izv.	občasna naročila	134	4,176 ^a	0,056
	po pogodbi	252	4,271 ^a	0,041
Sodobna tehnološka opremljenost	občasna naročila	134	4,042 ^a	0,067
	po pogodbi	252	4,064 ^a	0,049
Inovativni predlogi, rešitve priporočila	občasna naročila	134	3,737 ^a	0,074
	po pogodbi	252	3,753 ^a	0,054
Hitro prilagajanje zunan. izv. željam ali potrebam naročnika	občasna naročila	134	4,061 ^a	0,068
	po pogodbi	252	4,089 ^a	0,050

¹ Zadovoljstvo po posameznih elementih merim s 5-stopenjsko lestvico, pri kateri 1 pomeni sploh nismo zadovoljni, 5 pa popolnoma smo zadovoljni.

^a Kovariata v modelu je ovrednotena pri naslednji vrednosti: finančni kazalnik = 12,3262.

Tabela 9 prikazuje, da so tudi po vključitvi moderacijske spremenljivke prisotne razlike v povprečjih med načini sodelovanja (občasna naročila, po pogodbi). Tudi v tem primeru je pri vseh navedenih elementih zadovoljstva povprečna ocena zadovoljstva višja pri pogodbenem načinu sodelovanja. Kot lahko opazim na osnovi multivariatnih testov (glej Prilogo 2), obstajajo statistično značilne razlike med povprečnim zadovoljstvom glede na način sodelovanja tudi po vključitvi moderacijske spremenljivke finančni kazalnik ($F(18,748) = 19,257$, $p = 0,000$, Wilksova lambda = 0,467, parcialna $\eta^2 = 0,317$). Statistično značilnost razlik za posamezne elemente zadovoljstva preverjam s pomočjo F-testa na osnovi ocenjenih marginalnih povprečij.

Iz Tabele 10 je razvidno, da so po vključitvi moderacijske spremenljivke finančni kazalnik statistično značilne razlike v stopnji zadovoljstva z zunanjim izvajanjem pri dveh elementih zadovoljstva, in sicer: upoštevanje dogovorjenih rokov ter reševanje težav ali reklamacij.

Tabela 10: F-test primerjave ocen marginalnih povprečnih vrednosti elementov zadovoljstva glede na način sod. z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik

Elementi zadovoljstva	F-test ¹	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	p-vrednost
Cena	0,332	1	382	0,565
Kakovost izdelkov ali storitev	0,921	1	382	0,338
Upoštevanje dogovorjenih rokov	10,418	1	382	0,001**
Reševanje težav ali reklamacij	5,598	1	382	0,018*
Pretok informacij med podjetjema	1,006	1	382	0,317
Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	1,903	1	382	0,169
Sodobna tehnološka opremljenost zunan. izv.	0,068	1	382	0,795
Inovativni predlogi, rešitve, priporočila	0,031	1	382	0,859
Hitro prilagajanje vašim željam ali potrebam	0,110	1	382	0,740

¹ F-test preverja učinek načina sodelovanja in temelji na linearno neodvisnih parnih primerjavah med ocenjenimi marginalnimi povprečji.

* Vpliv je statistično značilen pri stopni $0,01 < p < 0,05$.

** Vpliv je statistično značilen pri stopnji $p < 0,01$.

Sledi analiza stopnje splošnega zadovoljstva z zunanjim izvajanjem glede na način sodelovanja z zunanjim izvajalcem (glej Tabelo 11 in Tabelo 12).

Tabela 11: Povprečne vrednosti splošnega zadovoljstva glede na način sodelovanja

Zadovoljstvo	Način sodelovanja	n	Povprečje	Standardni odklon
Splošno zadovoljstvo	Občasna naročila	195	5,83	0,778
	Po pogodbi	382	5,84	0,900

¹ Stopnjo splošnega zadovoljstva z zunanjim izvajanjem sem meril s 7-stopenjsko lestvico.

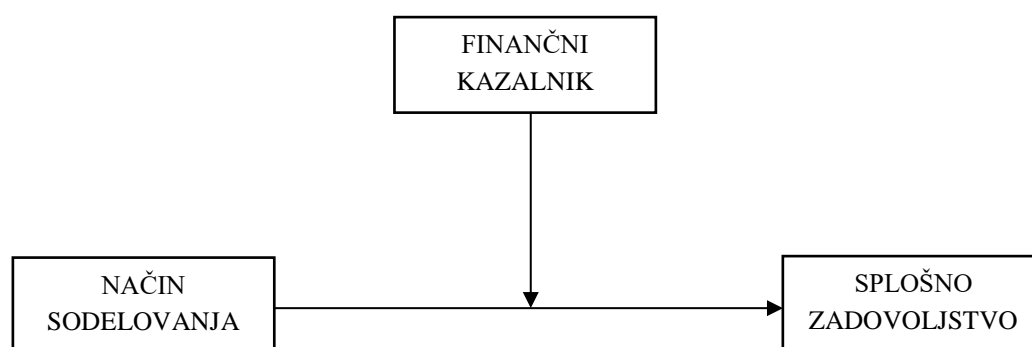
Iz Tabele 11 je razvidno, da je v povprečju splošno zadovoljstvo nekoliko višje pri zunanjem izvajanju na podlagi pogodbe v primerjavi z zunanjim izvajanjem na podlagi občasnih naročil. Pri splošnem zadovoljstvu ne obstajajo statistično značilne razlike med načinoma sodelovanja (glej Tabelo 12).

Tabela 12: t-statistika splošnega zadovoljstva glede na način sodelovanja

Zadovoljstvo	Variance	Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti povprečij		
		F statistika	p-vrednost	t-test	Stopinje prostosti	p-vrednost
Splošno zadovoljstvo	Enake	2,714	0,100	-0,246	575,000	0,806
	Različne			-0,257	443,750	0,797

Vpliv načina sodelovanja med podjetjema na splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem preverim še s pomočjo enosmerne analize kovariance, kjer za neodvisno spremenljivko uporabim način sodelovanja (občasna naročila, po pogodbi), kot odvisno spremenljivko vključim splošno zadovoljstvo (izmerjeno na 7-stopenjski lestvici), poleg tega pa upoštevam tudi moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik. Analiziran model vpliva načina sodelovanja na splošno zadovoljstva z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik je prikazan na Sliki 20.

Slika 20: Moderacijski model vpliva načina sodelovanja na splošno zadovoljstvo



Tudi v tem primeru moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik v model vključim tako, da preverim njen vpliv na odvisno spremenljivko splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Pri tem predvidim tako individualen vpliv finančnega kazalnika kot tudi vpliv njegove interakcije z neodvisno spremenljivko način sodelovanja.

Tabela 13: Primerjava ocen marginalnih povprečnih vrednosti splošnega zadovoljstva glede na način sodelovanja z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik

Zadovoljstvo	Način sodelovanja	n	Povprečje	Standardna napaka
Splošno zadovoljstvo	občasna naročila	134	5,798 ^a	0,077
	po pogodbi	252	5,852 ^a	0,056

¹ Stopnjo splošnega zadovoljstva z zunanjim izvajanjem sem meril s 7-stopenjsko lestvico, pri kateri je 1 pomenilo sploh nismo zadovoljni, 7 pa popolnoma smo zadovoljni.

^a Kovariata v modelu je ovrednotena pri naslednji vrednosti: finančni kazalnik = 12,3262.

Tabela 13 prikazuje, da je tudi po vključitvi moderacijske spremenljivke prisotna razlika v povprečjih med načini sodelovanja (občasna naročila, po pogodbi). Tudi v tem primeru je povprečna ocena splošnega zadovoljstva višja pri pogodbenem načinu sodelovanja. Statistično značilnost razlike v povprečnem splošnem zadovoljstvu preverjam s pomočjo F-testa na osnovi ocenjenih marginalnih povprečij.

Tabela 14: F-test primerjave ocen marginalnih povprečnih vrednosti splošnega zadovoljstva glede na način sodelovanja z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik

Zadovoljstvo	F-test ¹	Stopnje prostosti 1	Stopnje prostosti 2	p-vrednost
Splošno zadovoljstvo	0,314	1	382	0,576

¹ F-test preverja učinek načina sodelovanja in temelji na linearno neodvisni parni primerjavi med ocenjenimi marginalnimi povprečji.

Iz Tabele 14 je razvidno, da tudi po vključitvi moderacijske spremenljivke finančni kazalnik rezultat ostaja nespremenjen. Statistično značilna razlika v povprečnem splošnem zadovoljstvu med načinoma sodelovanja ne obstaja.

Hipoteza H 1, ki predpostavlja, da način sodelovanja med podjetjema vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, je sprejeta. Iz Tabele 7 je razvidno, da so povprečne vrednosti vseh elementov zadovoljstva višje v primeru zunanjega izvajanja po pogodbi. To je grafično prikazano na Sliki 18. Tabela 8 prikazuje, da so pri določenih elementih zadovoljstva (upoštevanje dogovorjenih rokov; reševanje težav ali reklamacij; strokovnost in znanje zunanjega izvajalca) razlike med zunanjim izvajanjem na podlagi pogodbe in zunanjim izvajanjem na podlagi občasnih naročil tudi statistično značilne. Tabela 11 prikazuje, da je povprečna vrednost stopnje splošnega zadovoljstva nekoliko višja v primeru zunanjega izvajanja na podlagi pogodbe. V obeh primerih (vplivu načina sodelovanja na elemente zadovoljstva ter na splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem) preverim tudi morebitno vlogo finančnega kazalnika, ki bi lahko vplival na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. V obeh primerih se izkaže, da vključitev finančnega kazalnika kot moderacijske spremenljivke, kot tudi njene interakcije z načinom sodelovanja, ne vpliva na spremembo predhodno navedenih ugotovitev brez finančnega kazalnika (glej Tabela 10 in Tabela 14).

Za izvedbo nadaljnjih analiz najprej preverjam prisotnost pristranskosti zaradi uporabe skupne metode (CMB). Prisotnost pristranskosti raziskave zaradi CMB lahko po mnenju Fullerja et al. (2016) preverim z različnimi '*post hoc*' testi, med katerimi sta najbolj znana analiza lastnih vrednosti ter izvedba Harmanovega testa enega faktorja (Podsakoff & Organ, 1986). Pri tem izvedem eksploratorno faktorsko analizo na vseh proučevanih spremenljivkah, za katere menim, da merijo različne konstrukte, pri čemer določim enofaktorsko rešitev. Na ta način vse spremenljivke združim v en faktor. V primeru, če je v podatkih prisotna pristranskost zaradi CMB, lastne vrednosti med spremenljivkami sugerirajo, da z enim faktorjem pojasnimo več kot 50 % variance med spremenljivkami (Fuller et al., 2016).

Tabela 15: Delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po ekstrakciji faktorjev, vsota kvadratov uteži		
	Skupaj	% pojasnjene variance	Kumulativni %	Skupaj	% pojasnjene variance	Kumulativni %
1	6,439	27,995	27,995	5,929	25,778	25,778
2	3,378	14,686	42,681			
3	2,252	9,789	52,471			
4	1,286	5,593	58,064			
5	1,102	4,790	62,854			
6	0,918	3,989	66,843			
7	0,746	3,245	70,088			
8	0,694	3,018	73,106			
9	0,627	2,725	75,831			
10	0,613	2,663	78,495			
11	0,548	2,381	80,876			
12	0,518	2,253	83,129			
13	0,480	2,085	85,214			
14	0,443	1,925	87,139			
15	0,428	1,863	89,002			
16	0,399	1,733	90,735			
17	0,379	1,647	92,382			
18	0,369	1,602	93,984			
19	0,342	1,485	95,469			
20	0,309	1,343	96,813			
21	0,276	1,200	98,013			
22	0,250	1,089	99,102			
23	0,207	0,898	100,000			

Lastne vrednosti po ekstrakciji enega faktorja sugerirajo, da z rešitvijo pojasnim le 25,78 % variance med spremenljivkami. Na ta način ugotovim, da pristranskost zaradi uporabe skupne metode (CMB) v podatkih ni problematična.

V nadaljevanju prikazujem analizo združevanja posameznih elementov zadovoljstva, razlogov za zunanje izvajanje, dejavnikov tveganja ter negativnih učinkov zunanjega izvajanja v posamezne faktorje. Pri tem preverim tudi diskriminacijsko in konvergentno veljavnost opazovanih elementov teh konstruktov.

Pred izvedbo faktorske analize preverim njene predpostavke. Najprej preučim prisotnost multikolinearnosti v podatkih s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije, pri čemer ugotovim, da noben korelacijski koeficient ne presega vrednosti 0,9 (glej Prilogo 29) (Grewal, Cote, & Baumgartner, 2004). Tudi na osnovi determinante korelacijske matrike, katere vrednost znaša 0,00009 in presega mejno vrednost 0,00001 (Field, 2013), ugotovim, da v podatkih multikolinearnost ni prisotna.

S pomočjo korelacijske matrike preverim tudi diskriminacijsko veljavnost teoretičnih pojmov. Diskriminacijska veljavnost predstavlja stopnjo, do katere se izbrani teoretični pojmi (izmerjene spremenljivke določenega konstrukta) razlikujejo od drugih teoretičnih pojmov (izmerjenih spremenljivk drugih konstruktov). Pri tem velja, da spremenljivke, ki merijo določen konstrukt, med sabo močneje korelirajo kot je njihova korelacija s spremenljivkami, ki merijo nek drug konstrukt (Ferligoj et al., 1995). Na osnovi korelacijske matrike (glej Prilogo 29) ugotovim, da so korelacije med spremenljivkami posameznega konstrukta višje od korelacij med spremenljivkami različnih konstruktov. V skladu s tem lahko potrdim diskriminacijsko veljavnost.

Prav tako pred izvedbo analize utemeljim ustreznost metode (faktorske analize), ustreznost merske lestvice (Likertova lestvica), za katero v anketni metodologiji privzamem, da je merjena na intervalni merski lestvici. Grafično preverim porazdelitve spremenljivk in poskušam poiskati osamelce v podatkih, ki jih nisem zaznal (glej Priloge 3, 4, 5, 6). Faktorabilnost preverim z izračunom naslednjih parametrov: Bartlettov test in KMO. Vrednosti znotraj zadovoljivih okvirov narekujejo, da je faktorska analiza smiselna in lahko pričakujem jasen ter zanesljiv faktor (Beavers et al., 2013).

Za izvedbo faktorske analize uporabim metodo glavnih osi in pravokotno Varimax rotacijo. Faktorska analiza za vse navedene faktorje pokaže, da je povezanost med spremenljivkami glede na parameter KMO ustrežna, saj njegova vrednost presega mejno vrednost 0,5 (Field, 2013). Prav tako se izkaže, da je vrednost Bartlettovega testa precej visoka in statistično značilna. Ob že omenjenem velja tudi, da imam v vzorcu malo manjkajočih podatkov in, da je velikost vzorca zadostna glede na kriterij 3- do 10-krat večji vzorec od števila vprašanj, ki jih poskušam združiti v faktor (Beavers et al., 2013).

Na osnovi opisanega ugotovim, da so podatki primerni za izvedbo faktorske analize. Med izvedbo faktorske analize preverim tudi konvergentno veljavnost merjenih konstruktov. Konvergentna veljavnost predstavlja stopnjo skladnosti merjenj s konstruktom (Ferligoj et al., 1995). Merimo jo lahko z različnimi indikatorji, pri čemer Hair et al. (2010) izpostavljajo, da je lestvica konvergentno veljavna, če so vse faktorske uteži na določenem faktorju večje od 0,50. Določeni avtorji (Fornell & Larcker, 1981) kot primerno mero konvergentne veljavnosti izpostavljajo tudi povprečja izločenih varianc (AVE), ki neposredno kaže na delež variance, zajet v konstrukt. Po mnenju Diamantopoulou in Siguawa (2000) je konstrukt konvergentno veljaven, kadar vrednost AVE presega vrednost 0,40. Poleg veljavnosti preverim tudi zanesljivost dobljene faktorske rešitve. V ta namen za vsak izločen faktor izračunam vrednost Cronbachovega koeficienta α , katerega vrednost $\alpha > 0,8$ nakazuje na visoko zanesljivost, vrednost $0,7 < \alpha < 0,8$ pa na zadovoljivo zanesljivost konstrukta oziroma faktorja (Field, 2013).

V prvem koraku v faktorsko analizo vključim vse elemente, ki merijo sklope zadovoljstva, razloge za zunanje izvajanje, dejavnike tveganja in negativne učinke zunanjega izvajanja. Glede na to, da so pri nekaterih elementih komunalitete (deleži pojasnenih varianc) manjše od predpostavljene zgornje meje 0,3 (Field, 2013), te elemente izključim iz nadaljnje analize. V sklopu merjenja zadovoljstva je takšen element cena (komunaliteta po ekstrakciji faktorjev znaša 0,262), v sklopu merjenja razlogov za zunanje izvajanje so takšni elementi znižanje stroškov poslovanja (komunaliteta po ekstrakciji faktorjev znaša 0,178), znižanje investicij v potrebno opremo ali kader (komunaliteta po ekstrakciji faktorjev znaša 0,235) ter organizacijski razlogi (komunaliteta po ekstrakciji faktorjev znaša 0,264), v sklopu merjenja negativnih učinkov zunanjega izvajanja pa ima komunaliteto nižjo od 0,3 element izguba zmožnosti (komunaliteta po ekstrakciji faktorjev znaša 0,087). V naslednjem koraku v faktorsko analizo vključim vse tiste elemente, katerih komunalitete so večje od 0,3. Podatki so prikazani v Tabeli 16.

Tabela 16: Komunalitete in povprečja pojasnenih varianc (AVE)

Konst.	Elementi	Začetne vrednosti	Vrednosti po ekstrakciji	AVE
Zadovoljstvo	Kakovost izdelkov ali storitev	0,626	0,661	0,594
	Upoštevanje dogovorjenih rokov	0,522	0,533	
	Reševanje težav ali reklamacij	0,614	0,657	
	Pretok informacij med podjetjema	0,596	0,637	
	Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	0,581	0,621	
	Sodobna tehnološka opremljenost	0,472	0,491	
	Inovativni predlogi, rešitve priporočila	0,537	0,567	
	Hitro prilagajanje zunan. izv. željam ali potrebam naročnika	0,564	0,583	
	Cronbach α		0,916	
Razlogi	Razširitev trga	0,374	0,472	0,524
	Izboljšanje ravni kakovosti, pridobivanje novih znanj	0,351	0,451	
	Razvoj zaposlenih in povečanje zavzetosti zaposlenih za delo	0,415	0,649	
	Cronbach α		0,746	
Dejavniki tveganja	Izguba zmožnosti	0,543	0,546	0,635
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	0,632	0,698	
	Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	0,666	0,742	
	Skrivanje informacij	0,574	0,553	
	Cronbach α		0,868	
Negativni učinki	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	0,425	0,512	0,557
	Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	0,494	0,629	
	Skrivanje informacij	0,417	0,532	
	Cronbach α		0,785	

¹ $KMO = 0,893$.

² Bartlettov test sferičnosti = 5.485,58; $p = 0,000$.

Iz Tabele 16 je razvidno, da imajo vse vključene spremenljivke vrednost pojasnjene variance po ekstrakciji faktorjev dovolj visoke oziroma večje od 0,3 (Field, 2013). Vrednosti AVE za posamezen konstrukt v vseh primerih presega vrednost 0,40 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000). Za vsak konstrukt je v Tabeli 16 podana tudi vrednost koeficienta Cronbach α , kot merilo veljavnosti. Ugotovim, da sta vrednosti koeficienta v primeru konstrukta zadovoljstvo in konstrukta dejavnikov tveganja večji od 0,8, kar kaže na visoko zanesljivost obeh faktorjev. Vrednosti Cronbach α v primeru konstrukta razlogi za zunanje izvajanje in konstrukta negativni učinki pa je na intervalu med 0,7 in 0,8, kar kaže na zadovoljivo zanesljivost teh faktorjev. Na osnovi rezultatov ugotovim, da so vse spremenljivke primerne za izvedbo faktorske analize, da je konvergentna veljavnost potrjena ter da je dobljena faktorska rešitev vsaj zadovoljivo zanesljiva.

Iz deležev pojasnjene variance, ki so prikazani v Tabeli 17, je razvidno, da s pomočjo štirih faktorjev lahko pojasnimo več kot 58 % skupne variance, iz česar sklepam na štirifaktorsko strukturo.

Tabela 17: Delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po ekstrakciji faktorjev, vsota kvadratov uteži		
	Skupaj	% pojasnjene variance	Kumulativni %	Skupaj	% pojasnjene variance	Kumulativni %
1	6,162	34,235	34,235	4,720	26,221	26,221
2	2,998	16,655	50,890	2,551	14,172	40,392
3	1,899	10,550	61,440	1,672	9,287	49,680
4	1,135	6,305	67,745	1,590	8,835	58,514
5	0,634	3,524	71,269			
6	0,614	3,413	74,682			
7	0,571	3,172	77,854			
8	0,482	2,676	80,531			
9	0,456	2,532	83,063			
10	0,437	2,430	85,493			
11	0,419	2,325	87,818			
12	0,394	2,187	90,005			
13	0,378	2,100	92,105			
14	0,346	1,921	94,026			
15	0,318	1,764	95,791			
16	0,280	1,555	97,346			
17	0,265	1,469	98,815			
18	0,213	1,185	100,000			

Konvergentno veljavnost preverim tudi s pomočjo faktorskih uteži in njihovih povprečij na posameznem faktorju (glej Tabela 18). Faktorske uteži posameznih spremenljivk, ki pripadajo posameznemu izločenemu faktorju, so večje od 0,50 (Hair et al., 2010). Tudi

povprečje faktorskih uteži za posamezen faktor je na vseh štirih izločenih faktorjih večje od 0,60. V skladu s tem je konvergentna veljavnost konstruktov potrjena. Za konstrukcijo izvedenih spremenljivk (zadovoljstvo, razlogi, dejavniki tveganja in negativni učinki) uporabim faktorske uteži, ki so razvidne iz Tabele 18.

Tabela 18: Faktorska matrika za faktorje zadovoljstvo, razlogi, dejavniki tveganja in negativni učinki

Konstrukt	Elementi	Faktor			
		1	2	3	4
Zadovoljstvo	Reševanje težav ali reklamacij	0,776			
	Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	0,775			
	Kakovost izdelkov ali storitev	0,775			
	Pretok informacij med podjetjema	0,766			
	Inovativni predlogi, rešitve, priporočila	0,729			
	Hitro prilagajanje zunan. izv. željam ali potrebam naročnika	0,710			
	Sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca	0,675			
	Upoštevanje dogovorjenih rokov	0,657			
	Povprečje faktorskih uteži	0,773			
Razlogi	Razvoj zaposlenih in povečanje zavzetosti zaposlenih za delo		0,803		
	Izboljšanje ravni kakovosti, pridobivanje novih znanj		0,654		
	Razširitev trga		0,653		
	Povprečje faktorskih uteži		0,704		
Dejavniki tveganja	Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem			0,850	
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja			0,826	
	Izguba zmožnosti			0,735	
	Skrivanje informacij			0,728	
	Povprečje faktorskih uteži			0,785	
Negat. učinki	Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem				0,695
	Skrivanje informacij				0,652
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja				0,622
	Povprečje faktorskih uteži				0,656

V nadaljevanju predstavljam rezultate preverjanja druge hipoteze (H 2): Predhodno upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Drugo hipotezo preverjam na način, da uporabim faktor zadovoljstvo, konstruiran na osnovi rezultatov predhodno predstavljene faktorske analize. Nato z multiplo regresijsko analizo preverjam vpliv predhodnega upoštevanja dejavnikov tveganja na faktor zadovoljstvo.

Zanima me, ali predhodno upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Zadovoljstvo merim s spremenljivko faktor zadovoljstvo, ki ga predstavim v predhodnih odstavkih. V hipotezah H 2 in H 3 obravnavam faktor zadovoljstvo kot odvisno spremenljivko v regresijskih modelih.

V disertaciji opredeljujem štiri dejavnike tveganja, in sicer izgubo zmožnosti za ponovno opravljanje izločene aktivnosti, zmanjšano možnost medfunkcijskega sodelovanja, izgubo nadzora nad zunanjim izvajalcem in skrivanje informacij. Respondenti so na lestvici od 1 do 5 ocenjevali, v kakšni meri so upoštevali posamezni dejavnik tveganja. Deleži odgovorov respondentov so prikazani v Tabeli 19.

Tabela 19: Delež podjetij glede na upoštevanje posameznega dejavnika tveganja

Dejavniki tveganja	Na tveganje niti nismo pomislili	Nismo preučili	Niti niti	Smo preučili	Tveganje smo dobro preučili
Izguba zmožnosti za ponovno opravljanje izločene aktivnosti	5,9 %	7,0 %	13,9 %	49,7 %	23,6 %
Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	5,2 %	5,0 %	19,1 %	53,0 %	17,7 %
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	3,3 %	4,0 %	14,4 %	54,2 %	24,1 %
Skrivanje informacij	4,8 %	7,0 %	16,6 %	46,2 %	25,4 %

Iz Tabele 19 je razvidno, kakšen delež podjetij je upoštevalo posamezno tveganje in v kakšnem obsegu (na tveganje nismo niti pomislili – tveganje smo dobro preučili). Če predpostavljam, da tveganja niso upoštevala (oz. so upoštevala v zelo malem obsegu) podjetja, ki so navedla odgovore (na tveganja nismo niti pomislili, nismo preučili in niti niti) ugotovim, da izgubo zmožnosti za ponovno opravljanje izločene aktivnosti ni upoštevalo 26,8 % respondentov, zmanjšano možnost medfunkcijskega sodelovanja 29,3 % respondentov, izgubo nadzora nad zunanjim izvajalcem 21,7 % respondentov in skrivanje informacij 28,4 % respondentov.

S pomočjo multiple regresijske analize preverim vpliv dejavnikov tveganja na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Regresijsko analizo ponovim dvakrat. Prvič ugotavljam vpliv dejavnikov tveganja na faktor zadovoljstvo pri podjetjih, ki imajo izkušnje s tradicionalnim zunanjim izvajanjem, drugič pa ugotavljam vpliv dejavnikov tveganja na faktor zadovoljstvo pri podjetjih, ki imajo izkušnje s strateškim zunanjim izvajanjem.

Pred pričetkom regresijske analize preverim naslednje predpostavke: linearen odnos med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami (glej Prilogo 7); normalnost presojam preko porazdelitve spremenljivk (glej Prilogo 6); odsotnost multikolinearnosti preverim z izračunom korelacijske matrike med podatki ter preverim, ali katera od povezav presega vrednost 0,9, kar se v mojem primeru ne izkaže (glej Prilogo 8); odsotnost multikolinearnosti preverim s testom kolinearnosti, in sicer z variančnim inflacijskim faktorjem (v nadaljevanju: VIF) ter tolerančno statistiko (angl. *tolerance*), ki predstavlja recipročno vrednost VIF ($1/VIF$). V primeru odsotnosti multikolinearnosti vrednost VIF ne sme presegati vrednosti 10, vrednost tolerančne statistike pa ne sme biti nižja od 0,2 (Field,

2013). Po opravljeni regresijski analizi na ostankih preverim še heteroskedastičnost in normalno porazdelitev napak (glej Prilogo 9) (Evans, 1985; Williams et al., 2013).

Tradicionalno zunanje izvajanje

Rezultati regresijske analize pokažejo, da v modelu ni prisotna multikolinearnost, saj so vrednosti VIF pri vseh neodvisnih spremenljivkah manjše od 10, tolerančne statistike pa presegajo vrednost 0,2. Model se sicer prilega podatkom [$F(4,334) = 4,603$; $p = 0,001$], vendar z njim pojasnim zanemarljiv odstotek (5,2 %) variance faktorja zadovoljstva z zunanjim izvajanjem (glej Prilogo 10), zato je pri interpretaciji relativno manj pomemben.

Tabela 20: Regresijski koeficienti vpliva dejavnikov tveganja na faktor zadovoljstvo – tradicionalno zunanje izvajanje

Dejavniki tveganja	b	St. napaka	Beta	t-test	p-vrednost
(konstanta)	3,617	0,145		25,012	0,000
Izguba zmožnosti	-0,020	0,039	-0,037	-0,501	0,617
Zmanjšana možnost medf. sodelovanja	0,082	0,047	0,141	1,726	0,085
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	0,023	0,052	0,036	0,440	0,660
Skrivanje informacij	0,062	0,040	0,113	1,539	0,125

Pri tradicionalnem zunanjem izvajanju nobeden od dejavnikov tveganja statistično značilno ne vpliva na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (glej Tabelo 20). Nadalje preverim tudi regresijski model, v katerega poleg elementov dejavnikov tveganja med neodvisne spremenljivke vključim kot kontrolno spremenljivko finančni kazalnik. Rezultati regresijske analize pokažejo, da v modelu ni prisotna multikolinearnost, saj so vrednosti VIF pri vseh neodvisnih spremenljivkah manjše od 10, tolerančne statistike pa presegajo vrednost 0,2. Model se sicer prilega podatkom [$F(5,224) = 4,150$; $p = 0,001$], vendar z njim pojasnim zanemarljiv odstotek (8,5 %) variance faktorja zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (glej Prilogo 11), zato je pri interpretaciji relativno manj pomemben.

Tabela 21: Regresijski koeficienti vpliva dejavnikov tveganja in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – tradicionalno zunanje izvajanje

Dejavniki tveganja	b	St. napaka	Beta	t-test	p-vrednost
(konstanta)	3,855	0,352		10,938	0,000
Izguba zmožnosti	-0,037	0,046	-0,069	-0,793	0,429
Zmanjšana možnost medf. sodelovanja	0,150	0,058	0,254	2,589	0,010*
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	0,040	0,063	0,062	0,643	0,521
Skrivanje informacij	0,027	0,051	0,047	0,525	0,600
Finančni kazalnik (log. rasti prihodkov)	-0,032	0,026	-0,080	-1,237	0,218

* Statistično značilen vpliv $p < 0,05$.

Ko v multipli regresijski model vključim še finančni kazalnik, ugotovim spremembo. Vpliv spremenljivke zmanjšana možnost med-funkcijskega sodelovanja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem je v tem primeru statistično značilen (glej Tabelo 21).

Strateško zunanje izvajanje

Tudi pri strateškem zunanjem izvajanju v modelu ni prisotna multikolinearnost, saj so vrednosti VIF pri vseh neodvisnih spremenljivkah manjše od 10, tolerančne statistike pa presegajo vrednost 0,2. Model se prilega podatkom [$F(4,254) = 3,660$; $p = 0,006$], vendar tudi s tem modelom pojasnim zanemarljiv odstotek variance (5,4 %) faktorja zadovoljstva z zunanjim izvajanjem (glej Prilogo 12). Zaradi tega pri interpretaciji vplivov ne dajem teže na omenjen model.

Tabela 22: Regresijski koeficienti vpliva dejavnikov tveganja na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje

Dejavniki tveganja	b	St. napaka	Beta	t-test	p-vrednost
(konstanta)	3,494	0,166		21,023	0,000
Izguba zmožnosti	-0,103	0,056	-0,178	-1,829	0,069
Zmanjšana možnost medf. sodelovanja	0,086	0,067	0,140	1,287	0,199
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	0,132	0,079	0,205	1,670	0,096
Skrivanje informacij	0,008	0,063	0,013	0,119	0,905

Iz Tabele 22 je razvidno, da pri strateškem zunanjem izvajanju noben od dejavnikov tveganja statistično značilno ne vpliva na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Tudi v primeru strateškega zunanjega izvajanja preverim regresijski model, v katerega poleg elementov dejavnikov tveganja med neodvisne spremenljivke vključim še kontrolno spremenljivko finančni kazalnik. Rezultati regresijske analize pokažejo, da v modelu ni prisotna multikolinearnost, saj so vrednosti VIF pri vseh neodvisnih spremenljivkah manjše od 10, tolerančne statistike pa presegajo vrednost 0,2. Ugotavljam tudi, da se model podatkom ne prilega [$F(5,163) = 1,176$; $p = 0,323$] in z njim pojasnim zanemarljiv odstotek (3,5 %) variance faktorja zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (glej Prilogo 13), zato je pri interpretaciji relativno manj pomemben.

Tabela 23: Regresijski koeficienti vpliva dejavnikov tveganja in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje

Dejavniki tveganja	b	St. napaka	Beta	t-test	p-vrednost
(konstanta)	4,477	0,440		10,118	0,000
Izguba zmožnosti	-0,075	0,068	-0,132	-1,100	0,273
Zmanjšana možnost medf. sodelovanja	0,110	0,088	0,174	1,243	0,216
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	-0,017	0,110	-0,026	-0,154	0,878
Skrivanje informacij	0,041	0,085	0,070	0,485	0,628
Finančni kazalnik (log. rasti prihodkov)	-0,056	0,032	-0,136	-1,752	0,082

Iz Tabele 23 je razvidno, da pri strateškem zunanjem izvajanju tudi po vključitvi neodvisne spremenljivke finančni kazalnik nobena izmed neodvisnih spremenljivk statistično značilno ne vpliva na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Hipoteza H 2 ni sprejeta, saj je iz Tabele 20 in Tabele 22 razvidno, da noben dejavnik tveganja statistično značilno ne vpliva na faktor zadovoljstvo, tako v primeru tradicionalnega kot v primeru strateškega zunanjega izvajanja. To je lahko posledica managementa majhnih podjetij, ki se za zunanje izvajanje ne odločajo sistematično na podlagi analiz, v katere bi vključila dejavnike tveganja. Ob upoštevanju finančnega kazalnika kot kontrolne spremenljivke se izkaže, da postane v primeru tradicionalnega zunanjega izvajanja statistično značilen vpliv elementa zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja na faktor zadovoljstvo. Ta ugotovitev je zanemarljiva ob upoštevanju, da z modelom pojasnim le 8,5 % variance faktorja zadovoljstvo. Ob tem je iz Tabele 21 in Tabele 23 razvidno, da finančni kazalnik ne vpliva statistično značilno na faktor zadovoljstvo, tako v primeru tradicionalnega kot v primeru strateškega zunanjega izvajanja.

V nadaljevanju prikazujem rezultate raziskave, s katerimi preverjam, ali negativni učinki zunanjega izvajanja vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, kot predvidevam v tretji hipotezi (H 3). Tretjo hipotezo preverjam na način, da z regresijsko analizo ugotovim vpliv negativnih učinkov na faktor zadovoljstvo. Regresijsko analizo ponovim dvakrat. Prvič ugotavljam vpliv negativnih učinkov na faktor zadovoljstvo pri podjetjih, ki imajo izkušnje s tradicionalnim zunanjim izvajanjem, drugič pa ugotavljam vpliv negativnih učinkov na faktor zadovoljstvo pri podjetjih, ki imajo izkušnje s strateškim zunanjim izvajanjem. Pred pričetkom regresijske analize preverim naslednje predpostavke: linearen odnos med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami (glej Prilogo 14); normalnost presojam preko porazdelitve spremenljivk (glej Prilogo 4); odsotnost multikolinearnosti preverim z izračunom korelacijske matrike med podatki ter preverim, ali katera od povezav presega vrednost 0,9, kar se v mojem primeru ne izkaže (glej Prilogo 15); odsotnost multikolinearnosti preverim tudi s testom kolinearnosti, in sicer variančnim inflacijskim faktorjem (VIF) ter tolerančno statistiko (angl. *tolerance*), ki predstavlja recipročno vrednost VIF ($1/VIF$). V primeru odsotnosti multikolinearnosti vrednost VIF ne sme presegati vrednosti 10, vrednost tolerančne statistike pa ne sme biti nižja od 0,2 (Field, 2013). Po opravljeni regresijski analizi na ostankih preverim še heteroskedastičnost in normalno porazdelitev napak (glej Prilogo 16) (Evans, 1985; Williams et al., 2013).

Tradicionalno zunanje izvajanje

S pomočjo multiple regresijske analize preverjam vpliv negativnih učinkov z zunanjim izvajanjem na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Rezultati regresijske analize pokažejo, da v modelu ni prisotna multikolinearnost, saj so vrednosti VIF pri vseh neodvisnih spremenljivkah manjše od 10, tolerančne statistike pa presegajo vrednost 0,2.

Model se dobro prilega podatkom [$F(4,334) = 34,560$; $p = 0,000$] in z njim pojasnim 29,3 % variance faktorja zadovoljstva z zunanjim izvajanjem (glej Prilogo 17).

Tabela 24: Regresijski koeficienti za napovedovanje faktorja zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem s pomočjo negativnih učinkov pri tradicionalnem zunanjem izvajanju

Negativni učinki	b	St. napaka	Beta	t-test	p- vrednost
(konstanta)	4,785	0,083		57,944	0,000
Izguba zmožnosti	0,046	0,021	0,104	2,195	0,029*
Zmanjšana možnost medf. sodelovanja	-0,118	0,031	-0,213	-3,835	0,000**
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	-0,160	0,035	-0,271	-4,573	0,000**
Skrivanje informacij	-0,126	0,041	-0,185	-3,062	0,002**

* Statistično značilen vpliv $0,01 < p < 0,05$.

** Statistično značilen vpliv $p < 0,01$.

Iz Tabele 24 je razvidno, da pri tradicionalnem zunanjem izvajanju izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad izvajalcem in skrivanje informacij statistično značilno vplivajo na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Nadalje preverim tudi regresijski model, v katerega poleg elementov negativnih učinkov zunanjega izvajanja med neodvisne spremenljivke vključim še kontrolno spremenljivko finančni kazalnik. Rezultati regresijske analize pokažejo, da v modelu ni prisotna multikolinearnost, saj so vrednosti VIF pri vseh neodvisnih spremenljivkah manjše od 10, tolerančne statistike pa presegajo vrednost 0,2. Ugotavljam tudi, da se model dobro prilega podatkom [$F(5,224) = 17,931$; $p = 0,000$] in da z njim pojasnim 28,6 % variance faktorja zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (glej Prilogo 18).

Tabela 25: Regresijski koeficienti vpliva negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – tradicionalno zunanje izvajanje

Negativni učinki	b	St. napaka	Beta	t-test	p-vrednost
(konstanta)	4,991	0,303		16,461	0,000
Izguba zmožnosti	0,057	0,026	0,125	2,144	0,033*
Zmanjšana možnost medf. sodelovanja	-0,123	0,041	-0,219	-2,991	0,003**
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	-0,163	0,045	-0,272	-3,658	0,000**
Skrivanje informacij	-0,103	0,053	-0,146	-1,947	0,053
Finančni kazalnik (log. rasti prihodkov)	-0,022	0,022	-0,056	-0,986	0,325

* Statistično značilen vpliv $0,01 < p < 0,05$.

** Statistično značilen vpliv $p < 0,01$.

Ko v multipli regresijski model vključimo kontrolno spremenljivko finančni kazalnik, se pojavi manjša sprememba. Izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja in izguba nadzora nad izvajalcem še vedno statistično značilno vplivajo na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, kar pa ne velja več za negativni učinek skrivanje informacij. Tudi vpliv finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo ni statistično značilen (glej Tabela 25).

Strateško zunanje izvajanje

Tudi pri strateškem zunanjem izvajanju v modelu ni prisotna multikolinearnost, saj so vrednosti VIF pri vseh neodvisnih spremenljivkah manjše od 10, tolerančne statistike pa presegajo vrednost 0,2. Model se dobro prilega podatkom [$F(4,254) = 34,223$; $p = 0,000$] in z njim pojasnim 35 % variance faktorja zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (glej Prilogo 19).

Pri strateškem zunanjem izvajanju na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem statistično značilno vplivajo trije negativni učinki, in sicer zmanjšanje možnosti medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem ter skrivanje informacij (glej Tabela 26).

Tabela 26: Regresijski koeficienti vpliva negativnih učinkov na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje

Negativni učinki	b	St. napaka	Beta	t-test	p- vrednost
(konstanta)	4,809	0,100		48,228	0,000
Izguba zmožnosti	0,033	0,025	0,069	1,353	0,177
Zmanjšana možnost medf. sodelovanja	-0,119	0,037	-0,218	-3,183	0,002**
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	-0,216	0,044	-0,339	-4,876	0,000**
Skrivanje informacij	-0,096	0,043	-0,139	-2,209	0,028*

* Statistično značilen vpliv $0,01 < p < 0,05$.

** Statistično značilen vpliv $p < 0,01$.

Tudi v primeru strateškega zunanjega izvajanja preverim regresijski model, v katerega poleg negativnih učinkov med neodvisne spremenljivke vključim še kontrolno spremenljivko finančni kazalnik. Rezultati regresijske analize pokažejo, da v modelu ni prisotna multikolinearnost, saj so vrednosti VIF pri vseh neodvisnih spremenljivkah manjše od 10, tolerančne statistike pa presegajo vrednost 0,2. Model se dobro prilega podatkom [$F(5,163) = 16,589$; $p = 0,000$] in z njim pojasnim 33,7% variance faktorja zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (glej Prilogo 20).

Tabela 27: Regresijski koeficienti vpliva negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje

Dejavniki tveganja	b	St. napaka	Beta	t-test	p-vrednost
(konstanta)	5,201	0,346		15,016	0,000
Izguba zmožnosti	0,045	0,031	0,094	1,460	0,146
Zmanjšana možnost medf. sodelovanja	-0,180	0,046	-0,342	-3,935	0,000**
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	-0,153	0,057	-0,240	-2,678	0,008**
Skrivanje informacij	-0,044	0,052	-0,067	-0,840	0,402
Finančni kazalnik (log. rasti prihodkov)	-0,040	0,027	-0,096	-1,503	0,135

* Statistično značilen vpliv $0,01 < p < 0,05$.

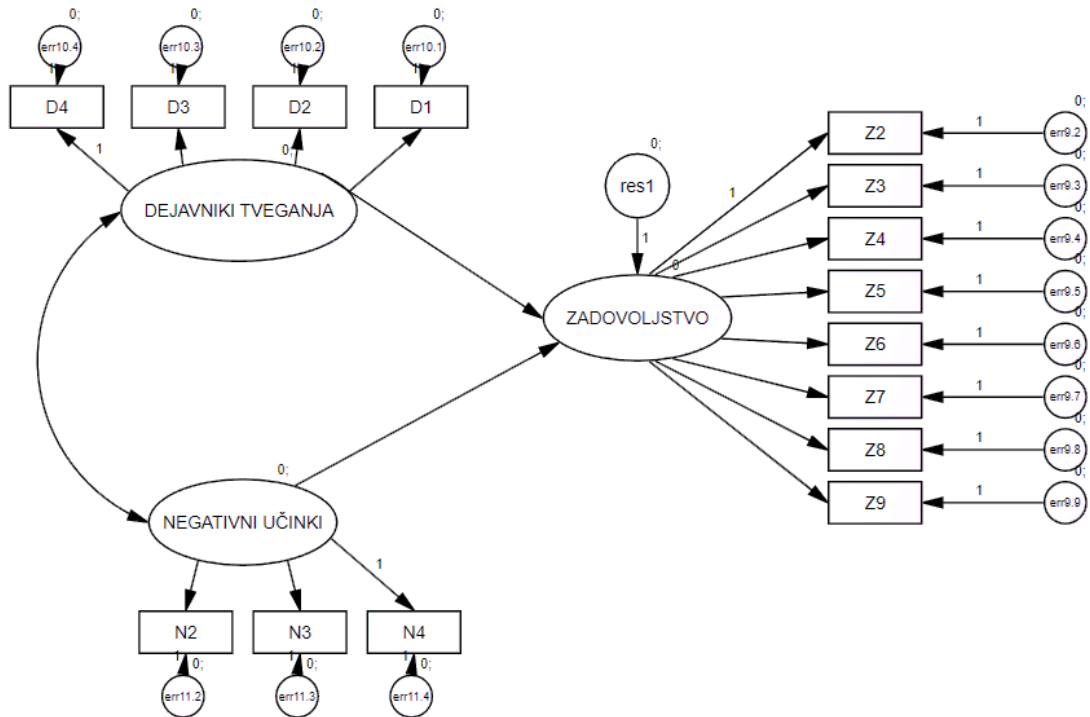
** Statistično značilen vpliv $p < 0,01$.

Tudi pri strateškem zunanjem izvajanju, ko v multipli regresijski model vključim finančni kazalnik, ugotovim spremembo. Na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem še vedno statistično značilno vplivata dva negativna učinka (zmanjšanje možnosti medfunkcijskega sodelovanja ter izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem), medtem ko vpliv skrivanja informacij postane statistično neznačilen. Tudi vpliv finančnega kazalnika na faktor zadovoljstva ni statistično značilen (glej Tabelo 27).

Hipoteza H 3 je sprejeta. Iz Tabele 24 je razvidno, da izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem in skrivanje informacij statistično značilno vplivajo na faktor zadovoljstvo v primeru tradicionalnega zunanjega izvajanja. V primeru strateškega zunanjega izvajanja pa na faktor zadovoljstvo statistično značilno vplivajo zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem in skrivanje informacij, kar je razvidno iz Tabele 26. Finančni kazalnik statistično značilno ne vpliva na faktor zadovoljstvo v primeru tradicionalnega (glej Tabelo 25) in strateškega (glej Tabelo 27) zunanjega izvajanja. Dodana neodvisna spremenljivka povzroči le, da postane vpliv elementa skrivanje informacij na faktor zadovoljstvo statistično neznačilen v primeru tradicionalnega in strateškega zunanjega izvajanja. Zato lahko trdim, da negativni učinki zunanjega izvajanja vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. S tem dopolnujem argumentacijo ugotovitev pri hipotezi H 2. Majhna podjetja ne posvečajo veliko pozornosti dejavnikom tveganja in ne sprejmejo potrebnih ukrepov za preprečitev razvoja le-teh. Zaradi tega pride do negativnih učinkov, ki negativno vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

Nadalje pa z namenom preverjanja hipotez H 2 in H 3 zgradim tudi strukturni model, v katerem najprej proučujem vpliv dejavnikov tveganja in negativnih učinkov na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Analiziran model prikazuje Slika 21.

Slika 21: Strukturni model vpliva dejavnikov tveganja in negativnih učinkov na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem



¹Z2-kakovost izdelkov ali storitev; Z3-upoštevanje dogovorjenih rokov; Z4-reševanje težav ali reklamacij; Z5-pretok informacij med podjetjema; Z6-strokovnost in znanje zunanjega izvajalca; Z7-sodobna tehnološka opremljenost; Z8-inovativni predlogi, rešitve priporočila; Z9-hitro prilagajanje zunanjega izvajalca željam ali potrebam naročnika; D1-izguba zmožnosti; D2-zmanjšana možnost med funkcijskega sodelovanja; D3-izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem; D4-skrivanje informacij; N2-zmanjšana možnost med funkcijskega sodelovanja; N3-izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem; N4-skrivanje informacij.

Predstavljen strukturni model analiziram dvakrat. Prvič ugotavljam vpliv faktorja dejavniki tveganja in faktorja negativni učinki na faktor zadovoljstvo pri podjetjih, ki imajo izkušnje s tradicionalnim zunanjim izvajanjem, drugič pa ugotavljam vpliv faktorja dejavniki tveganja in faktorja negativni učinki na faktor zadovoljstvo pri podjetjih, ki imajo izkušnje s strateškim zunanjim izvajanjem.

Tradicionalno zunanje izvajanje

Na osnovi predstavljenega modela ocenim parametre modela (glej Tabela 28). Model je statistično značilen ($\chi^2 = 176,239$; $p = 0,000$), kar nakazuje na slabo prileganje analiziranega modela podatkom. Skladnost proučevanega modela s podatki preverim tudi s pomočjo kazalcev skladnosti (glej Prilogo 21): CMIN/DF (2,026; $p = 0,000$), RMSEA (0,055), CFI (0,965), RFI (0,920), NFI (0,934) in PCLOSE (0,228). Glede na vrednosti indeksov prileganja, ki vsi presegajo vrednost 0,9, ter vrednost RMSEA, ki je manjša od 0,08, ugotovim, da se model dobro prilega podatkom, čeprav tega ne potrjujejo vsi kazalci skladnosti.

Tabela 28: Ocene parametrov (regresijske uteži) strukturnega modela vpliva faktorja dejavniki tveganja in faktorja negativni učinki na faktor zadovoljstvo – tradicionalno zunanje izvajanje

Strukturna pot	Ocena	St. napaka	Kritično razmerje	p-vrednost
Zadovoljstvo ← Dejavniki tveganja	0,127	0,037	3,444	0,000**
Zadovoljstvo ← Negativni učinki	-0,520	0,057	-9,101	0,000**
D4 (Skrivanje informacij) ← Dejavniki tveganja	1,000			
D3 (Izguba nadzora nad zunan. izv.) ← Dejavniki tveganja	0,981	0,072	13,579	0,000**
D2 (Zmanj. možnost medf. sodelovanja) ← Dejavniki tveganja	1,062	0,079	13,486	0,000**
D1 (Izguba zmožnosti) ← Dejavniki tveganja	1,042	0,085	12,219	0,000**
N4 (Skrivanje informacij) ← Negativni učinki	1,000			
N3 (Izguba nadzora nad zunan. izv.) ← Negativni učinki	1,198	0,104	11,563	0,000**
N2 (Zmanj. možnost medf. sodelovanja) ← Negativni učinki	1,084	0,103	10,494	0,000**
Z2 (Kakovost izdelkov ali storitev) ← Zadovoljstvo	1,000			
Z3 (Upoštevanje dogovorjenih rokov) ← Zadovoljstvo	0,936	0,065	14,391	0,000**
Z4 (Reševanje težav ali reklamacij) ← Zadovoljstvo	1,094	0,064	17,107	0,000**
Z5 (Pretok informacij med podjetjema) ← Zadovoljstvo	1,102	0,065	16,937	0,000**
Z6 (Strokovnost in znanje zunan. izv.) ← Zadovoljstvo	0,984	0,062	15,991	0,000**
Z7 (Sodobna tehnološka opremljenost) ← Zadovoljstvo	0,846	0,067	12,634	0,000**
Z8 (Inovativni predlogi, rešitve priporočila) ← Zadovoljstvo	1,164	0,078	14,939	0,000**
Z9 (Hitro prilagajanje zunan. izv....) ← Zadovoljstvo	1,129	0,072	15,749	0,000**

$\chi^2 = 176,24$ ($p = 0,000$).

** vpliv je statistično značilen pri stopnji $p < 0,01$.

Iz Tabele 28 je razvidno, da vsi elementi dejavnikov tveganja dobro pojasnjujejo latentno spremenljivko dejavniki tveganja. Enako velja tudi za latentni spremenljivki negativni učinki in zadovoljstvo. Ugotovim, da na faktor zadovoljstva statistično značilno vpliva tako faktor dejavniki tveganja, kot faktor negativni učinki.

Strateško zunanje izvajanje

Model ocenim še za primere podjetij s strateškim zunanjim izvajanjem. Tudi ta model je statistično značilen ($\chi^2 = 286,135$; $p = 0,000$), kar nakazuje na slabo prilaganje analiziranega modela podatkom. Skladnost proučevanega modela s podatki preverim tudi s pomočjo kazalcev skladnosti (glej Prilogo 22): CMIN/DF (3,289; $p = 0,000$), RMSEA (0,094), CFI (0,915), RFI (0,859), NFI (0,883) in PCLOSE (0,000). Glede na vrednost CFI indeksa, ki presega vrednost 0,9, se model dobro prilaga podatkom, čeprav tega ne potrjujejo vsi kazalci skladnosti. V Tabeli 29 so prikazane ocene parametrov strukturnega modela.

Tabela 29: Ocene parametrov (regresijske uteži) strukturnega modela vpliva faktorja dejavniki tveganja in faktorja negativni učinki na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje

Strukturna pot	Ocena	St. napaka	Kritično razmerje	p-vrednost
Zadovoljstvo ← Dejavniki tveganja	0,120	0,035	3,407	0,000**
Zadovoljstvo ← Negativni učinki	-0,658	0,080	-8,209	0,000**
D4 (Skrivanje informacij) ← Dejavniki tveganja	1,000			
D3 (Izguba nadzora nad zunan. izv.) ← Dejavniki tveganja	0,987	0,051	19,505	0,000**
D2 (Zmanj. možnost medf. sodelovanja) ← Dejavniki tveganja	0,842	0,056	14,915	0,000**
D1 (Izguba zmožnosti) ← Dejavniki tveganja	0,799	0,063	12,620	0,000**
N4 (Skrivanje informacij) ← Negativni učinki	1,000			
N3 (Izguba nadzora nad zunan. izv.) ← Negativni učinki	1,321	0,129	10,265	0,000**
N2 (Zmanj. možnost medf. sodelovanja) ← Negativni učinki	1,472	0,146	10,085	0,000**
Z2 (Kakovost izdelkov ali storitev) ← Zadovoljstvo	1,000			
Z3 (Upoštevanje dogovorjenih rokov) ← Zadovoljstvo	1,017	0,082	12,466	0,000**
Z4 (Reševanje težav ali reklamacij) ← Zadovoljstvo	1,121	0,079	14,278	0,000**
Z5 (Pretok informacij med podjetjema) ← Zadovoljstvo	0,973	0,070	13,916	0,000**
Z6 (Strokovnost in znanje zunan. izv.) ← Zadovoljstvo	0,900	0,066	13,665	0,000**
Z7 (Sodobna tehnološka opremljenost) ← Zadovoljstvo	0,997	0,080	12,395	0,000**
Z8 (Inovativni predlogi, rešitve priporočila) ← Zadovoljstvo	1,083	0,082	13,153	0,000**
Z9 (Hitro prilagajanje zunan. izv....) ← Zadovoljstvo	0,953	0,070	13,563	0,000**

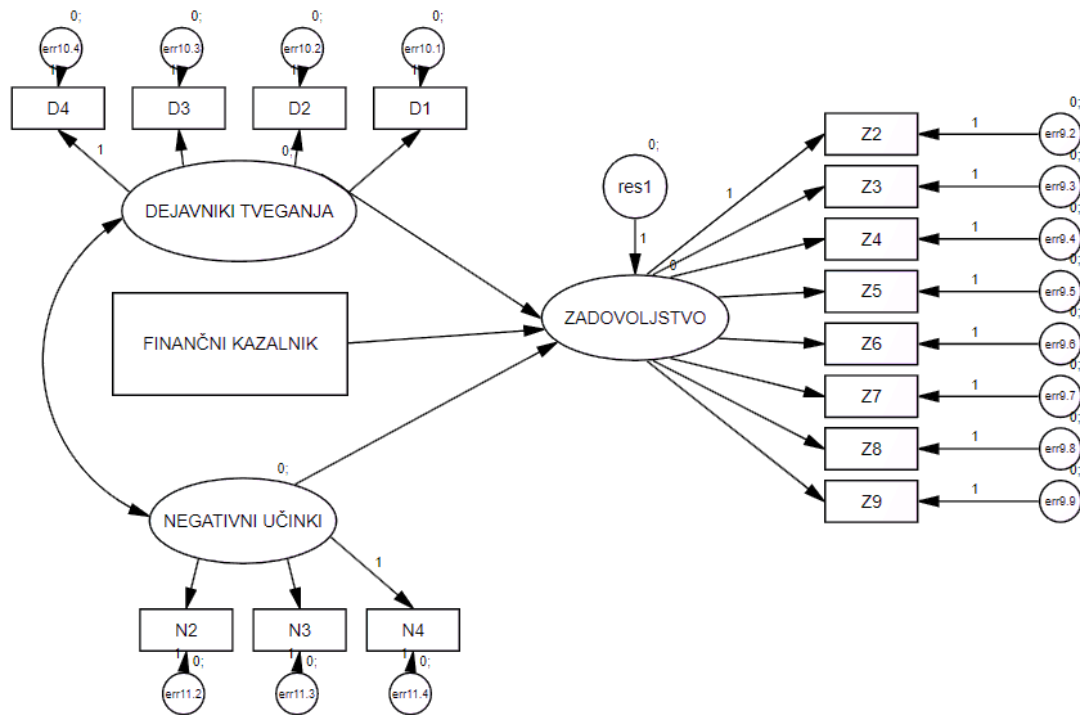
$\chi^2 = 286,14$ ($p = 0,000$).

** vpliv je statistično značilen pri stopnji $p < 0,01$.

Iz Tabele 29 je razvidno, da vsi elementi dejavnikov tveganja dobro pojasnjujejo latentno spremenljivko dejavniki tveganja. Enako velja tudi za latentni spremenljivki negativni učinki in zadovoljstvo. Ugotovim, da na faktor zadovoljstva statistično značilno vpliva tako faktor dejavniki tveganja kot faktor negativni učinki.

Nenazadnje pa z namenom preverjanja hipotez H 2 in H 3 zgradim strukturni model, v katerem poleg dejavnikov tveganja in negativnih učinkov proučujem tudi vpliv finančnega kazalnika kot kontrolne spremenljivke na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Tudi v tem primeru za finančni kazalnik uporabim logaritem rasti prihodkov, ki kaže na rast prihodkov proučevanih podjetij v letu 2017 glede na leto 2014. Analiziran model prikazuje Slika 22.

Slika 22: Strukturni model vpliva dejavnikov tveganja, negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem



¹Z2-kakovost izdelkov ali storitev; Z3-upoštevanje dogovorjenih rokov; Z4-reševanje težav ali reklamacij; Z5-pretok informacij med podjetjema; Z6-strokovnost in znanje zunanjega izvajalca; Z7-sodobna tehnološka opremljenost; Z8-inovativni predlogi, rešitve priporočila; Z9-hitro prilagajanje zunanjega izvajalca željam ali potrebam naročnika; D1-izguba zmožnosti; D2-zmanjšana možnost med funkcijskega sodelovanja; D3-izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem; D4-skrivanje informacij; N2-zmanjšana možnost med funkcijskega sodelovanja; N3-izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem; N4-skrivanje informacij.

Predstavljen strukturni model analiziram dvakrat. Prvič ugotavljam vpliv dejavnikov tveganja, negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo pri podjetjih, ki imajo izkušnje s tradicionalnim zunanjim izvajanjem, drugič pa ugotavljam vpliv dejavnikov tveganja, negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo pri podjetjih, ki imajo izkušnje s strateškim zunanjim izvajanjem.

Tradicionalno zunanje izvajanje

Na osnovi predstavljenega modela ocenim parametre modela (glej Tabela 30). Model je statistično značilen ($\chi^2 = 189,807$; $p = 0,000$), kar nakazuje na slabo prileganje analiziranega modela podatkom. Skladnost proučevanega modela s podatki preverim tudi s pomočjo kazalcev skladnosti (glej Prilogo 23): CMIN/DF (1,879; $p = 0,000$), RMSEA (0,051), CFI (0,965), RFI (0,904), NFI (0,929) in PCLOSE (0,427). Glede na vrednosti indeksov prileganja, ki vsi presegajo vrednost 0,9, ter vrednost RMSEA, ki je manjša od 0,08, ugotovim, da se model dobro prilega podatkom, čeprav tega ne potrjujejo vsi kazalci skladnosti.

Tabela 30: Ocene parametrov (regresijske uteži) strukturnega modela vpliva faktorja dejavniki tveganja, faktorja negativni učinki in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – tradicionalno zunanje izvajanje

Strukturna pot	Ocena	St. napaka	Kritično razmerje	p-vrednost
Zadovoljstvo ← Dejavniki tveganja	0,131	0,037	3,557	0,000**
Zadovoljstvo ← Negativni učinki	-0,520	0,057	-9,122	0,000**
Zadovoljstvo ← Finančni kazalnik (log. rasti prihodkov)	-0,027	0,020	-1,345	0,179
D4 (Skrivanje informacij) ← Dejavniki tveganja	1,000			
D3 (Izguba nadzora nad zunan. izv.) ← Dejavniki tveganja	0,980	0,072	13,574	0,000**
D2 (Zmanj. možnost medf. sodelovanja) ← Dejavniki tveganja	1,062	0,079	13,490	0,000**
D1 (Izguba zmožnosti) ← Dejavniki tveganja	1,042	0,085	12,223	0,000**
N4 (Skrivanje informacij) ← Negativni učinki	1,000			
N3 (Izguba nadzora nad zunan. izv.) ← Negativni učinki	1,197	0,103	11,571	0,000**
N2 (Zmanj. možnost medf. sodelovanja) ← Negativni učinki	1,084	0,103	10,501	0,000**
Z2 (Kakovost izdelkov ali storitev) ← Zadovoljstvo	1,000			
Z3 (Upoštevanje dogovorjenih rokov) ← Zadovoljstvo	0,937	0,065	14,421	0,000**
Z4 (Reševanje težav ali reklamacij) ← Zadovoljstvo	1,094	0,064	17,112	0,000**
Z5 (Pretok informacij med podjetjema) ← Zadovoljstvo	1,103	0,065	16,963	0,000**
Z6 (Strokovnost in znanje zunan. izv.) ← Zadovoljstvo	0,985	0,062	16,013	0,000**
Z7 (Sodobna tehnološka opremljenost) ← Zadovoljstvo	0,847	0,067	12,657	0,000**
Z8 (Inovativni predlogi, rešitve priporočila) ← Zadovoljstvo	1,164	0,078	14,962	0,000**
Z9 (Hitro prilagajanje zunan. izv....) ← Zadovoljstvo	1,129	0,072	15,758	0,000**

$$\chi^2 = 189,81 (p = 0,000).$$

Iz Tabele 30 je razvidno, da vsi elementi dejavnikov tveganja dobro pojasnjujejo latentno spremenljivko dejavniki tveganja. Enako velja tudi za latentni spremenljivki negativni učinki in zadovoljstvo. Ugotovim, da na faktor zadovoljstvo statistično značilno vpliva tako faktor dejavniki tveganja kot faktor negativni učinki, medtem ko kontrolna spremenljivka finančni kazalnik na faktor zadovoljstvo statistično značilno ne vpliva ($p = 0,179$). Poleg tega ugotovim tudi, da vključitev finančnega kazalnika kot kontrolne spremenljivke v model statistično značilno ne vpliva na odnos med dejavniki tveganja in negativnimi učinki ter zadovoljstvom z zunanjim izvajanjem.

Strateško zunanje izvajanje

Na osnovi predstavljenega modela ocenim parametre modela (glej Tabela 31). Model je statistično značilen ($\chi^2 = 296,503$; $p = 0,000$), kar nakazuje na slabo prileganje analiziranega modela podatkom. Skladnost proučevanega modela s podatki preverim tudi s pomočjo kazalcev skladnosti (glej Prilogo 24): CMIN/DF (2,936; $p = 0,000$), RMSEA (0,087), CFI (0,916), RFI (0,838), NFI (0,879) in PCLOSE (0,000). Glede na vrednost CFI indeksa, ki presega vrednost 0,9, se model dobro prilega podatkom, čeprav tega ne potrjujejo vsi kazalci skladnosti.

Tabela 31: Ocene parametrov (regresijske uteži) strukturnega modela vpliva faktorja dejavniki tveganja, faktorja negativni učinki in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo – strateško zunanje izvajanje

Strukturna pot	Ocena	St. napaka	Kritično razmerje	p-vrednost
Zadovoljstvo ← Dejavniki tveganja	0,121	0,035	3,446	0,000**
Zadovoljstvo ← Negativni učinki	-0,654	0,080	-8,211	0,000**
Zadovoljstvo ← Finančni kazalnik (log. rasti prihodkov)	-0,039	0,025	-1,550	0,121
D4 (Skrivanje informacij) ← Dejavniki tveganja	1,000			
D3 (Izguba nadzora nad zunan. izv.) ← Dejavniki tveganja	0,987	0,051	19,504	0,000**
D2 (Zmanj. možnost medf. sodelovanja) ← Dejavniki tveganja	0,842	0,056	14,918	0,000**
D1 (Izguba zmožnosti) ← Dejavniki tveganja	0,799	0,063	12,619	0,000**
N4 (Skrivanje informacij) ← Negativni učinki	1,000			
N3 (Izguba nadzora nad zunan. izv.) ← Negativni učinki	1,318	0,128	10,278	0,000**
N2 (Zmanj. možnost medf. sodelovanja) ← Negativni učinki	1,469	0,145	10,095	0,000**
Z2 (Kakovost izdelkov ali storitev) ← Zadovoljstvo	1,000			
Z3 (Upoštevanje dogovorjenih rokov) ← Zadovoljstvo	1,017	0,082	12,439	0,000**
Z4 (Reševanje težav ali reklamacij) ← Zadovoljstvo	1,122	0,079	14,252	0,000**
Z5 (Pretok informacij med podjetjema) ← Zadovoljstvo	0,972	0,070	13,868	0,000**
Z6 (Strokovnost in znanje zunan. izv.) ← Zadovoljstvo	0,900	0,066	13,631	0,000**
Z7 (Sodobna tehnološka opremljenost) ← Zadovoljstvo	0,998	0,081	12,374	0,000**
Z8 (Inovativni predlogi, rešitve priporočila) ← Zadovoljstvo	1,085	0,083	13,149	0,000**
Z9 (Hitro prilagajanje zunan. izv....) ← Zadovoljstvo	0,954	0,070	13,538	0,000**

$\chi^2 = 296,50$ ($p = 0,000$).

Iz Tabele 31 je razvidno, da vsi elementi dejavnikov tveganja dobro pojasnjujejo latentno spremenljivko dejavniki tveganja. Enako velja tudi za latentni spremenljivki negativni učinki in zadovoljstvo. Ugotovim, da na faktor zadovoljstvo statistično značilno vpliva tako faktor dejavniki tveganja kot faktor negativni učinki, medtem ko finančni kazalnik na faktor zadovoljstva statistično značilno ne vpliva ($p = 0,121$).

Na podlagi teh rezultatov dopolnujem ugotovitve za preverjanje hipoteze H 2 (način sodelovanja med podjetjema vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem). Čeprav posamezni elementi dejavnikov tveganja in kontrolna spremenljivka finančni kazalnik tako v primeru tradicionalnega (Tabela 20 in Tabela 21) kot v primeru strateškega (Tabela 22 in Tabela 23) zunanjega izvajanja statistično značilno ne vplivajo na faktor zadovoljstvo, se iz strukturnega modela izkaže, da latentna spremenljivka dejavniki tveganja v primeru tradicionalnega (Tabela 28) in strateškega (Tabela 29) zunanjega izvajanja statistično značilno vpliva na faktor zadovoljstvo. Finančni kazalnik kot kontrolna spremenljivka v nobenem primeru ne vpliva na faktor zadovoljstvo. Zato hipotezo H 2 delno potrdim.

Na podlagi rezultatov analize strukturnih modelov dopolnjujem ugotovitve za preverjanje hipoteze H3 (predhodno upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem). Latentna spremenljivka negativni učinki statistično značilno vpliva na faktor zadovoljstvo tako v primeru tradicionalnega (Tabela 28) kot strateškega (Tabela 29) zunanjega izvajanja. To dopolnjuje ugotovitve, da posamezni elementi negativnih učinkov v primeru tradicionalnega (Tabela 24 in Tabela 25) in strateškega (Tabela 26 in Tabela 27) zunanjega izvajanja statistično značilno vplivajo na faktor zadovoljstvo. Finančni kazalnik kot kontrolna spremenljivka v nobenem primeru ne vpliva na faktor zadovoljstvo. Na podlagi teh rezultatov dokončno potrdim hipotezo H 3.

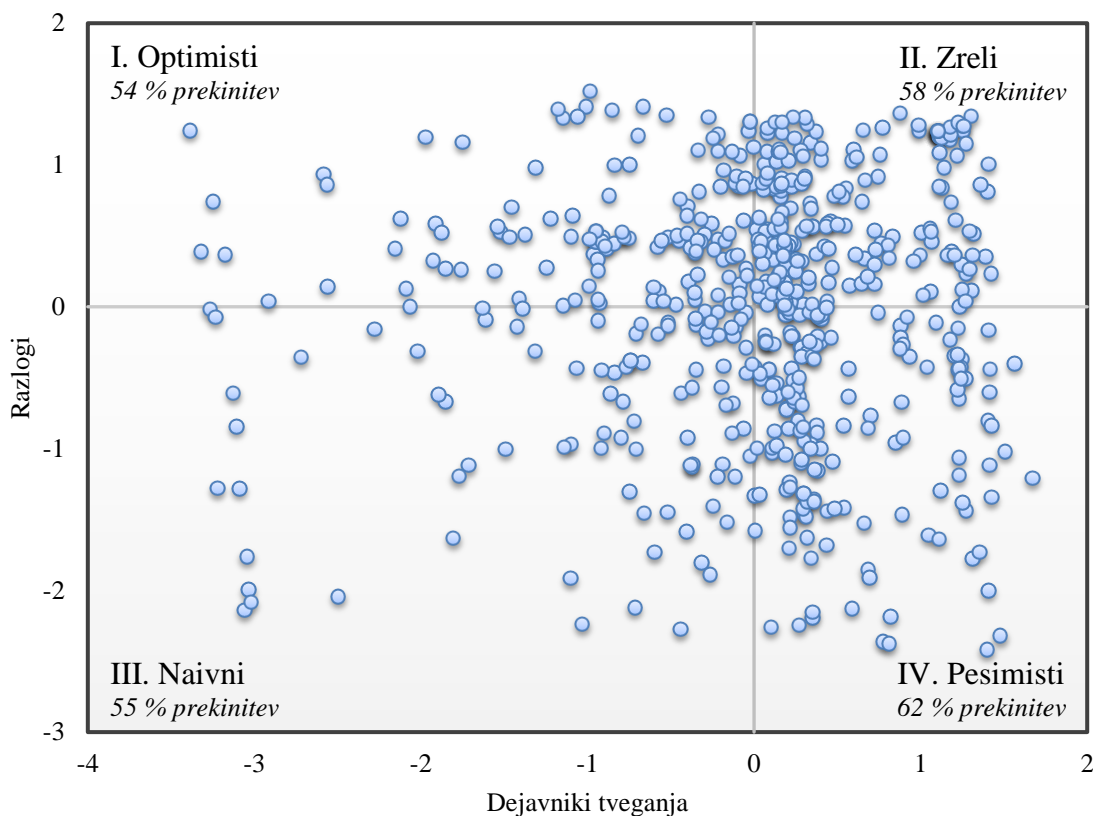
Sledi zadnji sklop rezultatov empirične raziskave, s katerimi preverjam, ali so podjetja, ki so jim relativno najmanj pomembni razlogi za zunanje izvajanje in v relativno najmanjši meri upoštevajo dejavnike tveganja, z zunanjim izvajanjem najmanj zadovoljna, kot predvidevam v četrti hipotezi (H 4). Za testiranje četrte hipoteze uporabim podatke, pripravljene s pomočjo faktorjske analize, opisane zgoraj. Uporabim latentni spremenljivki (faktorja) – razlogi za zunanje izvajanje in dejavniki tveganja.

Omenjena faktorja nanizam na koordinatni osi: na abscisno os postavim povprečno standardizirano oceno dejavnikov tveganja, medtem ko na ordinatno os postavim povprečno standardizirano oceno za razloge, zaradi katerih se podjetja odločijo za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje. Povprečno standardizirano oceno interpretiram na način, da 0 postane novo povprečje, vrednosti pod 0 so standardni odkloni v levo, ki predstavljajo podpovprečno oceno (-4, -3, -2, -1), vrednosti nad 0 pa so standardni odkloni v desno (1, 2), ki pomenijo nadpovprečno oceno. Z namenom preverjanja pete hipoteze vzorec razdelim v štiri kvadrante, ki jih na podlagi dodatnih informacij, tj. delež prekinitev sodelovanja z zunanjim izvajalcem, poimenujem (glej Slika 23).

Slika 23 prikazuje razporeditev majhnih podjetij, ki že imajo izkušnje z zunanjim izvajanjem (s tradicionalnim ali strateškim) glede na dva faktorja (dejavnike tveganja in razloge za zunanje izvajanje). Podjetja, ki imajo podpovprečno standardizirano oceno upoštevanja dejavnikov tveganja in nadpovprečno standardizirano oceno pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje, so v kvadrantu ena in jih poimenujem Optimisti. Navajam tudi podatek, da je 54 % teh podjetij zaradi negativnih izkušenj z zunanjim izvajalcem že prekinilo sodelovanje. V drugem kvadrantu so prikazana podjetja, ki imajo nadpovprečno standardizirano oceno upoštevanja dejavnikov tveganja in pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje. Ta podjetja poimenujem Zreli. 58 % zrelih podjetij je zaradi negativnih izkušenj z zunanjim izvajalcem že prekinilo sodelovanje. V tretjem kvadrantu so podjetja s podpovprečno standardizirano oceno upoštevanja dejavnikov tveganja in pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje. To so Naivna podjetja, med katerimi jih je 55 % zaradi negativnih izkušenj že prekinilo sodelovanje z zunanjim izvajalcem. V četrtem kvadrantu so podjetja, poimenovana Pesimisti. Ta podjetja imajo nadpovprečno standardizirano oceno

upoštevanja dejavnikov tveganja in podpovprečno standardizirano oceno pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje. V 62 % so ta podjetja že prekinila sodelovanje z zunanjim izvajalcem zaradi negativnih izkušenj.

Slika 23: Razdelitev podjetij glede na pomembnost razlogov za zunanje izvajanje in upoštevanje dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja



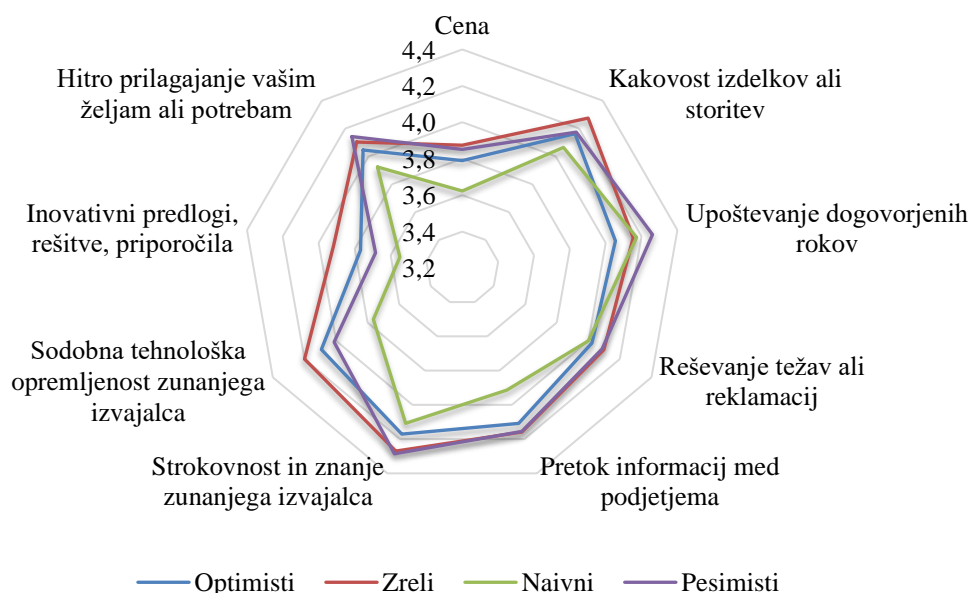
¹0 = povprečje posameznega faktorja.

V nadaljevanju z analizo variance (ANOVA) analiziram, ali obstajajo razlike v povprečnih stopnjah zadovoljstva (po posameznih elementih zadovoljstva) glede na štiri kategorije podjetij (glej Prilogi 25 in 26). Pred analizo preverim predpostavke analize variance (ANOVA) o približni normalnosti porazdelitve spremenljivk in homogenosti varianc (glej Prilogo 27) znotraj štirih kategorij podjetij. V primerih, ko variance znotraj štirih kategorij podjetij niso enake, interpretiram rezultate Welchovega testa (glej Prilogo 26), ki ne predpostavlja homogenosti variance. Rezultati analize kažejo, da obstajajo statistično značilne razlike ($p < 0,05$) v povprečni vrednosti stopnje zadovoljstva pri naslednjih elementih zadovoljstva: cena, pretok informacij med podjetjema, sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca ter inovativni predlogi, rešitve, priporočila (glej Prilogi 25 in 26). Razlike med štirimi kategorijami podjetij so v vseh primerih statistično značilne pri tveganju, nižjem od 5 %. Pri tem je zadovoljeno predpostavkam analize variance (ANOVA) (glej Prilogo 25) o približni normalnosti porazdelitve spremenljivk in homogenosti varianc

(glej Prilogo 27) znotraj štirih kategorij podjetij. V primerih, ko variance znotraj štirih kategorij podjetij niso enake, interpretiram rezultate Welchovega testa (glej Prilogo 26).

Za podjetja, ki jih razvrščam v štiri kategorije (Optimisti, Zreli, Naivni, Pesimisti), preverim, kakšna je njihova stopnja zadovoljstva z zunanjim izvajanjem po posameznih elementih zadovoljstva (cena; kakovost izdelkov ali storitev; upoštevanje dogovorjenih rokov; reševanje težav ali reklamacij; pretok informacij med podjetjema; strokovnost in znanje zunanjega izvajalca; sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca; inovativni predlogi, rešitve, priporočila; hitro prilagajanje zunanjega izvajalca željam ali potrebam naročnika). Ugotovim, da je stopnja zadovoljstva pri Naivnih podjetjih najnižja pri skoraj vseh elementih. Le stopnja zadovoljstva z upoštevanjem dogovorjenih rokov je pri Naivnih višja kot pri Optimistih in Zrelih. Optimisti imajo v povprečju drugo najnižjo stopnjo zadovoljstva. Njihova stopnja zadovoljstva je v primerjavi z Naivnimi podjetji višja pri vseh elementih, razen pri upoštevanju dogovorjenih rokov. Stopnja zadovoljstva Optimistov je nižja od stopnje zadovoljstva Pesimistov pri vseh elementih, razen pri elementih sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca in inovativni predlogi, rešitve, priporočila. Najvišjo stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem imajo Zrela podjetja. Njihova stopnja zadovoljstva je najvišja pri elementih: cena, kakovost izdelkov ali storitev, reševanje težav ali reklamacij, sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca in inovativni predlogi, rešitve, priporočila. Podatki so v prilogi 28, rezultati pa so prikazani na Sliki 24.

Slika 24: Vrednost posameznega elementa zadovoljstva glede na kategorijo podjetja



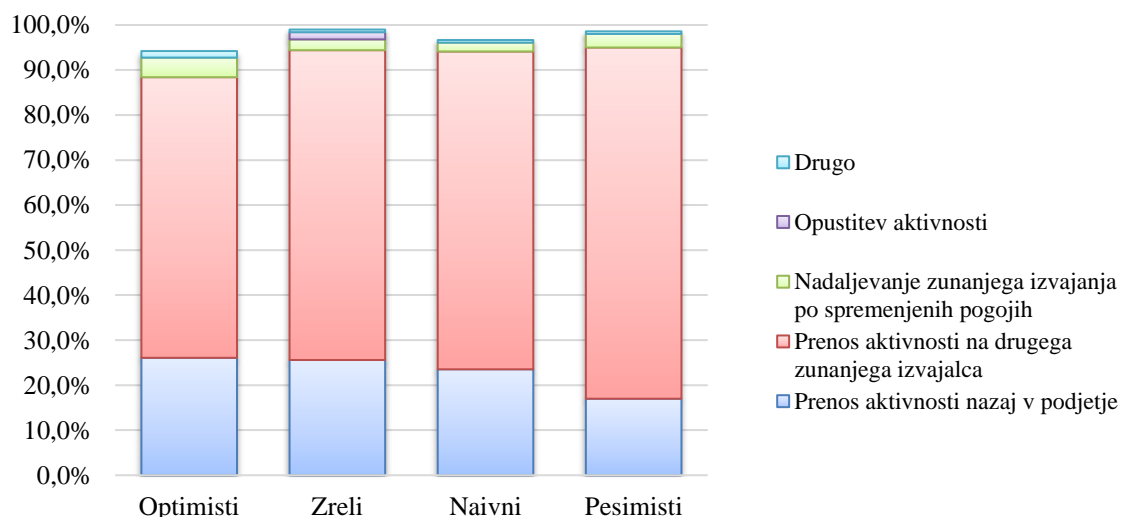
Največkrat prekinejo sodelovanje zaradi negativnih izkušenj z zunanjim izvajalcem Pesimisti (nadpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja in so jim razlogi podpovprečno

pomembni). Razlika med podjetji, ki so že kdaj prekinila sodelovanje, in ostalimi ni statistično značilna ($\chi^2 = 2,550$, $p = 0,466$).

S Slike 23 je razvidno, da podjetja, ki so jim relativno manj pomembni razlogi za zunanje izvajanje in v relativno najmanjši meri upoštevajo dejavnike tveganja, spadajo v kategorijo Naivni. Na Sliki 24 je prikazano, da so podjetja iz kategorije Naivni v povprečju najmanj zadovoljna skoraj z vsemi elementi zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Na podlagi rezultatov potrjujem hipotezo H 4, da so podjetja, ki so jim relativno najmanj pomembni razlogi za zunanje izvajanje in v relativno najmanjši meri upoštevajo dejavnike tveganja, z zunanjim izvajanjem najmanj zadovoljna.

V nadaljevanju preverim še, kako so se odzvala podjetja, ki so že prekinila pogodbo z zunanjim izvajalcem. 70 % podjetij je preneslo aktivnost na drugega zunanjega izvajalca. 23 % podjetij se je odločilo, da bo aktivnost, ki jo je izvajal zunanji izvajalec, ponovno pričelo izvajati v podjetju. V tem primeru gre za ponovno notranje izvajanje 'Backsourcing', o katerem je več zapisano v poglavju 1.6. 3 % podjetij se je odločilo, da bo aktivnost še naprej izvajal isti zunanji izvajalec, vendar pod spremenjenimi pogoji. Manj kot 1 % podjetij je opustilo izvajanje te aktivnosti. Kako so se na prekinitev pogodbe odzvale posamezne kategorije podjetij (Optimisti, Zreli, Naivni, Pesimisti), prikazuje Slika 25.

Slika 25: Ukrepi različnih kategorij podjetij po prekinitvi zunanjega izvajanja zaradi negativnih izkušenj



S Slike 25 je razvidno, da so podjetja v večini primerov po prekinitvi zunanjega izvajanja zaradi negativnih izkušenj prenesla te aktivnosti na drugega zunanjega izvajalca. V največji meri so to storili Pesimisti (78 %), v najmanjši meri pa Optimisti (62 %). Slednji so se največkrat odločili za prenos aktivnosti nazaj v podjetje (26 %), medtem ko so to najmanjkrat storili (17 %) Pesimisti. Zreli so edina kategorija podjetij, ki so se v določenih primerih

odločili, da opustijo nekatere aktivnosti, ko so zaradi negativnih izkušenj prekinili sodelovanje z zunanjim izvajalcem.

10 RAZPRAVA

10.1 Posodobljena opredelitev zunanjega izvajanja

Kot ugotavljam v pregledu literature, s pomočjo obstoječih opredelitev (glej poglavje 1.5) ne morem nedvoumno definirati zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih. Yang et al. (2007) navajajo, da zunanje izvajanje pomeni uporabo zunanjih virov. Iz tega lahko sklepam, da zunanje izvajanje pomeni izvajanje vseh aktivnosti s strani zunanjega podjetja. Naslednja skupina avtorjev (Dolgui & Proth, 2013; Greaver, 1999; Kubr, 2002) opredeljuje zunanje izvajanje kot pogodbeno izločanje aktivnosti, ki jih podjetje ne bo več izvajalo. Ta opredelitev je primernejša za večja podjetja, ki so nekoč izvajala vse potrebne aktivnosti znotraj podjetja, medtem ko ni jasna za majhna podjetja, ki večino aktivnosti pridobivajo na trgu in jih morda nikoli niso izvajala sama. Linder (2004) nadgradi opredelitev in navede, da gre za zunanje izvajanje v primeru, ko podjetje kupuje od zunanjega podjetja storitve, ki jih je sicer izvajalo samo oziroma jih večina sorodnih podjetij običajno izvaja samo. Zaradi raznolikosti majhnih podjetij tudi s to opredelitvijo ni mogoče jasno opredeliti zunanjega izvajanja. Zato meja med kupovanjem storitev ali proizvodov in zunanjim izvajanjem ni jasna, kar je prikazano s primeri v poglavju 1.5. Menim, da lahko zunanje izvajanje s posodobljeno izpeljavo do sedaj navedenih teorij opredelim kot: »O zunanjem izvajanju govorimo takrat, ko podjetje pridobi na trgu proizvode in/ali storitve, ki so prilagojeni izključno poslovnim procesom podjetja in jih podobna podjetja lahko opravljajo sama.«

Predlagano opredelitev, ki je primerna za analiziranje zunanjega izvajanja v manjših podjetjih, preverim skozi v nadaljevanju navedene primere.

Primer 1: podjetje Gradnja se odloči za fizično varovanje objekta. S podjetjem Varovanje se dogovori, da bo varnostnik varoval objekt od sedme ure zvečer do sedme ure zjutraj. Čeprav bi podjetje Gradnja lahko za to delo zadolžilo katerega izmed interno zaposlenih ljudi, se odloči za zunanjega izvajalca. Slednji mora prilagoditi opravljanje storitve natančnim zahtevam podjetja Gradnja. V tem primeru lahko trdimo, da gre za zunanje izvajanje. V primeru tehničnega varovanja, ko podjetje Gradnja pri podjetju Varovanje najame le storitev nadzornega centra, je situacija drugačna. Varnostno-nadzorni centri pri gradbenih podjetjih niso običajni. Podjetje Varovanje svojih delovnih procesov ne prilagaja potrebam podjetja Gradnja, temveč mu le proda enoto svoje standardizirane ponudbe. Zato v tem primeru ne gre za zunanje izvajanje, temveč za kupovanje storitev.

Primer 2: podjetje Rešetka, ki podjetju Inoks dobavlja rešetke za talne sifone, lahko s slednjim sodeluje na dva načina: kot dobavitelj ali kot zunanji izvajalec. Če podjetje Inoks

za svoje sifone potrebuje tipsko rešetko, lahko le-to kupi na prodajni polici podjetja Rešetka kot tipski proizvod. V tem primeru ne govorimo o zunanjem izvajanju, saj gre za kupovanje proizvoda. Če pa podjetje Inoks naroči pri podjetju Rešetka izdelavo unikatne rešetke po točno določenih načrtih, mora podjetje Rešetka svojo storitev oziroma izdelek prilagoditi izključno potrebam podjetja Inoks. V tem primeru lahko trdim, da gre za zunanje izvajanje.

Predlagana definicija je lahko uporabna tudi za opredelitev zunanjega izvajanja v velikih podjetjih, ki v vedno večji meri uvajajo zunanje izvajanje. V poglavju 3.2 je navedena ugotovitev Hilla in Jonesa (1998), da Chrysler ter Ford sama proizvedeta manj kot polovico vrednosti svojih vozil. V poglavju 0 je navedeno, da je Ford prešel od 70 % interne proizvodnje do 70 % zunanjega izvajanja, BMW pa do 80 % zunanjega izvajanja (Quinn, 1999). V avtomobilski panogi zunanji izvajalci danes proizvedejo do 80 % vseh sestavnih delov (Himmelreich, 2014). Zunanji izvajalci dobavljajo najrazličnejše sestavne dele, kot so: luči, sedeži, armaturne plošče, prevleke za sedeže, okrasne letve in podobno. Vsi ti proizvodi so prilagojeni izključno poslovnim procesom naročnika. Zaradi tega avtorji ugotavljajo, da ta podjetja izdelavo navedenih proizvodov predajajo zunanjim izvajalcem. V primeru pnevmatik, ki so tipski proizvod na trgu in običajno niso prilagojene točno določenemu tipu ter znamki vozila, pa ne gre za zunanje izvajanje. Tudi avtomobilska podjetja se zagotovo strinjajo, da pnevmatike ne proizvajajo s pomočjo zunanjega izvajalca, ampak jih kupujejo od svojih dobaviteljev, kot so Michelin, Continental, Goodyear, Nokian in podobni.

Glede na navedeno je večina do zdaj znanih opredelitev zunanjega izvajanja (Gilley & Rasheed, 2000; Kotabe, 1992; Lei & Hitt, 1995; Willcocks et al., 2015) osredotočena na velika podjetja. Upoštevanje zgolj teh opredelitev vodi do zaključka, da se v manjših podjetjih zunanje izvajanje sploh ne izvaja, kar pa ne drži. Zato sem za potrebe raziskovanja zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih dosedanje opredelitve zunanjega izvajanja smiselno povzel in dopolnil na zgoraj predstavljen način.

10.2 Način sodelovanja med podjetjema in vpliv na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem

Iz rezultatov empirične raziskave, ki so podrobneje predstavljeni v poglavju 9, izhaja, da 28 % majhnih podjetij nima izkušenj z zunanjim izvajanjem, preostalih 72 % podjetij pa že ima izkušnje z zunanjim izvajanjem. 20,4 % respondentov ima izkušnje le s tradicionalnim zunanjim izvajanjem, 4,4 % le s strateškim zunanjim izvajanjem ter 47,5 % respondentov ima izkušnje s tradicionalnim in strateškim zunanjim izvajanjem (glej Sliko 11).

Nekateri avtorji (Greaver, 1999; Kavčič & Tavčar, 2008a; Kubr, 2002) opredeljujejo zunanje izvajanje kot pogodben prenos določenih aktivnosti na zunanjega izvajalca. Zhu et al. (2001) navajajo, da se uspešen proces zunanjega izvajanja začne z dobro pogodbo. Dobra pogodba

se po besedah Boba Chafina, direktorja pogodbenih razmerij in financ za General Motors Information System and Services Division Detroit, zgodi, kadar natančno veš, kaj želiš s pogodbo doseči. S tem je poudarjen pomen formalizacije pri sklepanju poslov s poslovnimi partnerji. Vendar pogodba ni edina možna oblika sodelovanja z zunanjim izvajalcem. Kavčič et al. (2009) navajajo, da je formalno najbolj trajen vir moči lastništvo ali druga oblika razpolaganja s podjetjem, manj trajen vir je pogodba, najmanj trajni pa so interesi udeležencev v zavezništvu. Zato v disertaciji ločim tri oblike sodelovanja z zunanjim izvajalcem: na podlagi lastniških povezav, na podlagi pogodbe in na podlagi občasnih naročil. Čeprav je upoštevajoč spoznanja avtorjev (Brown, 1997; Quélin & Duhamel, 2003; Zhu et al., 2001) pričakovati, da je večina zunanjega izvajanja pogodbeno urejenega, preseneča ugotovitev pričujoče raziskave, da to velja v primeru tradicionalne oblike zunanjega izvajanja, v primeru strateške oblike zunanjega izvajanja pa je pogodbenih odnosov le 41 %. 58 % majhnih podjetij se za strateško zunanje izvajanje dogovarja v obliki občasnih naročil. To predstavlja za ta podjetja ogromno tveganje, saj so osnovni elementi pogodbe (cena, izdelek ali storitev, dobavni rok, kakovost, rok in oblika plačila ...) v tem primeru morda dogovorjeni le ustno in si jih lahko naročnik ter izvajalec predstavljata po svoje.

Ugotovitev, da majhna podjetja strateško sodelujejo z zunanjimi izvajalci, je na prvi pogled presenetljiva. Upoštevajoč dejstvo, da so v raziskavo vključena večja mikro podjetja (5 do 9 zaposlenih) in majhna podjetja (10 do 49 zaposlenih), lahko ugotovitve argumentiram na način, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

V manjših podjetjih je običajno zelo malo vodstvenega kadra. Podjetniki, ki so v veliki meri tudi lastniki in managerji podjetij, se bolj osredotočajo na opravljanje svoje osnovne dejavnosti (izdelavo proizvodov ali zagotavljanje storitev) kot na strateški razvoj poslovanja. Zato je sodelovanje z zunanjimi partnerji na področju tradicionalnega zunanjega izvajanja pogostejše in v večji meri pogodbeno urejeno. Drugače je pri strateškem zunanjem izvajanju. Ni veliko podjetij, ki so se pripravljena ali sposobna strateško povezovati na področju svoje osnovne dejavnosti z namenom zagotavljanja višjih prihodkov. Najpogosteje se strateško povezujejo takrat, ko jih v to prisili trg. Na primer izdelovalci betonskih izdelkov večinoma ne nudijo vgradnje svojih izdelkov, čeprav bi to predstavljalo dober primer strateškega zunanjega izvajanja, kjer komplementarno znanje in sposobnosti zagotovijo boljše ter cenejšo storitev na trgu. Izdelovalci betonskih izdelkov zagotovijo izvajalca le v primeru, ko to od njih zahteva stranka. Zaradi tega takšna podjetja strateškega zunanjega izvajanja dolgoročno ne načrtujejo v naprej in ga posledično ne izvajajo na podlagi sklenjene pogodbe, ampak na osnovi občasnih naročil.

Rezultati raziskave kažejo, da je splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem med anketiranimi podjetji relativno visoko, kar potrjuje povprečna ocena splošnega zadovoljstva 5,8 na lestvici 1–7. Rezultati so primerljivi z raziskavo Juge, Juntunena in Granta (2010), ki

so ugotovili, da je povprečna ocena splošnega zadovoljstva naročnikov logističnih storitev višja od 5 na lestvici od 1 do 7. Preverjanje zadovoljstva po posameznih elementih (cena; kakovost izdelkov ali storitev; upoštevanje dogovorjenih rokov; reševanje težav ali reklamacij; pretok informacij med podjetjema; strokovnost in znanje zunanjega izvajalca; sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca; inovativni predlogi, rešitve, priporočila; hitro prilagajanje željam ali potrebam naročnika) kaže, da povprečna ocena zadovoljstva na posameznem elementu niha med ocenami 3,8 in 4,2 (na lestvici od 1 do 5), kar je prav tako zelo visoko. Najnižjo oceno zadovoljstva imata kriterija cena in inovativni predlogi, rešitve ter priporočila. Cena je po številnih teorijah o zunanjem izvajanju eden izmed osrednjih in najpogostejših razlogov za začetek zunanjega izvajanja (Kavčič et al., 2009; Kremic et al., 2006; Vining & Globerman, 1999; Willcocks & Lacity, 1999; Šink, 1999). Brandes (1997) navaja cenovno učinkovitost kot enega izmed treh razlogov za zunanje izvajanje, saj lahko zunanji izvajalec zaradi večje produktivnosti komponente dobavi cenovno bolj ugodno. Zaradi tega lahko pričakujem, da je zadovoljstvo s ceno ocenjeno višje, kar se z raziskavo ne izkaže. Nizko zadovoljstvo s ceno je presenetljivo zaradi tega, ker je cena običajno pogodbeno določena že pred začetkom zunanjega izvajanja. Pri pogodbenem urejanju razmerij je cena bistven element pogodbe. Zato v začetku dogovorjena cena ne bi smela povzročiti kasnejšega nezadovoljstva. Nizka stopnja zadovoljstva s ceno, ki je ugotovljena v raziskavi, lahko pojasni ugotovitev, da več kot polovico partnerskih odnosov v primeru strateškega zunanjega izvajanja temelji na občasnih naročilih, kjer cena ni vedno vnaprej dogovorjena, jasno določena ali zapisana.

Pri ocenah zadovoljstva je potrebno upoštevati tudi omejitve raziskave, ki so v tem, da lastniki oz. managerji majhnih podjetij nezadovoljstvo s poslovnimi odločitvami enačijo z osebnim neuspehom, o čemer težko govorijo oziroma težko priznajo.

Splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem je relativno visoko. Ob primerjavi zadovoljstva po načinu sodelovanja ugotovim, da je zadovoljstvo pri pogodbeno urejenih odnosih večje kot pri sodelovanju na podlagi občasnih naročil. Zadovoljstvo je večje pri vseh elementih zadovoljstva. Pri elementih zadovoljstva (upoštevanje dogovorjenih rokov; reševanje težav ali reklamacij; strokovnost in znanje zunanjega izvajalca;) so razlike med zunanjim izvajanjem na podlagi pogodbe in zunanjim izvajanjem na podlagi občasnih naročil tudi statistično značilne. Rezultati raziskave se smiselno dopolnjujejo z ugotovitvami drugih raziskovalcev (Brown, 1997; Quélin & Duhamel, 2003; Zhu et al., 2001). Slednji poudarjajo pomen dobro in realno zasnovanih pričakovanj o zunanjem izvajanju, ki so podlaga za dobro pripravljeno pogodbo med naročnikom storitve in izvajalcem.

S tem je sprejeta prva hipoteza (H 1), ki predpostavlja, da način sodelovanja med podjetjema vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, pri čemer ugotovim, da so pogodbeno urejeni partnerski odnosi povezani z najvišjo stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Iz obravnavane literature (Kavčič et al., 2009; Mullin, 1996; Zhu et al., 2001) izhaja, da je

pogodba pomembna v partnerskem sodelovanju, hkrati pa ni razvidnih dokazov o dejanskem vplivu pogodbe na rezultat sodelovanja. Zato je rezultat te raziskave, s katero potrjujem, da način sodelovanja vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, pomemben prispevek k znanosti. Iz literature (Bradač, 2009; Šink, 1999) tudi izhaja, da strateško zunanje izvajanje podjetju lahko prinese večje in dolgotrajnejše pozitivne učinke; hkrati pričujoča raziskava kaže tudi na to, da več kot polovica anketiranih podjetij strateško zunanje izvajanje izvaja v obliki občasnih naročil. Za ta podjetja obstaja večja verjetnost, da bodo relativno manj zadovoljna z dogovorjenimi roki, z reševanjem težav ali reklamacij ter s strokovnostjo in znanjem zunanjega izvajalca. Ob tem velja izpostaviti, da navedene ugotovitve pomenijo dodano vrednost vsem, ki v svojih podjetjih že uporabljajo zunanje izvajanje ali o njegovi uvedbi šele razmišljajo. Z upoštevanjem pričujočih dognanj o pomembnosti ureditve pogodbenih razmerij si bodo povečali možnosti za doseganje višje stopnje zadovoljstva z zunanjim izvajanjem.

10.3 Vpliv dejavnikov tveganja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem

Pri odločanju za predajo določenih aktivnosti v zunanje izvajanje nekatera podjetja bolj, druga manj upoštevajo dejavnike tveganja, ki jih Quinn in Hilmer (1994) ter Šink (1999) opisujejo kot slabosti zunanjega izvajanja. Avtorji kot slabosti zunanjega izvajanja navajajo izgubo zmožnosti, zmanjšano možnost medfunkcijskega sodelovanja, izgubo nadzora nad zunanjim izvajalcem ter skrivanje informacij. Raziskava kaže, da nobeden izmed obravnavanih dejavnikov tveganja statistično značilno ne vpliva na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. To se je izkazalo tako v primeru tradicionalnega kot tudi strateškega zunanjega izvajanja (Tabela 20 in Tabela 22).

Žaucer (1999) navaja, da zaradi potrebe po hitrem sprejemanju odločitev podjetja pozabijo na dolgoročna tveganja, povezana z zunanjim izvajanjem. Podjetja ne predvidijo, da se nizkocenovni dobavitelj lahko nauči zmožnosti, ki so potrebne za to, da postane konkurenčna grožnja (Welch & Nayak, 1992). Kavčič in Tavčar (2008b) v svoji raziskavi ugotavljata, da okoli 23 % vprašanih podjetij ne bi več imelo primerne opreme in strojev za ponovno izvajanje aktivnosti znotraj podjetja. Polovica jih navaja, da bi imela pomanjkanje znanja in zaposlenih, ki bi bili sposobni ponovno vzpostaviti aktivnosti, ki so bile predane v zunanje izvajanje.

Dlje kot traja zunanje izvajanje proizvodnje, manj je medfunkcijskega sodelovanja in manjša je zmožnost podjetja, da ustvarja nove proizvode. V izogib temu nekatera podjetja zadržijo nekaj proizvodnih zmožnosti in jih povežejo z inženiringom, da bi zaščitili ter razvijali medfunkcijske zmožnosti, ki so ključ bodočega uspeha (Leavy, 1996). Nekatera podjetja zadržijo v lasti ključne kose opreme, ki jo zunanji izvajalci uporabljajo za zagotavljanje storitev (Quinn & Hilmer, 1994), da s tem preprečijo morebitno izgubo nadzora nad zunanjim izvajalcem. Omembe vredno tveganje zunanjega izvajanja je lahko tudi skrivanje

informacij in škoda, ki lahko v podjetju ob tem nastane. Oportunistično obnašanje se lahko pojavi v katerem koli razmerju zunanjega izvajanja, kakor tudi nepopolna zavezanost, ki lahko postane zelo vpliven dejavnik (Rebernik & Bradač, 2006).

Opravljen raziskava pokaže, da v majhnih podjetjih zavedanje managerjev o dejavniki tveganja statistično značilno ne vpliva na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Takšen rezultat je lahko posledica vodenja majhnih podjetij, ki se za zunanje izvajanje ne odločajo sistematično na podlagi opravljenih analiz, v katere bi vključila dejavnike tveganja. Raziskava pokaže, da tveganje izgube zmožnosti za ponovno opravljanje izločene aktivnosti ni vključilo 26,8 % anketiranih podjetij, tveganje zmanjšane možnosti medfunkcijskega sodelovanja ni vključilo 29,3 % anketiranih podjetij, tveganje izgube nadzora nad zunanjim izvajalcem ni vključilo 21,7 % anketiranih podjetij in tveganje skrivanja informacij ni vključilo 28,4 % anketiranih podjetij (glej Tabelo 19). Te ugotovitve implicirajo, da so odločitve v majhnih podjetjih večkrat sprejete impulzivno in na podlagi posameznih informacij, ne pa na osnovi dobrega strateškega načrtovanja. To je možen razlog, da v raziskavi ne zaznam statistično značilnega vpliva posameznih dejavnikov tveganja (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora, skrivanje informacij) na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Tudi finančni kazalnik kot kontrolna spremenljivka nima statistično značilnega vpliva na zadovoljstvo. Ko pa posamezne dejavnike tveganja združim v faktor dejavniki tveganja in preverim vpliv le-tega na faktor zadovoljstvo s pomočjo strukturnega modela (glej Sliko 21 in Sliko 22), ugotovim, da imajo dejavniki tveganja statistično značilen vpliv na faktor zadovoljstvo.

Na podlagi ugotovitev je hipoteza H 2 delno sprejeta, saj predhodno upoštevanje posameznih dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja ne vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, združeni dejavniki tveganja kot faktor dejavniki tveganja pa statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Kljub temu navedene ugotovitve predstavljajo pomemben prispevek k znanosti, saj sem empirično preveril vpliv upoštevanja dejavnikov tveganja na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, kar pretekle raziskave niso. Te ugotovitve so lahko izhodišče za nadaljnje raziskovanje te povezave.

10.4 Vpliv negativnih učinkov zunanjega izvajanja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem

Negativni učinki zunanjega izvajanja (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, skrivanje informacij) nastanejo kot posledica uresničenih tveganj, ki jih opredeljujejo Quinn in Hilmer (1994) ter Šink (1999). Na podlagi razvoja hipoteze H 3 (glej poglavje 6.3) predvidevam, da imajo negativni učinki zunanjega izvajanja vpliv na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. To predpostavljam za tradicionalno in strateško obliko zunanjega izvajanja. Rezultati raziskave pokažejo (glej Prilogo 14), da so negativni učinki zunanjega izvajanja,

ki so posledica neupoštevanja dejavnikov tveganja, res povezani s faktorjem zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. V primeru tradicionalnega zunanjega izvajanja vsi negativni učinki (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem in skrivanje informacij) statistično značilno vplivajo na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (glej Tabelo 24). V primeru strateškega zunanjega izvajanja le izguba zmožnosti statistično značilno ne vpliva na faktor zadovoljstvo, medtem ko imajo preostali negativni učinki (zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem in skrivanje informacij) statistično značilen vpliv na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem (glej Tabelo 26). Vpliv negativnih učinkov na zadovoljstvo preverim še s pomočjo strukturnega modela (glej Sliko 21 in Sliko 22), kjer posamezne negativne učinke združim v faktor negativni učinki. Tudi v tem primeru negativni učinki statistično značilno vplivajo na faktor zadovoljstvo tako v primeru tradicionalnega (Tabela 28 in Tabela 30) kot v primeru strateškega (Tabela 29 in Tabela 31) zunanjega izvajanja. Finančni kazalnik, kot kontrolna spremenljivka, v nobenem primeru nima statistično značilnega vpliva na zadovoljstvo. V poglavju 10.3 ugotovim, da je v majhnih podjetjih zavedanje managerjev o dejavniki tveganja, ki so predhodniki negativnih učinkov, delno povezano s faktorjem zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Te ugotovitve nakazujejo, da je v majhnih podjetjih manj strateškega pristopa k zunanjemu izvajanju, v manjši meri preučijo dejavnike tveganja in v manjši meri vgradijo ustrezne mehanizme, s katerimi bi preprečili negativne učinke zunanjega izvajanja. Mullin (1996) je prepričan, da se težave z zunanjim izvajanjem pojavijo zaradi tega, ker je večina pogajanj namenjenih zniževanju stroškov. Težavo cenovnih vojn navajajo tudi Gandhi et al. (2012), kar pomeni, da se zanemarjajo preostali dejavniki tveganja in s tem potencialni negativni učinki zunanjega izvajanja.

Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem (ker se na primer zunanji izvajalec ne drži dogovorov glede cene, rokov dobave, sodelovanja, varovanja poslovnih skrivnosti oz. posla ne opravlja s takšno zavzetostjo, kot je bilo pričakovano) je negativni učinek, ki najbolj izrazito vpliva na faktor zadovoljstvo v primeru tradicionalnega in strateškega zunanjega izvajanja. Do tovrstnih negativnih učinkov pride takrat, ko se prednostna področja zunanjega izvajalca ne skladajo s prednostnimi področji podjetja, ki naroči zunanje izvajanje (Quinn & Hilmer, 1994). Zato je zelo pomembno, da obe podjetji gojita tesne vezi in si medsebojno izmenjujeta poročila tako na operativni kot na najvišji managerski ravni ter si med sabo čim bolj zaupata (Šink, 1999).

Nadzor nad zunanjim izvajalcem lahko podjetje izgubi še v dveh primerih. Zunanje izvajalca lahko zapustijo ključni zaposleni, ki so zadolženi za zagotavljanje določene aktivnosti (Skukan, 1998). Prav tako lahko nadzor izgubi v primeru, če podjetje zapustijo ključni zaposleni, ki skrbijo za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje. V kolikor podjetje nima več ustreznih zaposlenih, ki skrbijo za dogovorjen proces zunanjega izvajanja in so

sposobni nadzirati zunanje izvajanje, lahko začne zunanji izvajalec dobavljati manj kakovostne proizvode oz. storitve ali začne poslovati pod drugačnimi pogoji.

Izguba nadzora je še posebej kritična pri zunanjem izvajanju intelektualnih storitev, saj imajo slednje posebne značilnosti. Ker imajo zunanji izvajalci v tem primeru bistveno več znanja kot naročniki, je v naprej težko natančno določiti, kakšen naj bo pričakovani rezultat (na primer pri tržno-komunikacijski kampanji ali arhitekturnem dizajnu). Prav tako je težko oceniti stroške in izmeriti dodano vrednost zunanjega izvajalca (Quinn, 1999).

Ozaveščenost obstoječih in bodočih uporabnikov zunanjega izvajanja o tem, da negativni učinki vplivajo na faktor zadovoljstvo, tako v primeru tradicionalnega kot tudi v primeru strateškega zunanjega izvajanja, je pomembna. Negativni učinki se z ustreznimi ukrepi lahko preprečijo. Pomembno je, da se negativni učinki obravnavajo kot tveganje že pred izločitvijo aktivnosti v zunanje izvajanje. Če se podjetja zavedajo tega tveganja, lahko pravočasno sprejmejo ustrezne ukrepe za preprečitev negativnih učinkov.

Hipoteza H 3 je sprejeta s trditvijo, da negativni učinki zunanjega izvajanja vplivajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. S tem je dodan pomemben znanstveni prispevek k obstoječi literaturi (glej poglavje 5), ki obravnava negativne učinke zunanjega izvajanja, ne dokazuje pa njihovega vpliva na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

10.5 Vpliv pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje in upoštevanja dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem

Podjetja, ki v zunanje izvajanje predajo vsaj eno izmed svojih aktivnosti, v raziskavi opredelijo stopnjo pomembnosti posameznih razlogov (organizacijski, razvojni, finančni, prihodkovni, stroškovni, kadrovski; glej poglavje 0) za predajo določene aktivnosti zunanjemu izvajalcu in do kakšne mere upoštevajo dejavnike tveganja (izgubo zmožnosti, zmanjšano možnost medfunkcijskega sodelovanja, izgubo nadzora nad zunanjim izvajalcem, skrivanje informacij; glej poglavje 5), preden določeno aktivnost predajo v zunanje izvajanje.

Iz empirične raziskave je razvidno, ali posamezni razlogi za zunanje izvajanje respondentom sploh niso bili pomembni ali so jim bili zelo pomembni. Tako prejmem odgovore na vprašanja o pomembnosti zniževanja stroškov poslovanja (stroškovni razlogi), razširitvi trga (prihodkovni razlogi), znižanju investicij v potrebno opremo ali kader (finančni razlogi), izboljšanju ravni kakovosti in pridobivanju novih znanj (razvojni razlogi) ter povečanju učinkovitosti in fleksibilnosti (organizacijski razlogi). S faktorsko analizo sem navedene spremenljivke združil v faktor razlogi in podjetja razvrstil na tista, ki so jim razlogi nadpovprečno pomembni, in tista, ki so jim razlogi podpovprečno pomembni.

Iz empirične raziskave je tudi razvidno, do kakšne mere so respondenti pred predajo aktivnosti v zunanje izvajanje upoštevala dejavnike tveganja (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem in skrivanje informacij). Respondenti so se razvrstili med tiste, ki na dejavnike tveganja niso niti pomislili, do tistih, ki so tveganja dobro preučili. Navedene spremenljivke sem s faktorsko analizo združil v faktor dejavniki tveganja in respondente razdelil na tiste, ki so nadpovprečno upoštevali dejavnike tveganja, in tiste, ki so podpovprečno upoštevala dejavnike tveganja.

Na podlagi podatkov o respondentih, ki so jim bili razlogi za zunanje izvajanje nadpovprečno oz. podpovprečno pomembni in so nadpovprečno oz. podpovprečno upoštevali dejavnike tveganja, sem ta podjetja razdelil v štiri kategorije podjetij, in sicer: Optimisti, Zreli, Naivni, Pesimisti (glej poglavje 9). V nadaljevanju predstavim značilnosti definiranih kategorij in njihovo zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

V kategorijo Optimisti sodijo podjetja, ki so jim pomembnejši razlogi za zunanje izvajanje. Najpogostejši razlogi podjetij za zunanje izvajanje v primeru tradicionalnega zunanjega izvajanja so organizacijski razlogi (osredotočenost na aktivnosti, v katerih je podjetje najboljše, potreba po dodatnih zaposlenih, opremi, storitvah, kapacitetah in podobno), stroškovni razlogi (zniževanje stroškov poslovanja) ter razvojni razlogi (izboljšanje ravni kakovosti in pridobivanje novih znanj) (glej Sliko 12). V primeru strateškega zunanjega izvajanja so najpogostejši razlogi organizacijski razlogi, sledijo jim finančni razlogi in razvojni razlogi (glej Sliko 12). Po Greaverju (1999) se podjetja iz kategorije Optimisti odločajo za zunanje izvajanje, ker želijo izboljšati svojo kakovost s tem, da se osredotočajo na aktivnosti, ki jih izvajajo najboljše. Na ta način želijo doseči večjo fleksibilnost in boljšo odzivnost na spremenjene pogoje poslovanja ter povpraševanja po izdelkih (več v poglavju 4.1). Pomembni so jim stroškovni razlogi zaradi učinkovitosti zunanjega izvajalca in spremembe stalnih stroškov v spremenljive (več v poglavju 4.4). Za zunanje izvajanje se odločajo tudi zaradi lastnega razvoja na način, da dostopajo do novih znanj in tehnologije, pridobivajo nove ideje in tako izboljšujejo raven kakovosti (več v poglavju 0). Optimisti se podpovprečno zavedajo in upoštevajo dejavnike tveganja. To je lahko razlog, da ta kategorija podjetij v povprečju redko prekine sodelovanje z zunanjim izvajalcem. Skleпам lahko, da so redke prekinitve posledica podpovprečnega zavedanja in upoštevanja dejavnikov tveganja ter nadpovprečne pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje. Razlogi za zunanje izvajanje predstavljajo prednosti zunanjega izvajanja in le-te so za Optimiste nadpovprečno pomembne. Po podatkih, ki sem jih pridobil s pomočjo raziskave, je le 54 % podjetij, ki sem jih označil kot Optimisti, prekinilo sodelovanje z zunanjim izvajalcem. Po prekinitvi sodelovanja z zunanjim izvajalcem prenesejo aktivnosti na drugega zunanjega izvajalca (62 %) ali nazaj v podjetje (26 %). Med vsemi kategorijami podjetij se Optimisti največkrat odločijo (4,3 %), da nadaljujejo zunanje izvajanje z istim zunanjim izvajalcem.

Pesimisti v nasprotju z Optimisti v procesu zunanjega izvajanja nadpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja, hkrati pa podpovprečno navajajo pomembnost razlogov za zunanje izvajanje. Ta podjetja pred začetkom zunanjega izvajanja nadpovprečno preučijo možnosti, ali lahko s to odločitvijo izgubijo zmožnosti. Zunanji izvajalec lahko od naročnika prevzame znanje in opremo za opravljanje določene aktivnosti ter se hkrati povezuje s konkurenti naročnika. Po določenem obdobju naročnik nima več zmožnosti opravljanja te aktivnosti v podjetju (več v poglavju 5.1). Pesimisti se zavedajo, da lahko z zunanjim izvajanjem zmanjšajo možnost medfunkcijskega sodelovanja. Ker zunanji izvajalec v podjetju ni fizično prisoten, težko aktivno prispeva k razvoju novih procesov, ki nastajajo kot proizvod medfunkcijskega znanja (več v poglavju 5.2). Naročnik lahko izgubi nadzor nad zunanjim izvajalcem takrat, ko se prednostna področja zunanjega izvajalca ne skladajo več s prednostnimi področji naročnika (več v poglavju 5.3). Nadalje predstavlja skrivanje informacij enega od dejavnikov, ki škoduje partnerskemu sodelovanju (več v poglavju 5.4). Iz navedenega izhaja, da močna osredotočenost na dejavnike tveganja in podpovprečna pomembnost razlogov za zunanje izvajanje povzročata veliko negotovosti v partnerskem sodelovanju. To je morda razlog, da Pesimisti najpogosteje (62 %) prekinejo sodelovanje z zunanjim izvajalcem. Po prekinitvi sodelovanja Pesimisti v največji meri (78 %) prenesejo aktivnosti na drugega zunanjega izvajalca.

V kategorijo podjetij Naivni sodijo tista podjetja, ki podpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja in so jim podpovprečno pomembni razlogi za zunanje izvajanje. Sklepam, da se v partnerska sodelovanja podajo na podlagi nestrokovnih priporočil, zaradi impulzivnega odločanja ali stisk, ki jih rešujejo na nepremišljen način. Podobno obnašanje majhnih podjetij zaznata v svoji raziskavi tudi Prystupa in Ržadca (2015), ki na konkretnih premerih ugotovita, da so se podjetja odločala za zunanje izvajanje le na podlagi priporočil in mnenja, ki so si ga ustvarila o določenem zunanjem izvajalcu. Naivna podjetja imajo najnižjo stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem (glej Sliko 24). Še posebej izstopa zadovoljstvo z inovativnimi predlogi, rešitvami in priporočili, ki je na najnižji stopnji po vseh elementih zadovoljstva v primerjavi z drugimi kategorijami podjetij. Nizko stopnjo zadovoljstva izkazujejo tudi s ceno. Naivna podjetja imajo relativno nizko stopnjo prekinitev z zunanjim izvajanjem. Le 55 % podjetij iz te kategorije je že prekinilo pogodbo z zunanjim izvajalcem. Ta podatek lahko argumentiram na način, da so podjetjem iz kategorije Naivni podpovprečno pomembni razlogi za zunanje izvajanje in podpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja. Zunanjega izvajanja ne načrtujejo in ko se zanj odločijo, kljub nižji stopnji zadovoljstva v partnerstvu vztrajajo.

Zreli so kategorija podjetij, ki nadpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja in so jim nadpovprečno pomembni razlogi za zunanje izvajanje. Posledično so najbolj zadovoljni z zunanjim izvajanjem. S Slike 24 je razvidno, da imajo zrela podjetja najvišjo stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem na elementih zadovoljstva (cena, kakovost izdelkov ali storitev, reševanje težav ali reklamacij, sodobna tehnološka opremljenost zunanjega

izvajalca in inovativni predlogi, rešitve, priporočila). Iz raziskave je prav tako razvidno, da je 58 % podjetij, uvrščenih v kategorijo Zreli, že prekinilo sodelovanje z zunanjim izvajalcem. Ta odstotek je nižji kot pri Pesimistih (62 %) in višji kot pri Naivnih (55 %) ali Optimistih (54 %). Pričujoče rezultate si lahko razlagam na način, da je sodelovanje z zunanjim izvajalcem potrebno prekiniti, če le-ta ne zadovolji pričakovanj naročnika. Hkrati je pred začetkom zunanjega izvajanja potrebno preučiti in upoštevati dejavnike tveganja ter pričakovane prednosti zunanjega izvajanja in na ta način preprečiti nepotrebne prekinitve sodelovanja z zunanjimi izvajalci. Tudi v primeru, ko Zrela podjetja prekinijo sodelovanje z zunanjim izvajalcem, ponovno nadpovprečno upoštevajo razloge in se nadpovprečno zavedajo dejavnikov tveganja ter se na podlagi analize v primerjavi z ostalimi kategorijami najbolj smiselno odločajo za bodoče ukrepe. Le tako je podjetje v partnerskem povezovanju lahko zares 'zrelo'.

Na podlagi rezultatov potrjujem hipotezo (H 5), da so podjetja, ki so jim relativno najmanj pomembni razlogi za zunanje izvajanje in v relativno najmanjši meri upoštevajo dejavnike tveganja, z zunanjim izvajanjem najmanj zadovoljna.

SKLEP

Poslovanje v majhnih podjetjih se od velikih razlikuje do te mere, da predhodnih spoznanj o zunanjem izvajanju v velikih podjetjih ne moremo preprosto prenesti na majhna podjetja. Največja razlika je pri lastništvu in vodenju podjetij, kjer imajo velika podjetja usposobljene ter specializirane managerje, ki skrbijo za določena področja poslovanja; le-ti največkrat niso lastniki podjetja, medtem ko je v večini majhnih podjetij vodenje prepuščeno lastnikom. Le-ti skozi poslovanje svojih podjetij zasledujejo še druge nefinančne in osebne cilje, ki niso neposredno povezani z uspešnostjo podjetja. Manjša podjetja se ob okrnjenem vodstvenem kadru soočajo še s težavami, kot so pomanjkanje sredstev, znanja, nezmožnost investiranja in dostopa do drage tehnologije. Zunanje izvajanje je večkrat orodje za reševanje teh težav. Pristop k zunanjemu izvajanju je v primeru velikih podjetij popolnoma drugačen. Velika podjetja se namreč pretežno odločajo za oddajo v zunanje izvajanje tistih aktivnosti, ki so jih doslej izvajala v podjetju. Iz navedenega izhaja, da je zunanje izvajanje v različno velikih podjetjih potrebno obravnavati ločeno.

Glede na to, da na podlagi obstoječih opredelitev ni mogoče nedvoumno potegniti ločnice med zunanjim izvajanjem in kupovanjem, dosedanje opredelitve zunanjega izvajanja v disertaciji nadgradim ter oblikujem naslednjo opredelitev: »O zunanjem izvajanju govorimo takrat, ko podjetje pridobi na trgu proizvode in/ali storitve, ki so prilagojene izključno poslovnim procesom podjetja in jih podobna podjetja lahko opravljajo sama.« Ta opredelitev se od obstoječih bistveno razlikuje v poudarku na izključni prilagoditvi poslovnim procesom podjetja, ki preda aktivnost v zunanje izvajanje. Ob tem, da je opredelitev primerna za

zunanje izvajanje v majhnih podjetjih, jo lahko uporabimo tudi v velikih. Navajam primer avtomobilske industrije: izdelovanje avtomobilskih žarometov za proizvajalca avtomobilov pomeni zunanje izvajanje, medtem ko kupovanje pnevmatik ne spada v zunanje izvajanje. Pričujoča ugotovitev je pomemben prispevek disertacije, ki omogoča lažje in bolj nedvoumno proučevanje zunanjega izvajanja.

S pomočjo navedene opredelitve, ki je osnova za proučevanje zunanjega izvajanja v majhnih slovenskih podjetjih, sem z empirično raziskavo ugotovil, da je skoraj 3/4 respondentov že imelo izkušnje z zunanjim izvajanjem. Največ podjetij se poslužuje tradicionalnega zunanjega izvajanja, nekoliko manj pa strateškega. Podjetja so na splošno z zunanjim izvajanjem zadovoljna. Zadovoljna so tudi s posameznimi elementi (strokovnost in znanje zunanjega izvajalca, upoštevanje dogovorjenih rokov, kakovost izdelkov ali storitev in drugo). Najmanj so zadovoljna s ceno, z inovativnimi predlogi, rešitvami in s priporočili zunanjega izvajalca. Iz tega lahko sklepam, da ima zunanje izvajanje v povprečju pozitivne učinke v majhnih slovenskih podjetjih.

Pri raziskovanju dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, se osredotočam na določene elemente v procesu zunanjega izvajanja. Pomemben element je način sodelovanja z zunanjim izvajalcem (po pogodbi ali v obliki občasnih naročil). Ob predpostavki, da podjetniki skrbno vodijo poslovanje svojih podjetij, domnevam, da imajo sodelovanja z zunanjimi izvajalci večinoma pogodbeno urejena. Navedeno predpostavko sem z empirično raziskavo lahko potrdil v primeru tradicionalne oblike zunanjega izvajanja, pri strateški obliki pa preseneča ugotovitev, da le 41 % podjetij z zunanjimi izvajalci sodeluje na podlagi pogodbe. Ugotovitev, da je stopnja zadovoljstva z zunanjim izvajanjem višja v primeru pogodbeno urejenih odnosov, predstavlja drugi pomemben prispevek doktorske disertacije. Iz obstoječe literature, kjer so avtorji obravnavali vpliv načina sodelovanja, konceptualno izhaja, da je dobra pogodba osnova uspešnega sodelovanja. Izsledki pričujoče raziskave to dejstvo tudi empirično potrjujejo. Podjetja, ki že uporabljajo zunanje izvajanje ali razmišljajo o njegovi uvedbi, lahko izluščijo jasno sporočilo, da je dogovor s partnerji smotrno ustrezno pogodbeno urediti. To je še posebej pomembno pri strateški obliki zunanjega izvajanja, ki je s stališča poslovanja bolj tvegana, podjetju pa lahko zagotovi višjo dodano vrednost. Na podlagi teh ugotovitev lahko potrdim del temeljne teze, da so majhna slovenska podjetja, ki z zunanjimi izvajalci sodelujejo na podlagi občasnih naročil, manj zadovoljna od podjetij, ki z zunanjimi izvajalci sodelujejo na podlagi pogodbe.

V povezavi z zadovoljstvom z zunanjim izvajanjem ugotavljam tudi vpliv upoštevanja dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja. Dejavnike tveganja v procesu zunanjega izvajanja smiselno povzamejo Quinn in Hilmer (1994) ter Šink (1999) (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, skrivanje informacij). V kolikor se podjetja ne zavedajo navedenih dejavnikov tveganja in ne izvedejo ukrepov, ki bi jih preprečili, lahko ti dejavniki tveganja povzročijo negativne učinke

zunanjega izvajanja. Z raziskavo ugotovim, da upoštevanje dejavnikov tveganja delno vpliva na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, medtem ko negativni učinki, ki so posledica neupoštevanja dejavnikov tveganja, močno vplivajo na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. To predstavlja tretji pomemben prispevek disertacije, saj dosedanja literatura omenjeni povezavi ugotavlja le na konceptualni ravni in ne na empirični. Z raziskavo ugotovim, da ima negativni učinek izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, najmočnejši statistično značilen vpliv na faktor zadovoljstvo v primeru tradicionalnega in strateškega zunanjega izvajanja. Do izgube nadzora nad zunanjim izvajalcem pride, ko se le-ta ne drži dogovorov glede cene, rokov dobave, sodelovanja, varovanja poslovnih skrivnosti oz. posla ne opravi s takšno zavzetostjo, kot je bilo pričakovano. Ob tem imajo statistično značilen vpliv tudi preostali negativni učinki zunanjega izvajanja (izguba zmožnosti, zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja in skrivanje informacij). Navedene dejavnike tveganja in posledično negativne učinke zunanjega izvajanja je mogoče občutno zmanjšati z dobro pogodbo. Ugotovitve o pomembnosti zavedanja in upoštevanja dejavnikov tveganja lahko torej povežem s predhodno omenjenimi ugotovitvami raziskave o nujnosti sklepanja pogodb pri zunanjem izvajanju. Ravnanje podjetij v skladu z navedenimi ugotovitvami lahko bistveno pripomore k zmanjšanju negativnih učinkov zunanjega izvajanja in povečanju zadovoljstva z zunanjim izvajanjem.

V literaturi številni avtorji (Catenazzo et al., 2014; Gonzalez et al., 2015; Johnson, 2001; Lam et al., 2004; Lok & Baldry, 2015; Mariani et al., 2014; Pavan & Narasimha Reddy, 2016; Shankar et al., 2003) navajajo ugotovitve in znanstvene prispevke na temo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Večina raziskav je bila opravljenih na točno določenem podjetju ali v določeni panogi. Iz teh raziskav ni mogoče razbrati, kakšno je splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v majhnih podjetjih in kako tveganja ali negativni učinki vplivajo na zadovoljstvo. Zato podatki, ugotovitve in znanstveni prispevki te disertacije pomembno dopolnjujejo vrzel v obstoječi literaturi.

Raziskovanje zadovoljstva podjetij z zunanjim izvajanjem ima določene omejitve, zlasti ob dejstvu, da je anketirancem težko govoriti o nezadovoljstvu in negativnih izkušnjah, ki so posledica njihovih poslovnih odločitev. Že po človeški naravi je težko govoriti o lastnih napakah, podobno neprijetno je o slabih poslovnih odločitvah govoriti podjetnikom, ki se identificirajo s svojim podjetjem. Glede na navedeno v zadnjem delu doktorske disertacije zadovoljstvo poskušam obravnavati nekoliko drugače. Podjetja na podlagi povprečne ocene pomembnosti razlogov in zavedanja ter upoštevanja dejavnikov tveganja razdelim v štiri kategorije podjetij, in sicer (glej Sliko 23): Optimisti, Zreli, Naivni ter Pesimisti. Na podlagi karakteristik posamezne kategorije podjetij in njihovega delovanja ugotavljam stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Omenjena tipologija predstavlja pomemben znanstveno-raziskovalni prispevek na področju proučevanja zunanjega izvajanja. Optimisti dajejo večji pomen razlogom za zunanje izvajanje, medtem ko dejavnikov tveganja ne upoštevajo v tolikšni meri. Zaradi optimističnega odločanja podjetja iz te kategorije

najmanjkrat prekinejo sodelovanje z zunanjimi izvajalci. To je najbrž posledica nezavedanja in neupoštevanja dejavnikov tveganja. Zrela podjetja nadpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja in nadpovprečno pripisujejo pomembnost razlogom za zunanje izvajanje. Posledično imajo ta podjetja najvišjo stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem v številnih elementih zadovoljstva (cena, kakovost izdelkov ali storitev, reševanje težav ali reklamacij, sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca in inovativni predlogi, rešitve, priporočila). Nasprotno pa so Naivnim podpovprečno pomembni razlogi za zunanje izvajanje in podpovprečno upoštevajo dejavnike tveganja. So kategorija podjetij, ki imajo najnižjo stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Pesimisti so zadnja kategorija, ki se nadpovprečno zaveda dejavnikov tveganja in podpovprečno ocenjuje pomembnost posameznih razlogov za zunanje izvajanje. Izkaže se, da stroga osredotočenost na tveganja lahko povzroči veliko negotovosti v partnerskem sodelovanju in posledično največ prekinitev sodelovanja z zunanjimi izvajalci. Iz navedenega lahko zaključim, da je pomembno razumeti zakaj predati aktivnosti v zunanje izvajanje (pomembnost razlogov) in kakšne so nevarnosti z zunanjim izvajanjem (dejavniki tveganja). Zgolj na ta način lahko podjetja dosežejo visoko stopnjo zadovoljstva.

Na podlagi navedenih ugotovitev lahko potrdim drugi del temeljne teze, in sicer, da so majhna slovenska podjetja, ki so jim manj pomembni razlogi za zunanje izvajanje in v manjši meri upoštevajo dejavnike tveganja, z zunanjim izvajanjem manj zadovoljna kot podjetja, ki dajejo večji pomen razlogom za zunanje izvajanje ter bolj upoštevajo dejavnike tveganja. S tem je v celoti sprejeta temeljna teza doktorske disertacije. Zunanje izvajanje samo po sebi ni preprosta formula za uspeh, ampak ga je potrebno skrbno načrtovati, izvajati, kontrolirati in po potrebi prilagoditi. Šele z dobro načrtovanim oddajanjem aktivnosti ali dejavnosti v zunanje izvajanje je lahko podjetje s tem orodjem uspešno ter zadovoljno.

Disertacija širi obstoječa spoznanja s področja zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih ter proučuje vplive dejavnikov tveganja, negativnih učinkov zunanjega izvajanja in načinov sodelovanja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Pomemben prispevek predstavlja posodobljena definicija zunanjega izvajanja, na podlagi katere je omogočeno enoznačno raziskovanje učinkov zunanjega izvajanja z upoštevanjem specifičnih značilnosti majhnih podjetij. Poglavitni prispevek predstavljajo ugotovitve, da majhna podjetja večji del strateškega zunanjega izvajanja oddajo na podlagi občasnih naročil, kar ni v skladu s priporočili teorije in, kot se kaže tudi v praksi, vpliva na nižjo stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem. Nadalje na faktor zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem zelo vplivajo negativni učinki zunanjega izvajanja, ki so posledica nezavedanja ali neupoštevanja znanih dejavnikov tveganja zunanjega izvajanja. Ugotovitve o nujnosti zavedanja in upoštevanja dejavnikov tveganja ter pogodbenega urejanja odnosov za zagotovitev preglednosti, jasnosti in nedvoumnosti, ko gre za pravice in obveznosti pogodbenih strank, so pomembno vodilo vsem, ki uporabljajo, načrtujejo ali svetujejo pri uporabi tega managerskega orodja. V korist nadaljnjemu proučevanju zunanjega izvajanja je tipologija majhnih podjetij kot Optimisti,

Zreli, Naivni ter Pesimisti. Vsaka kategorija ima opredeljeno stopnjo pomembnosti razlogov za zunanje izvajanje in upoštevanja dejavnikov tveganja, stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem ter delež prekinitev sodelovanj z zunanjimi izvajalci zaradi nezadovoljstva. Izvedena razdelitev daje jasno sliko o stanju zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih ter je dobro izhodišče za nadaljnje raziskovanje vsake izmed navedenih kategorij in uporabo tipologije v drugih raziskavah s področja zunanjega izvajanja.

Ugotovitve je potrebno interpretirati v okviru omejitev študije. Podatki so bili zbrani v določenem trenutku in predstavljajo posnetek stanja karakteristik populacije v tem trenutku. Nadalje navajam, da je lahko pojem uspešnosti v majhnih podjetjih razumljen drugače kot pri velikih podjetjih, saj se lastnik majhnega podjetja, ki je običajno tudi manager, v življenju identificira s svojim podjetjem. Iz tega izhaja ena od večjih omejitev raziskovanja zadovoljstva, saj lastniki oziroma managerji niso pripravljeni popolnoma iskreno spregovoriti o negativnih učinkih zunanjega izvajanja in nezadovoljstvu z določenimi poslovnimi odločitvami; s tem bi namreč morali priznati lastne napake. Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem sem proučeval le v povezavi z eno izločeno aktivnostjo v obliki tradicionalnega in/ali strateškega zunanjega izvajanja. V disertaciji ugotavljam vpliv na stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem, kar je hkrati omejitev, saj uspešnosti poslovanja ne presojam širše (s finančnimi in nefinančnimi kazalniki). Vpliv na stopnjo zadovoljstva presojam zaradi tega, ker je stopnjo zadovoljstva z zunanjim izvajanjem lažje neposredno povezati z zunanjim izvajanjem kot splošno uspešnost podjetja, na katero poleg zunanjega izvajanja vplivajo še številni drugi dejavniki. Zaradi obsežnosti anketnega vprašalnika nisem vključil vprašanja, ki bi omogočalo izvedbo faktorske analize za preverbo, ali se dejavniki tveganja in posledično negativni učinki, ki jih je v literaturi nanizanih več, res razdelijo v štiri faktorje. Dejavnike tveganja in negativne učinke povzemam po avtorjih Quinn in Hilmer (1994) ter Šink (1999) in ne preverjam podrobneje njihove večdimenzionalnosti. Rezultate empirične raziskave ne ločujem oz. ugotavljam razlik glede na respondenta. Enakovredno obravnavam odgovore managerjev, lastnikov podjetij in drugih zaposlenih, ki imajo pregled na celotnim poslovanjem podjetja.

Predlogi nadaljnjih raziskav pretežno izhajajo iz omejitev, postavljenih v disertaciji. Prva omejitev je način zbiranja podatkov, ki odražajo posnetek stanja na trgu in značilnosti populacije v določenem trenutku. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smotrno proučevati zunanje izvajanje v določenem obdobju, ugotavljati zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v tem obdobju in vpliv spremenljivk na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem. Druga omejitev je, da zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem merimo s subjektivno oceno respondenta. Naslednja omejitev je, da sem zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem proučeval le v povezavi z eno izločeno aktivnostjo v obliki tradicionalnega in/ali strateškega zunanjega izvajanja. V nadaljnjih raziskavah bi lahko za natančnejše rezultate izbral več aktivnosti in se osredotočil na tiste, ki so prinašale največje negativne učinke. Prav tako predlagam, da se v prihodnjih

raziskavah vključi poglobljeno analizo večdimenzionalnosti dejavnikov tveganja in negativnih učinkov zunanjega izvajanja.

Menim, da sem z disertacijo dosegel temeljni cilj in ugotovil, kakšno je zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v majhnih slovenskih podjetjih in katere spremenljivke vplivajo na to zadovoljstvo. Ob tem sem postavil še jasnejšo opredelitev zunanjega izvajanja v majhnih podjetjih; prav tako sem oblikoval tipologijo podjetij, ki je dobro izhodišče za uporabo v drugih raziskavah s področja zunanjega izvajanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdul-Muhmin, A. G. (2002). Effects of suppliers marketing program variables on industrial buyers relationship satisfaction and commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 637-651.
2. Abdul-Muhmin, A. G. (2005). Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58(5), 619-628.
3. Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31(3), 219-234.
4. Afresti, A., & Kateri, M. (2011). Categorical data analysis. In *International encyclopedia of statistical science* (pp. 206-208). Springer Berlin Heidelberg.
5. Ahlin, B., Drnovšek, M., & Hisrich, D. R. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), 101 - 117.
6. Alderete, M. V. (2013). Do information and communication technology access and innovation increase outsourcing in small and medium enterprises? *Journal of Information Systems & Technology Management*, 10(2), 303-322.
7. Alexander, M., & Young, D. (1996). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1), 116-119.
8. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
9. Anderson, M. C. (1997). A Primer in Measuring Outsourcing Results. *National Productivity Review*, 17(1), 33-42.
10. Arora, R. (2016). Creating Competitive HR Vision for the Next Generation of ITES-BPO Industry. *Amity Business Review*, 17(1), 121-130.
11. Arya, A., Mittendorf, B., & Sappington, D. E. M. (2008). The Make-or-Buy Decision in the Presence of a Rival: Strategic Outsourcing to a Common Supplier. *Management Science*, 54(10), 1747-1758.
12. Aubert, B. A., Houde, J. F., Patry, M., & Rivard, S. (2012). A multi-level investigation of information technology outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(3), 233-244.
13. Aubert, B. A., Rivard, S., & Patry, M. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: some empirical evidence. *Information Management*, 30(2), 51-64.
14. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
15. Barthelemy, J. (2001). The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 60-69.
16. Barthelemy, J., & Geyer, D. (2001). IT outsourcing: Evidence from France and Germany. *European Management Journal*, 19(2), 195-202.
17. Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
18. Baxendale, S. J. (2004). Outsourcing opportunities for small businesses: a quantitative analysis. *Business Horizons*, 47, 51-58.
19. Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6), 1-13.

20. Bellingkrodt, S., & Wallenburg, C. M. (2015). The role of customer relations for innovativeness and customer satisfaction : a comparison of service industries. *International journal of logistics management*, 26(2), 254-274.
21. Bengtsson, L., & Dabhilkar, M. (2008). Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance—lessons for KIBS outsourcing. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 231-257.
22. Berg, E. (2009). Outsourcing for SMEs. *Credit Management*, 24-25.
23. Bergant, Ž. (2004). Zunanje opravljanje dejavnosti v finančni funkciji združbe. In *Zbornik 36. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (pp. 225-243). Portorož: Koordinacijski odbor ZRFRS in ZES.
24. Besser, T., & Miller, N. (2010). The Significance of Customer Base in the New Economy: Satisfaction and Perceptions of Success among Small Suppliers and Small Nonsuppliers. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 1-15.
25. Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G. (1992). Outsourcing and Industrial Decline. *The Executive*, 6(1), 7-22.
26. Blois, K., & Rijksuniversiteit, G. (2000). *The Oxford textbook of marketing*. Oxford: Oxford University Press.
27. Bohle, P., Willaby, H., Quinlan, M., & McNamara, M. (2011). Flexible work in call centres: Working hours, work-life conflict & health. *Applied Ergonomics*, 42(2), 219-224.
28. Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2015). *Contemporary business*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
29. Borjančič, J. (2006). *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja Solkanska industrija apna (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
30. Boswell, W. R., Watkins, M. B., Triana, M. C., Zardkoohi, A., Ren, R., & Umphress, E. E. (2012). Second-Class Citizen? Contract Workers' Perceived Status, Dual Commitment and Intent to Quit. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 454-463.
31. Bounfour, A. (1999). Is outsourcing of intangibles a real source of competitive advantage? *International Journal of Applied Quality Management*, 2(2), 127-151.
32. Bowerman, B. L., O'Connell, R. T., & Murphree, E. (2011). *Business statistics in practice*. New York: McGraw-Hill.
33. Bradač, B. (2009). *Značilnosti zunanjega izvajanja aktivnosti in njegova povezava z uspešnostjo poslovanja malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji (doktorska disertacija)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
34. Bradač Hojnik, B. (2011). Izzivi preučevanja zunanjega izvajanja z vidika teoretičnih izhodišč. *Naše gospodarstvo*, 57(5-6), 30-39.
35. Brandes, H., Lilliecreutz, J., & Brege, S. (1997). Outsourcing - success or failure?: Findings from five case studies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(2), 63-75.
36. Braun, U., & Müller, S. (2012). Re-Insourcing im Zuge einer Megafusion. *Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*(1), 32-35.
37. Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
38. Brown, M. (1997). Outsourcing. *Management today*, 1, 56-59.
39. Brown, T. J., Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69(1), 127-139.
40. Bryce, D. J., & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16(6), 635-643.

41. Burns, P. (2007). *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave.
42. Burzawa, S. (1994). Benefits outsourcing evolves to meet human resources challenges and changes. *Employee Benefit Plan Review*, 49(1), 36-42.
43. Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS : basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
44. Byrne, J. A., Brandt, R., & Port, O. (1993). The Virtual Vorporation. *Business Week*, 3292, 36-41.
45. Böckerman, P., & Maliranta, M. (2013). Outsourcing, occupational restructuring, and employee well-being: Is there a silver lining? *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 52(4), 878-914.
46. Cabral, S., Quelin, B., & Maia, W. (2014). Outsourcing Failure and Reintegration: The Influence of Contractual and External Factors. *Long Range Planning*, 47(6), 365-378.
47. Carson, B. (2016). Report: Uber was on track to top \$1.5 billion in revenue last year. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/report-uber-15-billion-revenue-in-2015-2016-1>.
48. Catenazzo, G., Fragniere, E., & Guillaume-Gentil, N. (2014). Satisfaction and pricing for accounting services to very small enterprises. *International Journal of Economics and Accounting*, 5(2), 145-164.
49. Chang, S.-I., Yen, D. C., Ng, C. S.-P., & Chang, W.-T. (2012). An analysis of IT/IS outsourcing provider selection for small- and medium-sized enterprises in Taiwan. *Information & Management*, 49, 199-209.
50. Chou, S. W., Techatassanasoontorn, A. A., & Hung, I. H. (2015). Understanding commitment in business process outsourcing relationships. *Information & Management*, 52(1), 30-43.
51. Cigolini, R., Miragliotta, G., & Pero, M. (2011). A road-map for outsourcing facilities-related services in SMEs: Overcome criticalities and build trust. *Facilities*, 29(11/12), 445-458.
52. Clinton, M., Bernhard-Oettel, C., Rigotti, T., & Jong, J. d. (2011). Expanding the temporal context of research on non-permanent work: Previous experience, duration of and time remaining on contracts and employment continuity expectations. *The Career Development International*, 16(2), 114-139.
53. Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
54. Colander, D. C. (1995). *Microeconomics*. Chicago: Irwin.
55. Combs, G. M., Clapp-Smith, R., & Nadkarni, S. (2010). Managing BPO service workers in India: Examining hope on performance outcomes. *Human Resource Management*, 49(3), 457-476.
56. Commons, J. R. (1931). Institutional Economics. *The American Economic Review*, 21(4), 648-657.
57. Cooper, A. C., & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-457.
58. Couper, M. P. (2000). Web Surveys: A Review of Issues and Approaches. *Public Opinion Quarterly*, 64, 464-494.
59. Cánez, L. E., Platts, K. W., & Probert, D. R. (2000). Developing a framework for make - or - buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1313-1330.

60. Čater, B., & Čater, T. (2009). Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *The Journal of business & industrial marketing*, 24(8), 585-597.
61. Čater, T. (2003). Konkurenčna prednost podjetja : za kaj v resnici sploh gre? *Naše gospodarstvo*, 49(5/6), 481-499.
62. D'Aveni, R. A., & Ravenscraft, D. J. (1994). Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal*, 37(5), 1167-1206.
63. Damanpour, F., Magelssen, C., & Chiu, H. H. (2013). Outsourcing and Insourcing Organizational Services: Operational Capabilities & Strategy Recurrence. *Academy of Management Proceedings*, 1(1), 13137-13137.
64. De Vita, G., Tekaya, A., & Wang, C. L. (2010). Asset specificity's impact on outsourcing relationship performance: A disaggregated analysis by buyer-supplier asset specificity dimensions. *Journal of Business Research*, 63(7), 657-666.
65. Deloitte, C. L. (2016). 2016 Global Outsourcing Survey. Najdeno 27. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html>
66. Demirtas, O. (2013). Evaluating the Core Capabilities for Strategic Outsourcing Decisions at Aviation Maintenance Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1134-1143.
67. Desai, J. (2010). *Service Level Agreements : A Legal and Practical Guide*. Ely: IT Governance Publishing.
68. Dess, G. G., Abdul, M. A. R., Kevin, J. M., Priem, R. L., & Gail, R. (1995). The New Corporate Architecture. *Academy of Management Executive*, 9(3), 7-20.
69. Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
70. Dibbern, J., Chin, W. W., & Kude, T. (2016). The Sourcing of Software Services: Knowledge Specificity and the Role of Trust. *Database for Advances in Information Systems*, 47(2), 36-57.
71. DiStefano, C., Zhu, M., & Mindrila, D. (2009). Understanding and using factor scores: Considerations for the applied researcher. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 14(20), 1-11.
72. DKSH, & RolandBerger. (2011). Global Market Expansion Services Report. Najdeno 28. avgusta 2016 na spletnem naslovu dksh.com/.../download_publication_mesreport1_201110_pdf_en.pdf?
73. Dolgui, A., & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23/24), 6769-6777.
74. Domberger, S., & Fernandez, P. (1999). *Public-private partnerships for service delivery*. Sydney: Graduate School of Business, the University of Sydney.
75. Doval, E. (2016). Is outsourcing a strategic tool to enhance the competitive advantage? *Review of General Management*, 23(1), 78-87.
76. Drauz, R. (2014). Re-insourcing as a manufacturing-strategic option during a crisisCases from the automobile industry. *Journal of Business Research*, 67(3), 346-353.
77. Drejeris, R., & Zinkevičiūtė, V. (2010). Modelling of a new service concept development process. *Issues of Business & Law*, 2, 27-35.
78. Dunning, J. H. (2015). Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. Najdeno 2. julija 2017 na spletnem naslovu https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-137-54471-1_5.

79. Eisenhardt, K. M. (1985). CONTROL: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACHES. *Management Science*, 31(2), 134-149.
80. Embleton, P. R., & Wright, P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94-106.
81. Essays, U. K. (2015). The Strategic Rationale For Outsourcing Decisions. Najdeno 2. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.ukessays.com/essays/business/the-strategic-rationale-for-outsourcing-decisions-business-essay.php>.
82. Evans, M. G. (1985). A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 305-323.
83. Evropska komisija (2016). Smernice za opredelitev MSP. Najdeno 8. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/sl/renditions/pdf>.
84. Fan, W., & Yan, Z. (2010). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computers in human behavior*, 93(2), 132-139.
85. Fayezi, S., O'Loughlin, A., & Zutshi, A. (2012). Agency theory and supply chain management: a structured literature review. *Supply Chain Management*, 17(5), 556-570.
86. Ferligoj, A., Leskošek, K., & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
87. Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: SAGE.
88. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
89. Fricker, R. D., & Schonlau, M. (2002). Advantages and Disadvantages of Internet Research Surveys: Evidence From the Literature. *Field Methods*, 14(4), 347-367.
90. Frishammar, J., Ericsson, K., & Patel, P. C. (2015). The dark side of knowledge transfer: Exploring knowledge leakage in joint R&D projects. *Technovation*, 41/42(6/7), 75-88.
91. Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198.
92. Gandhi, S. J., Gorod, A., & Sauser, B. (2012). Prioritization of outsourcing risks from a systemic perspective. *Strategic Outsourcing*, 5(1), 39-71.
93. Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
94. Gerbl, M., McIvor, R., Loane, S., & Humphreys, P. (2015). A multi-theory approach to understanding the business process outsourcing decision. *Journal of World Business*, 50, 505-518.
95. Geyskens, I., Steenkamp, J. E. B. M., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238.
96. Gill, F. J., Leslie, G. D., Grech, C., & Latour, J. M. (2013). Using a web-based survey tool to undertake a Delphi study: Application for nurse education research. *Nurse Education Today*, 33(11), 1322-1328.
97. Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.

98. Gomezelj Omerzel, D., Jezovnik, A., Antoncic, B., & Ruzzier, M. (2009). *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
99. Gonzalez, R., Gasco, J. L., & Llopis, J. (2015). Information systems outsourcing satisfaction: Some explanatory factors. *Industrial Management and Data Systems*, 115(6), 1067-1085.
100. González, R., Gascó, J., & Llopis, J. (2016). Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: Review and Evolution. *Journal of Global Information Technology Management*, 19(4), 223-249.
101. Gopal, A., & Koka, B. R. (2012). The Asymmetric Benefits of Relational Flexibility: Evidence from Software Development Outsourcing. *Management Information Systems Quarterly*, 36(2), 553-576.
102. Gorla, N., & Somers, T. M. (2014). The impact of IT outsourcing on information systems success. *Information & Management*, 51(3), 320-335.
103. Gottfredson, M., Puryear, R., & Phillips, S. (2005). Strategic sourcing from periphery to the core. *Harvard Business Review*, 83(2), 132-139.
104. Graf, M., Schlegelmilch, B. B., Mudambi, S. M., & Tallman, S. (2013). Outsourcing of customer relationship management: Implications for customer satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 21(1), 68-81.
105. Greaver, M. F. (1999). *Strategic outsourcing. A structured approach to outsourcing decisions and initiative*. New York: AMACOM.
106. Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing. *Marketing science*, 23(4), 519-529.
107. Gunasekaran, A., Irani, Z., Choy, K. L., Filippi, L., & Papadopoulos, T. (2015). Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 161(2), 153-166.
108. Hafeez, A., & Andersen, O. (2014). Factors Influencing Accounting Outsourcing Practices among SMEs in Pakistan Context: Transaction Cost Economics (TCE) and Resource-Based Views (RBV) Prospective. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 19-32.
109. Hahn, D., & Kaufmann, L. (2014). *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement Internationale Konzepte - Innovative Instrumente - Aktuelle Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
110. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
111. Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(3), 253-267.
112. Harler, C. (2000). Opting for outsourcing. *Business Communications Review*, 30(7), 56-63.
113. Harper, S. C. (2006). *Extraordinary entrepreneurship: The professional's guide to starting an exceptional enterprise*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
114. Harris, M. (2013). Epoch, Epistemology and the Virtual Organization. Najdeno 5. julija 2017 na spletnem naslovu <http://repository.essex.ac.uk/7822/>.
115. Hartman, P. L., Ogden, J. A., & Hazen, B. T. (2017). Bring it back? An examination of the insourcing decision. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(2-3), 198-221.
116. Hechanova, M. R. M. (2013). The call center as a revolving door: A Philippine perspective. *Personnel Review*, 42(3), 349-365.

117. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, E. W., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
118. Hewitt-Dundas, N. (2001). *Diversification and outsourcing in the Irish printing industry*. Belfast: Northern Ireland Economic Research Centre.
119. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (1998). *Strategic management : an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Co.
120. Himmelreich, H. (2014). 4 Outsourcing Lessons IT Can Learn From Automakers. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.informationweek.com/strategic-cio/enterprise-agility/4-outsourcing-lessons-it-can-learn-from-automakers/a/d-id/1316031>.
121. Hirschheim, R., & Lacity, M. (2000). The Myths and Realities of Information Technology Insourcing. *Communications - ACM*, 43(2), 99-108.
122. Hodari, D., Waldthausen, V., & Sturman, M. (2014). Outsourcing and role stress: An empirical study of hotel spa managers. *HM International Journal of Hospitality Management*, 37, 190-199.
123. Hodgkinson, I. R., Hughes, P., Hughes, M., & Glennon, R. (2017). Does ownership matter for service delivery value? An examination of citizens' service satisfaction. *Public Management Review*, 6(1), 1-15.
124. Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464-481.
125. Honig, B. (2001). Learning Strategies and Resources for Entrepreneurs and Intrapreneurs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(1), 21-35.
126. Hubbard, G. M. (1993). How to make that tough outsourcing decision work for you. *Facilities Design & Management*, 12(7), 46-54.
127. Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15, 142-155.
128. Impol. (2016). Zgodovina. Najdeno 8. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.impol.si/o-podjetju/zgodovina>.
129. Jayamalathi, J., Magiswary, D., Murali, R., & Noreen Kong, C. C. (2009). Outsourcing of Accounting Functions amongst SME Companies in Malaysia: An Exploratory Study. *Accountancy Business and the Public Interest*, 8(2), 96-114.
130. Jayaram, J., Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation— A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4), 345-356.
131. John, O. (2013). UK media: managing turbulence and uncertainty. *Strategic Direction*, 29(8), 33-36.
132. Johnson, M. D. (2001). Customer satisfaction, in Smelser, N.J. and Baltes, P.B. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 3198-3202.
133. Joshi, U. (2010). Antecedents of employee attrition in BPO industry. *Indian Journal of Economics and Business*, 9(2), 361-168.
134. Juga, J., Juntunen, J., & Grant, D. B. (2010). Service quality and its relation to satisfaction and loyalty in logistics outsourcing relationships. *Managing Service Quality*, 20(6), 496-510.
135. Jyoti, J., & Sharma, P. (2015). Exploring the Role of Mentoring Structure and Culture between Mentoring Functions and Job Satisfaction: A Study of Indian Call Centre Employees. *Vision*, 19(4), 336-348.

136. Kahouei, M., Farrokhi, M., Abadi, Z. N., & Karimi, A. (2016). Concerns and hopes about outsourcing decisions regarding health information management services at two teaching hospitals in Semnan, Iran. *Health Information Management Journal*, 45(1), 36-44.
137. Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2000). Sourcing: New Face to Economies of Scale and the Emergence of New Organizational Forms. *Knowledge & Process Management*, 7(2), 107-118.
138. Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204.
139. Kalaiganam, K., & Varadarajan, R. (2012). Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 347-363.
140. Kanjuo, M. A. (2007). Koncept déležnikov v teoriji podjetja in korporacijskega upravljanja. *Industrijska demokracija*, 11(6/7), 5-9.
141. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
142. Kavčič, K. (2007). Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management*, 2(4), 303-318.
143. Kavčič, K., Snoj, B., Tavčar, M. I., & Jezovnik, A. (2009). *Sodelovanje med organizacijami: strateški management zunanjega izvajanja dejavnosti*. Koper: Fakulteta za management.
144. Kavčič, K., & Tavčar, M. I. (2008a). Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga : študija primerov. *Organizacija*, 41(1), A1-A11.
145. Kavčič, K., & Tavčar, M. I. (2008b). Planning successful partnership in the process of outsourcing. *Kybernetes*, 37(2), 241-249.
146. Keenan, D. Y., & Peter, T. (2013). An exploration of trust and shared values in UK defence supply networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(2), 148-166.
147. Keil, P. (2005). Principal agent theory and its application to analyze outsourcing of software development: application to smart card software validation. *Acm Sigsoft Software Engineering Notes*, 30(4), 1-5.
148. Kern, T., & Willcocks, L. P. (2001). *The relationship advantage : information technologies, sourcing, and management*. Oxford: Oxford University Press.
149. Kim, Y. J., Lee, J. M., Koo, C., & Nam, K. (2013). The role of governance effectiveness in explaining IT outsourcing performance. *International journal of information management.*, 33(5), 850-860.
150. Kirkegaard, J. F. (2005). Outsourcing and Off shoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff! Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.iie.com/publications/wp/wp05-1.pdf>.
151. Klimas, D., & Ruževičius, J. (2010). Methodological aspects of implementation of business process outsourcing. *Issues of Business & Law*, 2, 12-26.
152. Klopock, T. G. (2000). Balancing the risks and the benefits. *Drug Discovery Today*, 5(4), 157-160.
153. Kocbek, M., Prelič, S., & Prostor, J. (2015). *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) : z novelo ZGD-II*. Ljubljana: IUS Software, GV založba.
154. Koku, P. S. (2015). A view from the street: An exploratory study of consumer attitudes toward offshoring of professional services in the United States. *Journal of Services Marketing*, 29(2), 150-159.

155. Kopplemann, U. (1996). *Grundsatzliche Überlegungen zum Outsourcing*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
156. Korže, B., & Pavliha, M. (2014). *Pravo družb in poslovno pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
157. Kotabe, M. (1992). *Global sourcing strategy : R & D, manufacturing, and marketing interfaces*. New York: Quorum Books.
158. Kotabe, M., & Murray, J. Y. (1990). Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 383-408.
159. Kotha, S., & Srikanth, K. (2013). Managing A Global Partnership Model: Lessons from the Boeing 787 Dreamliner Program. *Global Strategy Journal*, 3(1), 41-66.
160. Kothari, A., & Lackner, J. (2006). A value based approach to management. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(4), 243-249.
161. Kovačič, A., & Bosilj-Vuksić, V. (2005). *Management poslovnih procesov : prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
162. Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply chain management - an international journal*, 11(6), 467-482.
163. Kreuzer, J. (2013). 5 prednosti malih podjetij ali kako plavajo majhne ribe. Najdeno 8. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2013/07/11/5-prednosti-malih-podjetij-ali-kako-plavajo-majhne-ribe/>.
164. Križman, I. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
165. Kroes, J. R., & Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 124-143.
166. Kropivnik, S., Kogovšek, T., & Gnidovec, M. (2006). *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
167. Kubr, M. (2002). *Management Consulting : A Guide to the Profession*. Geneva: ILO.
168. Lacity, M., & Willcocks, L. (2014). Business process outsourcing and dynamic innovation. *Strategic Outsourcing*, 7(1), 66-92.
169. Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1993). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, 35(1), 73-86.
170. Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1994). *Information systems outsourcing : myths, metaphors and realities*. Chichester: Wiley.
171. Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
172. Lankford, W. M., & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.
173. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (1996). *Management information systems : organization and technology*. London: Prentice Hall International.
174. Leavy, B. (1996). Outsourcing strategy and a learning dilemma. *Production and Inventory Management Journal*, 37(4), 50-54.

175. Lei, D., & Hitt, M. A. (1995). Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities. *Journal of Management*, 21(5), 835-859.
176. Lewin, Y. A., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 901-925.
177. Li, J., & Kozhikode, R. K. (2009). Developing new innovation models: Shifts in the innovation landscapes in emerging economies and implications for global R&D management. *Journal of International Management*, 15(3), 328-339.
178. Linder, J. C. (2004). Transformational outsourcing. *Supply Chain Management Review*, 8(4), 54-61.
179. Linder, J. C., Cole, M. I., & Jacobson, A. L. (2002). Business transformation through outsourcing. *Strategy & Leadership*, 30(4), 23-28.
180. Lok, K. L., & Baldry, D. (2015). Facilities management outsourcing relationships in the higher education institutes. *Facilities*, 33(13/14), 819-848.
181. Longbottom, C. (2011). The outsourcing options for SMEs: outsourcing can address SME technology issues only with carefully researched decisions. Najdeno 4. decembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.computerweekly.com/ehandbook/Computer-Weekly-Buyers-Guide-to-outsourcing>.
182. Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: A risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management*, 4(4), 176-183.
183. Lonsdale, C., & Cox, A. W. (1998). *Outsourcing: a business guide to risk management tools and techniques*. Birmingham: Earlsgate Press.
184. Lu, Q., Meng, F., & Goh, M. (2014). Choice of supply chain governance: Self-managing or outsourcing? *International Journal of Production Economics*, 154, 32-38.
185. Lui, S. S., Wong, Y. Y., & Liu, W. (2009). Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, 62(11), 1214-1219.
186. Lumley, T. (2010). *Complex surveys : a guide to analysis using R*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
187. MacCormack, A., Forbath, T., Brooks, P., & Kalaher, P. (2007). *From outsourcing to global collaboration : new ways to build competitiveness*. Boston: Harvard Business School.
188. Mahnke, V. (2001). The Process of Vertical Dis-Integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing. *Journal of Management & Governance*, 5(3-4), 353-379.
189. Malačič, Š. (2005). *Outsourcing logistike v Sloveniji (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
190. Mani, D., Barua, A., & Whinston, A. B. (2013). Outsourcing contracts and equity prices. *Information Systems Research*, 24(4), 1028-1049.
191. Mariani, P., Falotico, R., Zavanella, B., & Mussini, M. (2014). Outsourcing in the Italian NHS: A Measure of Mismatch Between Private And Public Operators. *Symphonya Emerging Issues in Management*, 1(1), 1-15.
192. Mazzawi, E. (2002). Transformational outsourcing. *Business Strategy Review*, 13(3), 39-43.
193. McIvor, R. T., Humphreys, P. K., & McAleer, W. E. (1997). A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision. *Management Decision*, 35(2), 169-178.

194. Mehta, S., & Peters, L. S. (2007). Outsourcing A Core Competency. *Research-Technology Management*, 50(3), 28-34.
195. Mihelič, A., & Škafar, B. (2008). *Poslovni procesi*. Ljubljana: Zavod IRC.
196. Monis, H., & Sreedhara, T. N. (2010). Correlates Of Employee Satisfaction With Performance Appraisal System In Foreign MNC BPOs Operating In India. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 10(4), 215-224.
197. Mukhopadhyay, I., Bandyopadhyay, S. K., & Chatterjee, A. (2011). Prioritisation of the determinants of customer satisfaction: A simultaneous equation approach in ordinal endogenous set-up. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(1), 117-130.
198. Mullin, R. (1996). Managing the outsourced enterprise. *The Journal of Business Strategy*, 17(4), 28-36.
199. Nakra, R. (2014). Understanding the Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment and Projected Job Stay among Employees of the Business Process Outsourcing Sector in India. *Vision*, 18(3), 185-194.
200. Narayanan, S., Balasubramanian, S., & Swaminathan, J. M. (2011). Managing outsourced software projects: An analysis of project performance and customer satisfaction. *Production and Operations Management*, 20(4), 508-521.
201. Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
202. Nestle. (2010). Nestlé's Popularly Positioned Products (PPP) strategy. Najdeno 28. avgusta na spletnem mestu: http://www.nestle.com/asset-library/documents/r_and_d/news/ppp-fact-sheet.pdf.
203. Oshri, I., Kotlarsky, J., & Gerbasi, A. (2015). Strategic innovation through outsourcing: The role of relational and contractual governance. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 203-216.
204. Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2015). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring 3rd edition*. London: Palgrave Macmillan UK.
205. Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10(4), 363-382.
206. Pagano, R. R. (2004). *Understanding statistics in the behavioral sciences*. Belmont: Wadsworth.
207. Patterson, P. G., Johnson, L. W., & Spreng, R. A. (1997). Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 4-17.
208. Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64.
209. Pavan, K., & Narasimha Reddy, T. L. (2016). HR practices and its impact on employee job satisfaction in IT companies: A case study of Bangalore IT companies. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(10), 74-77.
210. Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M., & Sobota, A. (2010). Obvladovanje uspešnosti poslovanja : ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa*, 47(4), 671-691.

211. Peppard, J., & Ward, J. (2016). *The strategic management of information systems : building a digital strategy*. Najdeno 28. avgusta 2016 na spletnem naslovu https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=JGG-CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP9&dq=information+system+expand+market&ots=HdXn69Msp-&sig=_h3eA5hzns-jkOIrHjwDtwAr-Tw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
212. Pirannejad, A., Salami, H., & Mollae, A. (2010). Outsourcing priorities of government functions: Analytic network process approach. *African Journal of Business Management*, 4(9), 1723-1735.
213. Piyush, S. (2012). Offshore outsourcing of customer services - boon or bane? *Journal of Services Marketing*, 26(5), 352-364.
214. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
215. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
216. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
217. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
218. Prodan, I., & Drnovsek, M. (2010). Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: An empirical test. *Technovation*, 30(5-6), 332-347.
219. Prystupa, K., & Rządca, M. (2015). OUTSOURCING FAILURES IN SME'S: CASE STUDY APPROACH. *Problems of Management in the 21st Century*, 10(1), 37-46.
220. Pushpakumari, M. D. (2009). Owner-manager personal values and their impact on performance: an empirical analysis of manufacturing SMEs in Japan. . 9(4), 97-113.
221. Qiuying, Z., Tang, Y., Lin, M., & Huarui, C. (2012). Paradigm Shift of Customer Satisfaction Studies in Service Research: A Meta-analytical Review of the Antecedents of Service Satisfaction. V *International Joint Conference on Service Sciences* (str. 134-137). Shanghai, China.
222. Quan, J., & Cha, H. (2010). IT certifications, outsourcing and information systems personnel turnover. *Info Technology & People Information Technology & People*, 23(4), 330-351.
223. Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise : a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press.
224. Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing : leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
225. Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
226. Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1995). Strategic outsourcing. *The McKinsey quarterly*(1), 48-70.
227. Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy:. Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21, 647-661.
228. Raassens, N., Wuyts, S., & Geyskens, I. (2014). The performance implications of outsourcing customer support to service providers in emerging versus established economies. *International Journal of Research in Marketing*, 31(3), 280-292.
229. Radaš, S., & Božić, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, 29(6-7), 438-450.

230. Rai, A., Keil, M., Hornyak, R., & Wüllenweber, K. (2012). Hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 29(2), 213-256.
231. Rangus, K., & Drnovšek, M. (2013). Open Innovation in Slovenia: A Comparative Analysis of Different Firm Sizes. *Economic and Business Review*, 15(3), 175-196.
232. Rebernik, M., & Bradač, B. (2006). Cooperation and opportunistic behaviour in transformational outsourcing. *Kybernetes*, 35(7/8), 1005-1013.
233. Rebernik, M., Duh, M., Belak, J., Lipičnik, B., Mulej, M., Polajnar, A., . . . Garantini, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. V Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta : Fakulteta za strojništvo.
234. Rhodes, J., Lok, P., Loh, W., & Cheng, V. (2016). Critical success factors in relationship management for services outsourcing. *Service Business*, 10(1), 59-86.
235. Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
236. Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, J. R., & Coote, L. V. (2007). Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. *Journal of Business Research*, 60(12), 1253-1260.
237. Schaaf, J. (2004). Offshoring: globalisationwave research services sector. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000179790.PDF.
238. Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., & Schniederjans, D. G. (2015). *Outsourcing and insourcing in an international context*. New York: Routledge.
239. Schwarz, C. (2014). Toward an understanding of the nature and conceptualization of outsourcing success. *INFORMAN Information & Management*, 51(1), 152-164.
240. Seddon, P. B., Cullen, S., & Willcocks, L. P. (2007). Does Domberger's theory of 'The Contracting Organization' explain why organizations outsource IT and the levels of satisfaction achieved? *European Journal of Information Systems*, 16(3), 237-253.
241. Seklecka, L., Marek, T., & Lacala, Z. (2013). Work satisfaction, causes, and sources of job stress and specific ways of coping: A case study of white-collar outsourcing service employees. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(6), 590-600.
242. Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3-4), 305-322.
243. Sengupta, S. (2011). An exploratory study on job and demographic attributes affecting employee satisfaction in the Indian BPO industry. *Strategic Outsourcing*, 4(3), 248-273.
244. Sengupta, S., & Gupta, A. (2012). Exploring the dimensions of attrition in Indian BPOs. *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1259-1288.
245. Shaabani, E., Ahmadi, H., & Yazdani, H. (2012). Do interactions among elements of knowledge management lead to acquiring core competencies? *Business Strategy Series*, 13(6), 307-322.
246. Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-175.
247. Sheng, L. C., & Martin, D. (2013). Gap Analysis on Expectation of Service Quality in the Outsourcing Strategy of Property Maintenance and Management Context. Najdeno 28. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://eprints.uthm.edu.my/5803/1/2._Lee_Chin_Sheng.pdf.

248. Shipps, B. P. (2007). *Information technology staffing strategies : on the road to "agility" (doktorska disertacija)*. Wisconsin - Milwaukee: Science University of Wisconsin - Milwaukee.
249. Skukan, K. (1998). Zunanje izvajanje: rešitev ali potop? *Uporabna informatika*, 6(4), 24-30.
250. Slavec, A., Drnovšek, M., & Hisrich, R. D. (2017). Entrepreneurial openness: Concept development and measure validation. *European Management Journal*, 35(2), 211-223.
251. Somayeh, K., Morteza, S., Parisa, J., & Maryam, A. (2012). Investigating the relation between outsourcing customer services to private section and job satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 429-437.
252. Song, C., Lee, S., & Lee, E. (2013). Outsourcing frontline functions and implications on customer-oriented behaviors: A case of a telecommunications company and its partners in South Korea. *Journal of Management & Organization*, 19(02), 210-223.
253. Song, H. M., & Wong, S. F. (2009). Understanding customer satisfaction in the IT outsourcing environment: a classification of quality attributes. *Journal of Outsourcing and Organizational Information Management* 4, 27-31.
254. Spiteri, J. M., & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675-687.
255. Sree Rekha, K. R., & Kamalanabhan, T. J. (2010). A Three-Dimensional Analysis of Turnover Intention Among Employees of ITES/BPO Sector. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 85-103.
256. St. John, J., Visinescu, L. L., Guynes, C. S., & Prybutok, V. R. (2016). Information and Communication Technology Offshoring Logistics Success: A Social Exchange Perspective. *Information Systems Management*, 33(3), 212-230.
257. Statistični urad, R. S. (2014a). Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti po: SKD, LETO, MERITVE, RAZREDI OSEB KI DELAJO. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
258. Statistični urad, R. S. (2014b). Slovenske statistične regije in občine v številkah. Najdeno 10. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/obcine/>.
259. Statistični urad, R. S. (2015). Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno. Najdeno 12. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
260. Stentoft, J., Mikkelsen, O. S., & Johnsen, T. E. (2015). Going local: a trend towards insourcing of production. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 16(1), 2-13.
261. Ströder, K. J. (2014). *Transformational Outsourcing : ein Konzept zur strategischen Erneuerung*. Frankfurt am Main: Peter Lang AG.
262. Stupica, M. (1999). Outsourcing je "in", ker klesti stroške : pasti pogodbenega prenosa dejavnosti, ki niso "core business" podjetja, je vredno poznati. *Manager*, 4, 42-45.
263. Suneja, A., & Kumar, R. (2011). Factors Influencing Employee Satisfaction in ITeS-BPO Companies. *BVIMR Management Edge*, 4(2), 10-20.
264. Šink, D. (1999). Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. *Organizacija*, 32(1), 15-22.

265. Šink, D. (2002). Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. *Organizacija*, 35(6), 393-396.
266. Šmerc, V. (2015). *Posebnosti obvladovanja uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah na primeru dobrodelne organizacije (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
267. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5th ed.)*. Boston: Pearson Education.
268. Tate, W. L. (2014). Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 66-68.
269. Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., & Hartmann, E. (2009). Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective. *International Journal of Production Economics*, 120(2), 512-524.
270. Tavčar, M. I. (1985). *Sistem politike reprodukcijskega trženja v domačem in mednarodnem poslovanju organizacij : oblikovanje, izvajanje, presojanje politike (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
271. Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija : sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
272. Tavčar, M. I., Mulej, M., Potočan, V., & Jezovnik, A. (2008). *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
273. Teece, D. J. (1987). *Capturing value from technological innovation: integration, strategic partnering, and licensing decisions*. Washington: National Academy Press.
274. Tekavčič, M., & Ban, S. (2001). Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalniki. V *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 66-101). Portorož: ZES.
275. Tekavčič, M., Sobota, A., Peljhan, D., Marc, M., & Ponikvar, N. (2010). Spremljanje uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih. *IB revija*, 44(3-4), 23-31.
276. Telekom Slovenije, d. d. (2016). Prodajna mesta. Najdeno 28. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/info-in-obvestila/prodajna-mesta/#/pooblasceni-prodajalci>.
277. Thelen, S. T., & Shapiro, T. (2012). Predicting negative consumer reactions to services offshoring. *Journal of Services Marketing*, 26(3), 181-193.
278. Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas, L. G., & Gao, N. (2014). Firm-level outsourcing decision making: A balanced scorecard-based analytic network process model. *International Journal of Production Economics*, 147, 614-623.
279. Ulli, A. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6, 23-29.
280. Uršič, B. (2002). *Zunanje izvajanje dejavnosti - priložnost za mala podjetja (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
281. Vathsala, W. (2010). Impact of time demands of work on job satisfaction and turnover intention : Software developers in offshore outsourced software development firms in Sri Lanka. *An International Journal*, 3(3), 246-255.
282. Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: to make or not to make. *Harvard Business Review*, 70(6), 98-107.
283. Veselko, G., & Jakomin, I. (2004). Je outsourcing čudežno sredstvo za zmanjšanje stroškov? *Logistika & transport*, 3, 6-9.

284. Vining, A., & Globerman, S. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6), 645-654.
285. Vitezić, N., & Knez-Riedl, J. (2005). The use of financial and non-financial measures in decision-making process of enterprises performance in a transition economy. V *6th International Conference Enterprise in transition* (str. 247-259). Split-Bol, University of Split, Faculty of Economics.
286. Vivek, S. D., Richey, R. G., & Vivek, D. (2009). A longitudinal examination of partnership governance in offshoring: A moving target. *Journal of World Business*, 44(1), 16-30.
287. Vodopivec, S. (2008). *Zunanje izvajanje informatike kot vzvod zagotavljanja konkurenčne prednosti (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
288. Walsh, J. F. (1996). Second generation outsourcing: a fresh new look at methodology. *Compensation & Benefits Management*, 12(3), 59-62.
289. Weigelt, C., & Sarkar, M. B. (2012). Performance implications of outsourcing for technological innovations: Managing the efficiency and adaptability trade-off. *Strategic Management Journal*, 33(2), 189-216.
290. Welch, J. A., & Nayak, P. R. (1992). Strategic Sourcing: A Progressive Approach to the Make - or - Buy Decision. *The Executive*, 6(1), 23-31.
291. Willcocks, L. P., & Lacity, M. C. (1999). IT outsourcing in insurance services: risk, creative contracting and business advantage. *Information Systems Journal*, 9(3), 163-180.
292. Willcocks, L. P., Lacity, M. C., & Craig, A. (2015). *The Global BPO Market: South Africa in Context*. London: Palgrave Macmillan UK.
293. Williams, M. N., Gomez Grajales, C. A., & Kurkiewicz, D. (2013). Assumptions of Multiple Regression: Correcting Two Misconceptions. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(11), 1-14.
294. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
295. Williamson, O. E. (1985). *The economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
296. Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.
297. Woisetschlager, D. M., Lentz, P., & Evanschitzky, H. (2011). How habits, social ties, and economic switching barriers affect customer loyalty in contractual service settings. *Journal of Business Research*, 64(8), 800-808.
298. Wong, A., Tjosvold, D., & Chen, N. (2010). Managing outsourcing to develop business: Goal interdependence for sharing effective business practices in China. *Human Relations*, 63(10), 1563-1586.
299. Wuyts, S., Rindfleisch, A., & Citrin, A. (2015). Outsourcing customer support: The role of provider customer focus. *Journal of Operations Management*, 35, 40-55.
300. Yang, D. H., Kim, S., Nam, C., & Min, J. W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778.
301. Yap, C. S., Lim, Y. M., & Lee, T. H. (2013). Explaining IT outsourcing satisfaction using Domberger's Theory: An SME perspective. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(1), 45-60.
302. Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A Beginners Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.

303. Yoon, Y., & Im, K. S. (2005). An Evaluation System for IT Outsourcing Customer Satisfaction Using the Analytic Hierarchy Process. *Journal of Global Information Management, 13*(4), 55-76.
304. Young, P. C., & Hood, J. (2003). Risk and the outsourcing of risk management services: the case of claims management. *Public Budgeting & Finance, 23*(3), 109-119.
305. Zhang, J. J., Lawrence, B., & Anderson, C. K. (2015). An agency perspective on service triads: Linking operational and financial performance. *Journal of Operations Management, 35*(3), 56-66.
306. Zhu, Z., Hsu, K., & Lillie, J. (2001). Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Decision, 39*(5-6), 373-378.
307. Šifrer, J., Bren, M., Kogovšek, T., & Mitar, M. (2011). *SPSS - multivariatne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
308. Žakelj, L. (2004). *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
309. Žaucer, M. (1999). Zunanje izvajanje dejavnosti za knjižnice. *Knjižnica, 43*(2/3), 63-76.
310. Žitkienė, R., & Blusytė, U. (2015). The management model for human-resource outsourcing among service companies. *Intellectual Economics, 9*(1), 80-89.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Spoštovani!

Pred vami je anketni vprašalnik, namenjen raziskovanju zunanjega izvajanja v slovenskih majhnih podjetjih. Če imate dober pregled nad poslovanjem vašega podjetja, si prosim vzamete nekaj minut časa in odgovorite na vprašanja. Sicer vas prosim, da preusmerite vprašalnik na ustrezno osebo v podjetju. Anketa je izključno raziskovalne narave. Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo do 15 minut vašega časa.

Hvala za sodelovanje!

1. Vaš položaj na delovnem mestu?

(možen en odgovor)

- a. Vodstveni položaj na ravni podjetja, organizacije, ustanove
- b. Vodstveni položaj na ravni delovne enote, službe, sektorja, oddelka
- c. Zaposleni, ki neposredno vodi ali nadzira delo drugih zaposlenih
- d. Zaposleni, ki nima neposredno podrejenih
- e. ne želim odgovoriti

2. Kakšna je dejavnost vašega podjetja:

(možen en odgovor)

- a. A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- b. B Rudarstvo
- c. C Predelovalne dejavnosti
- d. D Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- e. E Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja
- f. F Gradbeništvo
- g. G Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
- h. I Gostinstvo
- i. H Promet in skladiščenje
- j. J Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- k. K Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- l. L Poslovanje z nepremičninami
- m. M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- n. N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- o. O Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
- p. P Izobraževanje
- q. Q Zdravstvo in socialno varstvo
- r. R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- s. S Druge storitvene dejavnosti
- t. Ne znam uvrstiti

3. Navedite prosim, koliko zaposlenih ima vaše podjetje:

- a. 5 - 9 zaposlenih
- b. 10 – 19 zaposlenih
- c. 20 – 49 zaposlenih

V nadaljevanju nas zanimajo vaše izkušnje z zunanjimi izvajalci, ki za vas izvajajo aktivnosti, povezane s poslovnim procesom.

Za lažje razumevanje navajamo 2 primera:

Primer 1: Podjetje Pekarna d.o.o. se ukvarja s peko kruha in želi znižati stroške. Podjetje se je odločilo, da ne bo več samo izvajalo računovodstva ampak bo to aktivnost predalo računovodskemu servisu (zunanjemu izvajalcu). Podjetje je z zunanjim izvajalcem želelo znižati stroške na področju, ki NI neposredno povezano s peko kruha (glavno dejavnostjo).

Primer 2: Podjetje Pekarna d.o.o. želi izboljšati svoje proizvode in povečati kapacitete peke kruha zaradi dodatnih naročil. Odloči se, da ne bo posodabljal linije za pripravo testa ampak bo testo naročilo pri podjetju Testo d.o.o. (zunanjemu izvajalcu). Testo je zelo pomembna sestavina kruha, vendar pekarna verjame, da lahko v sodelovanju z zunanjim izvajalcem speče več in bolj kvaliteten kruh. Podjetje je z zunanjim izvajalcem želelo povečati prihodke na področju, ki JE neposredno povezano s peko kruha (glavno dejavnostjo).

4. Ali ste v vašem podjetju že kdaj predali katero izmed aktivnosti drugemu podjetju (zunanjemu izvajalcu)?

- a. Da
- b. Ne → Na vprašanje 24

5. Ali ste v vašem podjetju že kdaj predali zunanjemu izvajalcu katero aktivnost, ki:

(vpr. 4 = a)

	da	ne
a) <u>NI</u> neposredno vezana na vašo glavno dejavnost - <u>zniževanje stroškov</u> (prim: čiščenje, računovodstvo, prehrana, varovanje, logistika,...)	1	2
<u>JE</u> neposredno vezana na vašo glavno dejavnost - <u>povečanje prihodkov</u>		
b) (prim: sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki, naročanje posebnega proizvoda, polproizvoda ali storitve)	1	2

V nadaljevanju se vprašanja nanašajo na zunanje izvajanje aktivnosti, ki NI neposredno vezana na vašo glavno dejavnost - zniževanje stroškov.

(vpr. 4 = a in vpr. 5a = 1)

6. Spodaj zapišite aktivnost, ki ste jo predali zunanjemu izvajalcu. Če ste predali več aktivnosti zapišite tisto, ki je za vas najbolj pomembna. Vpišite za vas najpomembnejšo aktivnost, ki NI vezana na vašo glavno dejavnost.

(vpr. 4 = a in vpr. 5a = 1)

_____Odgovor 6_____

7. Prosim ovrednotite pomembnost razlogov za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje. Ocenjujete za vaš primer: Odgovor 6

(vpr. 4 = a in vpr. 5a = 1)

	Sploh ni pomemben	Ni pomemben	Niti niti	Je pomemben	Zelo je pomemben
Znižanje stroškov poslovanja	1	2	3	4	5
Razširitev trga	1	2	3	4	5
Znižanje investicij v potrebno opremo ali kader	1	2	3	4	5
Izboljšanje ravni kakovosti, pridobivanje novih znanj,...	1	2	3	4	5
Razvoj zaposlenih in povečanje zavzetosti zaposlenih za delo	1	2	3	4	5
Organizacijski razlogi (osredotočenost na aktivnosti v katerih ste najboljši, potreba po dodatnih zaposlenih, opremi, storitvah, kapacitetah...)	1	2	3	4	5

8. Kakšen je večinoma način sodelovanja, ki ga sklepate z zunanjimi izvajalci?

Odgovorite za aktivnost: Odgovor 6

(vpr. 4 = a in vpr. 5a = 1)

- V obliki občasnih naročil
- Po pogodbi
- Lastniška povezava (franšize, licence, zastopništva)
- Drugo, prosim vpišite: _____

9. Na lestvici od 1-5 ocenite zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, kjer 1 pomeni sploh nismo zadovoljni, 5 pa popolnoma smo zadovoljni.

Odgovorite za aktivnost: Odgovor 6

(vpr. 4 = a in vpr. 5a = 1)

	Sploh nismo zadovoljni	Nismo zadovoljni	Niti niti	Smo zadovoljni	Popolnoma smo zadovoljni
Cena	1	2	3	4	5
Kakovost izdelkov ali storitev	1	2	3	4	5
Upoštevanje dogovorjenih rokov	1	2	3	4	5
Reševanje težav ali reklamacij	1	2	3	4	5
Pretok informacij med podjetjema	1	2	3	4	5
Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	1	2	3	4	5
Sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca	1	2	3	4	5
Inovativni predlogi, rešitve, priporočila	1	2	3	4	5
Hitro prilagajanje vašim željam ali potrebam	1	2	3	4	5

10. Na lestvici od 1-5 ovrednotite, katere dejavnike tveganja ste upoštevali pred izločitvijo aktivnosti v zunanje izvajanje. 1 pomeni, da na tveganje niti niste pomislili, 5 pomeni, da ste tveganje dobro preučili in sprejeli ukrepe za preprečitev tveganja.

Odgovorite za aktivnost: Odgovor 6

(vpr. 4 = a in vpr. 5a = 1)

	Na tveganje niti nismo pomislili	Nismo preučili	Niti niti	Smo preučili	Tveganje smo dobro preučili
Te aktivnosti morda ne boste mogli ponovno izvajati v podjetju (nimate več zaposlenih, ki znajo to delo opravljati ali opreme, ki je potrebna za opravljanje te aktivnosti)	1	2	3	4	5
V podjetju ne bo več tako tesnega sodelovanja, saj zunanji izvajalec ni vedno prisoten	1	2	3	4	5
Se zunanji izvajalec morda ne bo držal dogovora (cene, roki, dobave, sodelovanje, varovanje poslovnih skrivnosti,...) ali posel ne bo opravljal s takšno zavzetostjo kot ste pričakovali	1	2	3	4	5
Vam lahko zunanji izvajalec skriva ali prireja informacije, ki so pomembne za dobro opravljanje vašega posla	1	2	3	4	5

11. Ali ste po uvedbi zunanjega izvajanja zaznali katerega izmed spodaj navedenih negativnih učinkov? Na lestvici od 1 do 5 ocenite trditve pri čemer 1 pomeni ne drži in 5 pomeni popolnoma drži.

Odgovorite za aktivnost: Odgovor 6

(vpr. 4 = a in vpr. 5a = 1)

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti niti	Drži	Popolnoma drži
Po uvedbi zunanjega izvajanja smo ugotovili, da aktivnosti ne moremo izvajati znotraj podjetja, ker nimamo več ustreznega kadra, znanj, opreme,....	1	2	3	4	5
Ugotovili smo, da je sodelovanje z zunanjim izvajalcem težje, kot če to aktivnost izvajamo sami (potrebni več navodil, usklajevanj,...).	1	2	3	4	5
Zunanji izvajalec se ne drži dogovorov (cene, roki, kakovost, poslovne skrivnosti,...) in/ali poslov ne opravlja s takšno zavzetostjo, kot smo pričakovali.	1	2	3	4	5
Zunanji izvajalec nam skriva informacije, ki so pomembne za dobro opravljanje našega posla (Prim.: zunanji izvajalec ima v okvari opremo za izvedbo posla. Tega nam ne pove in s tem ogrozi izvedbo našega posla).	1	2	3	4	5

V nadaljevanju se vprašanja nanašajo na zunanje izvajanje aktivnosti, ki JE neposredno vezana na vašo glavno dejavnost – povečanje prihodkov.

(vpr. 4 = a in vpr. 5b = 1)

12. Spodaj zapišite aktivnost, ki ste jo predali zunanjemu izvajalcu. Če ste predali več aktivnosti zapišite tisto, ki je za vas najbolj pomembna in JE tesno povezana z vašo glavno dejavnostjo.

(vpr. 4 = a in vpr. 5b = 1)

_____Odgovor 12_____

13. Prosim ovrednotite pomembnost razlogov za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje. Ocenjujete za vaš primer: Odgovor 12

(vpr. 4 = a in vpr. 5b = 1)

	Sploh ni pomemben	Ni pomemben	Niti niti	Je pomemben	Zelo je pomemben
Znižanje stroškov poslovanja	1	2	3	4	5
Razširitev trga	1	2	3	4	5
Znižanje investicij v potrebno opremo ali kader	1	2	3	4	5
Izboljšanje ravni kakovosti, pridobivanje novih znanj,...	1	2	3	4	5
Razvoj zaposlenih in povečanje zavzetosti zaposlenih za delo	1	2	3	4	5
Organizacijski razlogi (osredotočenost na aktivnosti v katerih ste najboljši, potreba po dodatnih zaposlenih, opremi, storitvah, kapacitetah...)	1	2	3	4	5

14. Kakšen je večinoma način sodelovanja, ki ga sklepate z zunanjimi izvajalci?

Odgovorite za aktivnost: Odgovor 12

(vpr. 4 = a in vpr. 5b = 1)

- V obliki občasnih naročil
- Po pogodbi
- Lastniška povezava (franšize, licence, zastopništva)
- Drugo, prosim vpišite: _____

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na zadovoljstvo, dejavnike tveganja in negativne učinke povezane z zunanjim izvajanjem.

(vpr. 4 = a in vpr. 5b = 1)

15. Na lestvici od 1-5 ocenite zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem, kjer 1 pomeni sploh nismo zadovoljni, 5 pa popolnoma smo zadovoljni.

Odgovorite za aktivnost: Odgovor 12

(vpr. 4 = a in vpr. 5b = 1)

	Sploh nismo zadovoljni	Nismo zadovoljni	Niti niti	Smoo zadovoljni	Popolnoma smo zadovoljni
Cena	1	2	3	4	5
Kakovost izdelkov ali storitev	1	2	3	4	5
Upoštevanje dogovorjenih rokov	1	2	3	4	5
Reševanje težav ali reklamacij	1	2	3	4	5
Pretok informacij med podjetjema	1	2	3	4	5
Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	1	2	3	4	5
Sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca	1	2	3	4	5
Inovativni predlogi, rešitve, priporočila	1	2	3	4	5
Hitro prilagajanje vašim željam ali potrebam	1	2	3	4	5

16. Na lestvici od 1-5 ovrednotite, katere dejavnike tveganja ste upoštevali pred izločitvijo aktivnosti v zunanje izvajanje. 1 pomeni, da na tveganje niti niste pomislili, 5 pomeni, da ste tveganje dobro preučili in sprejeli ukrepe za preprečitev tveganja.

Odgovorite za aktivnost: Odgovor 12

(vpr. 4 = a in vpr. 5b = 1)

	Na tveganje niti nismo pomislili	Nismo preučili	Niti niti	Smo preučili	Tveganje smo dobro preučili
Te aktivnosti morda ne boste mogli ponovno izvajati v podjetju (nimate več zaposlenih, ki znajo to delo opravljati ali opreme, ki je potrebna za opravljanje te aktivnosti)	1	2	3	4	5
V podjetju ne bo več tako tesnega sodelovanja, saj zunanji izvajalec ni vedno prisoten	1	2	3	4	5
Se zunanji izvajalec morda ne bo držal dogovora (cene, roki, dobave, sodelovanje, varovanje poslovnih skrivnosti,...) ali posel ne bo opravljal s takšno zavzetostjo kot ste pričakovali	1	2	3	4	5
Vam lahko zunanji izvajalec skriva ali prireja informacije, ki so pomembne za dobro opravljanje vašega posla	1	2	3	4	5

17. Ali ste po uvedbi zunanjega izvajanja zaznali katerega izmed spodaj navedenih negativnih učinkov? Na lestvici od 1 do 5 ocenite trditve pri čemer 1 pomeni ne drži in 5 pomeni popolnoma drži.

Odgovorite za aktivnost: Odgovor 12

(vpr. 4 = a in vpr. 5b = 1)

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti niti	Drži	Popolnoma drži
Po uvedbi zunanjega izvajanja smo ugotovili, da aktivnosti ne moremo več izvajati znotraj podjetja, ker nimamo več ustreznega kadra, znanj, opreme,....	1	2	3	4	5
Ugotovili smo, da je sodelovanje z zunanjim izvajalcem težje, kot če to aktivnost izvajamo sami (potrebni več navodil, usklajevanj,...).	1	2	3	4	5
Zunanji izvajalec se ne drži dogovorov (cene, roki, kakovost, poslovne skrivnosti,...) in/ali posel ne opravlja s takšno zavzetostjo, kot smo pričakovali.	1	2	3	4	5
Zunanji izvajalec nam skriva informacije, ki so pomembne za dobro opravljanje našega posla (Prim.: zunanji izvajalec ima v okvari opremo za izvedbo posla. Tega nam ne pove in s tem ogrozi izvedbo našega posla).	1	2	3	4	5

18. Na lestvici od 1-7 prosimo ocenite splošno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem v celoti, kjer 1 pomeni sploh nismo zadovoljni, 7 pa popolnoma smo zadovoljni.

(vpr.4 = a)

	Sploh nismo zadovoljni	Nismo zadovoljni	Deloma nismo zadovoljni	Niti nismo niti smo zadovoljni	Deloma smo zadovoljni	Smo zadovoljni	Popolnoma smo zadovoljni
Zunanje izvajanje aktivnosti, ki NI neposredno vezana na vašo glavno dejavnost	1	2	3	4	5	6	7
Zunanje izvajanje aktivnosti, ki je neposredno povezana na vašo glavno dejavnostjo	1	2	3	4	5	6	7

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše splošne izkušnje z zunanjim izvajanjem in niso vezana na predhodno izbrane aktivnosti.

(vpr.4 = a)

19. Ali ste že kdaj prekinili (začasno ali za stalno) pogodbo ali sodelovanje z zunanjim izvajalcem zaradi negativnih izkušenj?

(vpr.4 = a)

- a. Da
- b. Ne → Na vprašanje 22

20. Kako hude so bile posledice prekinitve sodelovanja z zunanjimi izvajalci za vaše podjetje: (vpr.4 = a in vpr.19 = a)

- a. Ogrožen obstoj podjetja
- b. Nevarnost za obstoj poslovne enote /dela podjetja
- c. Izguba ključnih odjemalcev/kupcev
- d. Padec povpraševanja in nižji obseg naročil s strani končnih kupcev
- e. Povečan lastni obseg dela za realizacijo posla (nadure, izredni prevozi, dodatni stroški)
- f. Drugo. Prosim vpišite: _____

21. Kaj je sledilo prekinitvi zunanjega izvajanja?

(vpr.4 = a in vpr.19 = a)

- a. Prenos aktivnosti nazaj v podjetje
- b. Prenos aktivnosti na drugega zunanjega izvajalca
- c. Nadaljevanje zunanjega izvajanja po spremenjenih pogojih
- d. Opustitev aktivnosti
- e. Drugo. Prosim vpišite: _____

22. Prosim, ocenite dobičkonosnost podjetja po uvedbi zunanjega izvajanja v primerjavi z dobičkonosnostjo pred uvedbo zunanjega izvajanja.

(vpr.4 = a)

Mnogo slabše kot pred uvedbo.	Slabše kot pred uvedbo	Enakovredno	Bolje kot pred uvedbo	Mnogo bolje kot pred uvedbo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Prosim, ocenite velikost tržnega deleža po uvedbi zunanjega izvajanja v primerjavi z vašim tržnim deležem pred uvedbo zunanjega izvajanja.

(vpr.4 = a)

Bistveno znižanje	Zmerno znižanje	Rahlo znižanje	Ohranitev	Rahlo povečanje	Zmerno povečanje	Bistveno povečanje
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. To je zadnje vprašanje. Prosim vas, da navedete raven razširjenosti vašega poslovanja:

(možen en odgovor)

- a. Lokalni trg (primer: kraj, mesto ali občina v kateri je vaše podjetje)
- b. Regijski trg (primer: osrednjeslovenska regija ali podravska regija)
- c. Celotna Slovenija
- d. Slovenija in EU
- e. Slovenija in globalno
- f. Drugo: _____

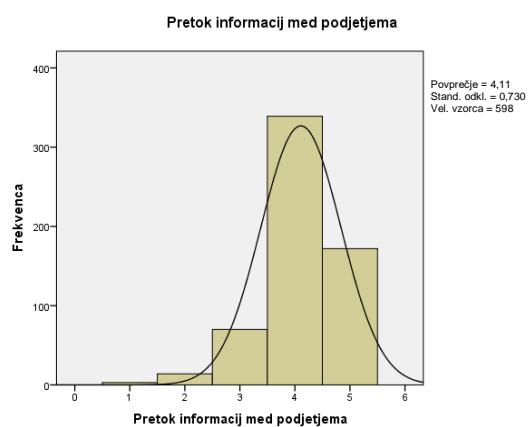
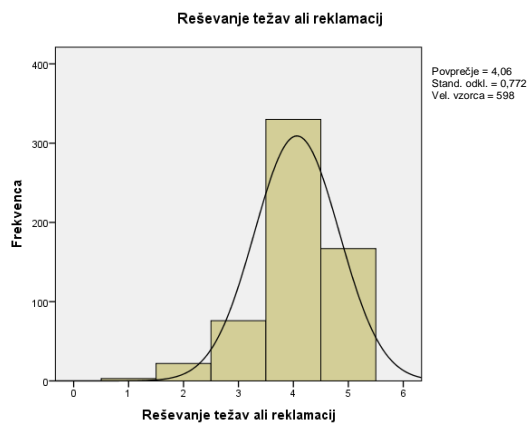
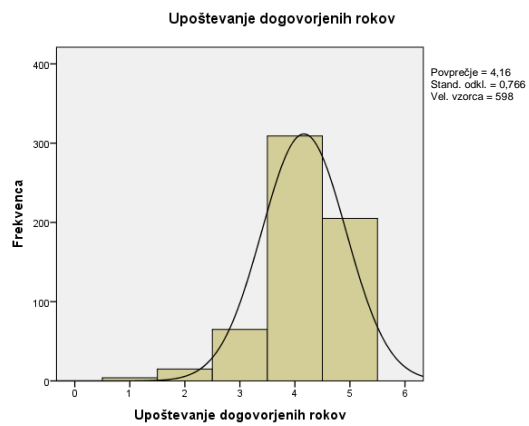
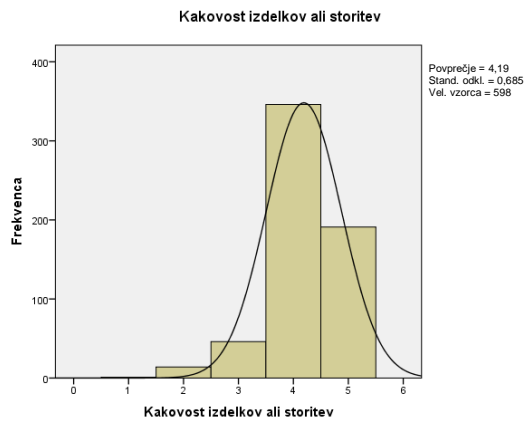
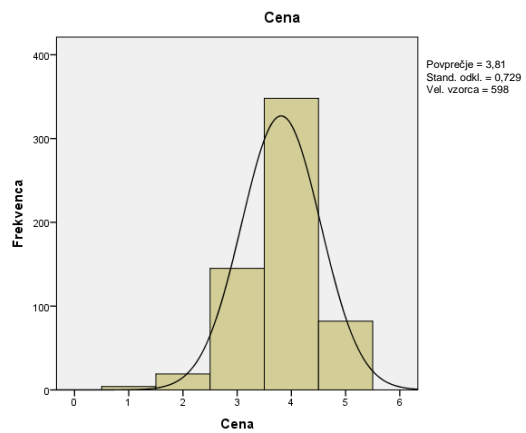
Priloga 2: Multivariatna analiza kovarianc med načinom sodelovanja in elementi zadovoljstva z vključeno moderacijsko spremenljivko finančni kazalnik

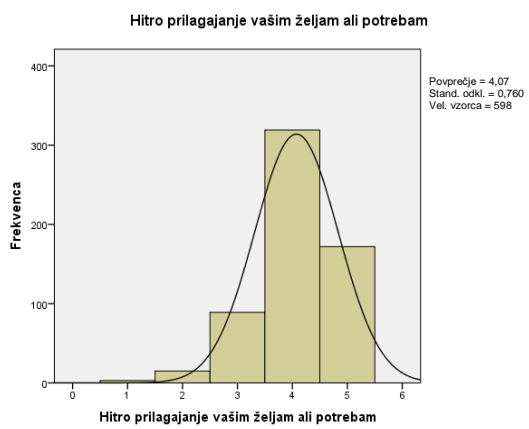
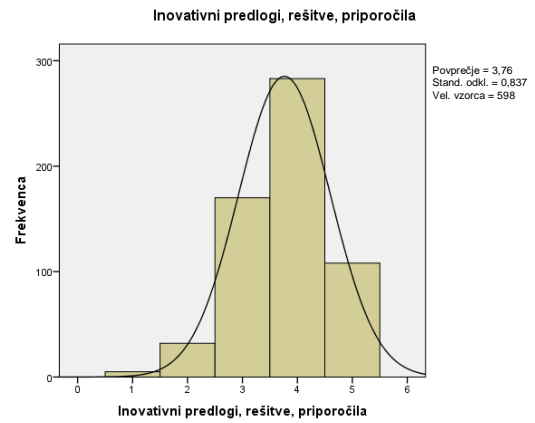
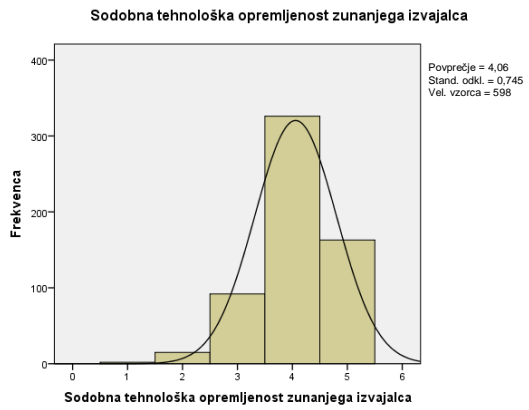
Učinek		Vrednost ^a	F-test	Hipotetične stopinje prostosti	Stopinje prostosti napake	p-vrednost	Kvadrat parcialne Ete
Način sodelovanja	Pillaijeva sled	0,546	15,644	18,000	750,000	0,000**	0,273
	Wilksova lambda	0,467	19,257	18,000	748,000	0,000**	0,317
	Hotellingova sled	1,114	23,084	18,000	746,000	0,000**	0,358
	Royev koren	1,089	45,359	9,000	375,000	0,000**	0,521
Finančni kazalnik	Pillaijeva sled	0,028	1,179	9,000	374,000	0,307	0,028
	Wilksova lambda	0,972	1,179	9,000	374,000	0,307	0,028
	Hotellingova sled	0,028	1,179	9,000	374,000	0,307	0,028
	Royev koren	0,028	1,179	9,000	374,000	0,307	0,028
Interakcija	Pillaijeva sled	0,027	1,175	9,000	374,000	0,310	0,027
	Wilksova lambda	0,973	1,175	9,000	374,000	0,310	0,027
	Hotellingova sled	0,028	1,175	9,000	374,000	0,310	0,027
	Royev koren	0,028	1,175	9,000	374,000	0,310	0,027

^a Model: Način sodelovanja + Finančni kazalnik + Interakcija

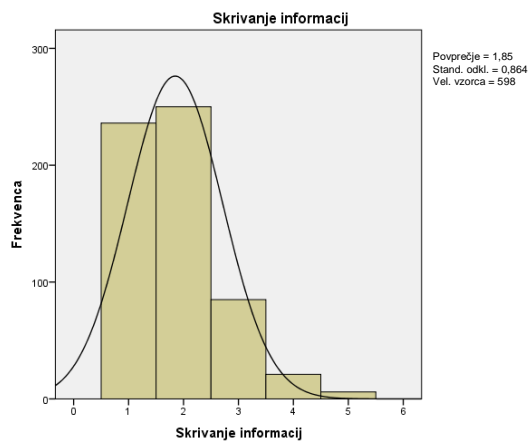
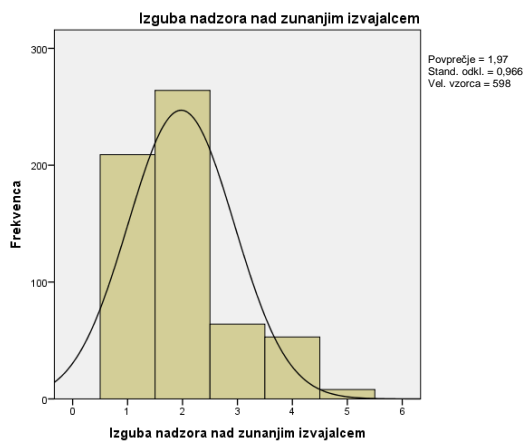
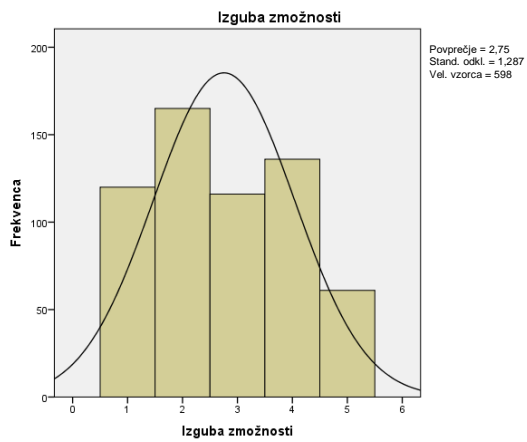
** Statistična značilnost na ravni $p < 0,01$.

Priloga 3: Frekvenčna porazdelitev elementov faktorja zadovoljstvo

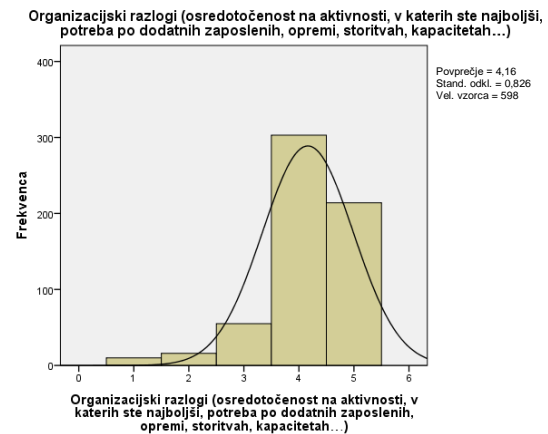
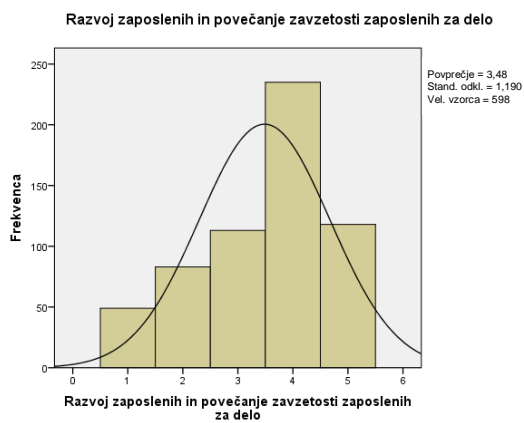
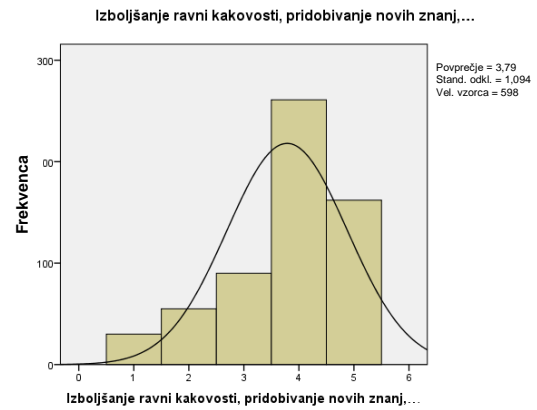
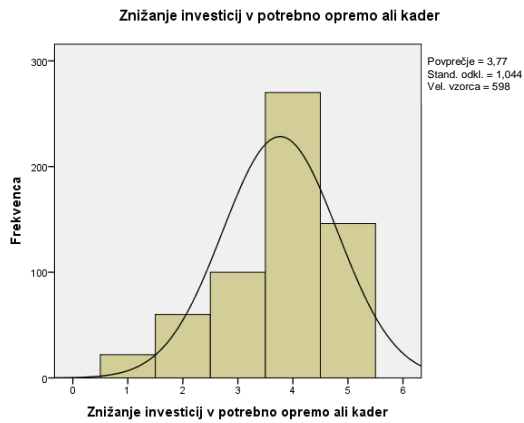
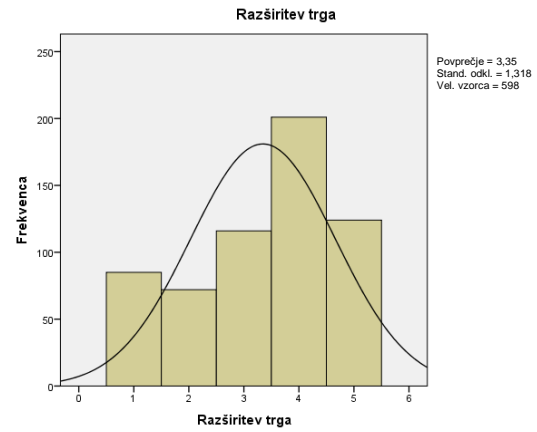
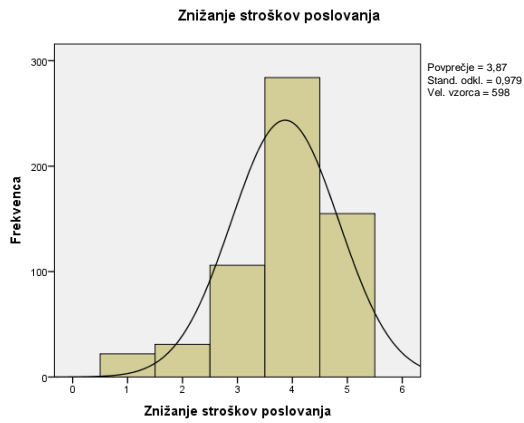




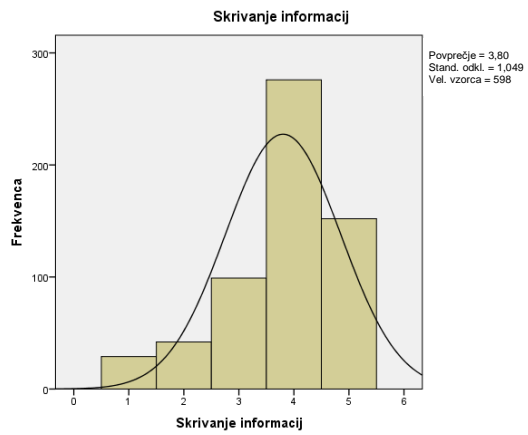
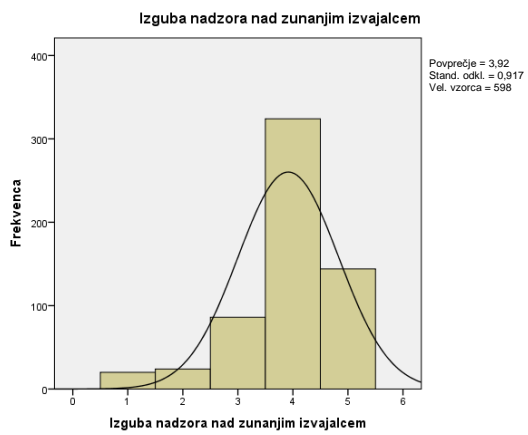
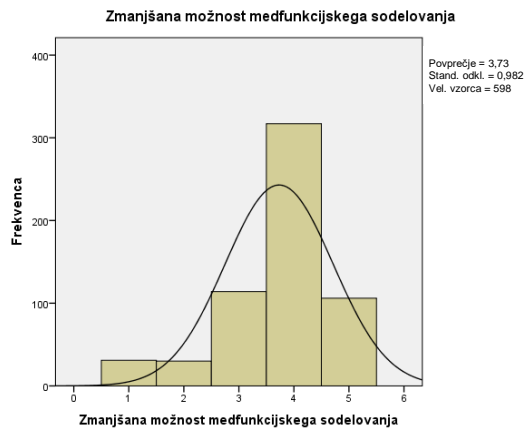
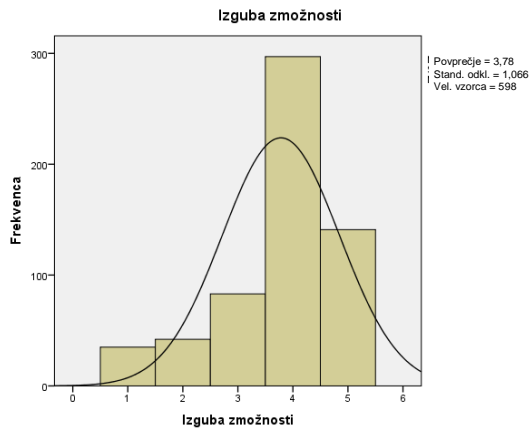
Priloga 4: Frekvenčna porazdelitev elementov faktorja negativni učinki



Priloga 5: Frekvenčna porazdelitev elementov faktorja razlogi



Priloga 6: Frekvenčna porazdelitev elementov faktorja dejavniki tveganja



Priloga 7: Korelacijska matrika med dejavniki tveganja in faktorjem zadovoljstvo

Faktor zadovoljstvo		Izguba zmožnosti	Zmanjšana možnost med- funkcijskega sodelovanja	Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	Skrivanje informacij
Tradicionalno zunanje izvajanje	Pearsonov kor. koeficient	0,130*	0,200**	0,184**	0,197**
	Dvostranska domneva	0,016	0,000	0,001	0,000
	Vel. vzorca	339	339	339	339
Strateško zunanje izvajanje	Pearsonov kor. koeficient	0,064	0,155*	0,204**	0,174**
	Dvostranska domneva	0,306	0,013	0,001	0,005
	Vel. vzorca	259	259	259	259

* Korelacija je statistično značilna na ravni $0,01 < p < 0,05$.

** Korelacija je statistično značilna na ravni $p < 0,01$.

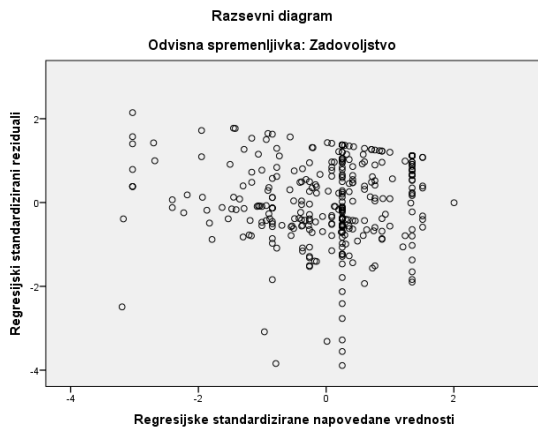
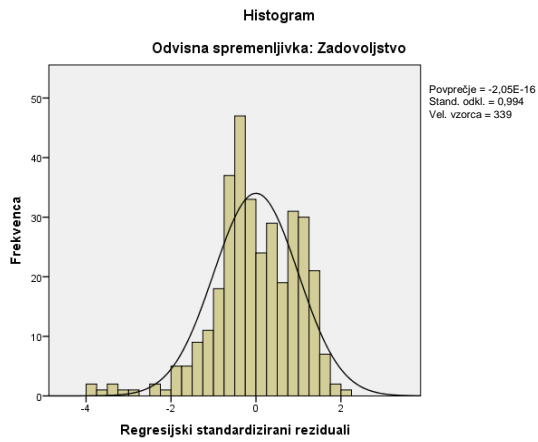
Priloga 8: Korelacijska matrika med dejavniki tveganja

Dejavniki tveganja		Izguba zmožnosti	Zmanjšana možnost med- funkcijskega sodelovanja	Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	Skrivanje informacij
Izguba zmožnosti	Pearsonov kor. koeficient	1	0,718**	0,583**	0,486**
	Dvostranska domneva		0,000	0,000	0,000
	N	598	598	598	598
Zmanjšana možnost med- funkcijskega sodelovanja	Pearsonov kor. koeficient	0,718**	1	0,673**	0,568**
	Dvostranska domneva	0,000		0,000	0,000
	N	598	598	598	598
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	Pearsonov kor. koeficient	0,583**	0,673**	1	0,742**
	Dvostranska domneva	0,000	0,000		0,000
	N	598	598	598	598
Skrivanje informacij	Pearsonov kor. koeficient	0,486**	0,568**	0,742**	1
	Dvostranska domneva	0,000	0,000	0,000	
	N	598	598	598	598

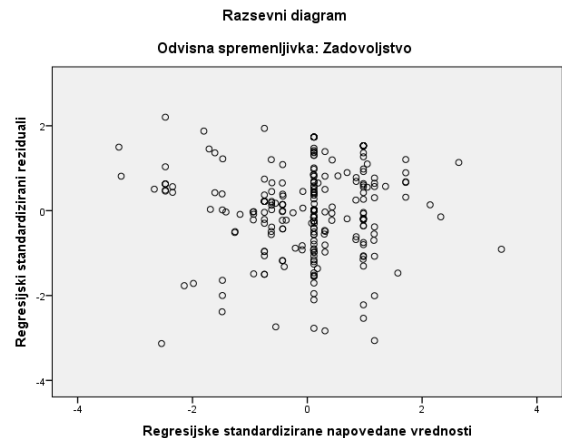
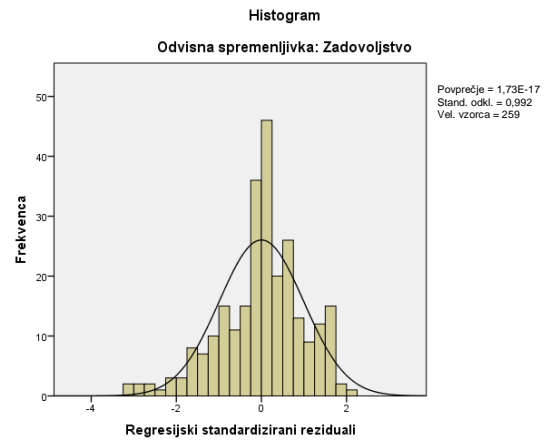
** Korelacija je statistično značilna na ravni $p < 0,01$.

Priloga 9: Heteroskedastičnost in normalna porazdelitev napak

Tradicionalno zunanje izvajanje



Strateško zunanje izvajanje



**Priloga 10: Regresijski model vpliva dejavnikov tveganja na zadovoljstvo
(tradicionalno zunanje izvajanje)**

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Skrivanje informacij Izguba zmožnosti Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem		Enter

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	St. napaka ocene
1	0,229 ^a	0,052	0,041	0,56504

^a Neodvisne spremenljivke.: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem.

ANOVA^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečni kvadrat	F-test	p-vrednost
1	Regresija	5,879	4	1,470	4,603	0,001 ^b
	Ostanek	106,636	334	0,319		
	Skupaj	112,514	338			

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

^b Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem.

Model		Standardizirani Beta koeficient	t-test	p-vrednost	Statistika kolinearnosti	
					Tolerance	VIF
1	(Konstanta)		25,012	0,000**		
	Izguba zmožnosti	-0,037	-0,501	0,617	0,513	1,949
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	0,141	1,726	0,085	0,426	2,345
	Izguba nadzora nad zun. izv.	0,036	0,440	0,660	0,415	2,407
	Skrivanje informacij	0,113	1,539	0,125	0,522	1,914

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

** Statistična značilnost na ravni $p < 0,01$.

Priloga 11: Regresijski model vpliva dejavnikov tveganja na zadovoljstvo z vključenim finančnim kazalnikom (tradicionalno zunanje izvajanje)

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Skrivanje informacij Izguba zmožnosti Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem Finančni kazalnik (logaritem rasti prihodkov)		Enter

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	St. napaka ocene
1	0,291 ^a	0,085	0,064	0,58398

^a Neodvisne spremenljivke.: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, Finančni kazalnik.

ANOVA^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečni kvadrat	F-test	p-vrednost
1	Regresija	7,076	5	1,415	4,150	0,001 ^b
	Ostanek	76,392	224	0,341		
	Skupaj	83,468	229			

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

^b Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, Finančni kazalnik.

Model		Standardizirani Beta koeficient	t-test	p-vrednost	Statistika kolinearnosti	
					Tolerance	VIF
1	(Konstanta)		10,938	0,000**		
	Izguba zmožnosti	-0,069	-0,792	0,429	0,535	1,868
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	0,254	2,589	0,010*	0,423	2,362
	Izguba nadzora nad zun. izv.	0,062	0,643	0,521	0,441	2,267
	Skrivanje informacij	0,047	0,525	0,600	0,510	1,961
	Finančni kazalnik	-0,080	-1,237	0,218	0,972	1,029

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

* Statistična značilnost na ravni $0,01 < p < 0,05$.

** Statistična značilnost na ravni $p < 0,01$.

Priloga 12: Regresijski model vpliva dejavnikov tveganja na zadovoljstvo (strateško zunanje izvajanje)

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Skrivanje informacij Izguba zmožnosti Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem		Enter

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	St. napaka ocene
1	0,233 ^a	0,054	0,040	0,58298

^a Neodvisne spremenljivke.: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem.

ANOVA^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečni kvadrat	F-test	p-vrednost
1	Regresija	4,975	4	1,244	3,660	0,006 ^b
	Ostanek	86,326	254	0,340		
	Skupaj	91,301	258			

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

^b Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem.

Model		Standardizirani Beta koeficient	t-test	p-vrednost	Statistika kolinearnosti	
					Tolerance	VIF
1	(Konstanta)		21,029	0,000**		
	Izguba zmožnosti	-0,178	-1,829	0,069	0,391	2,558
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	0,140	1,287	0,199	0,316	3,162
	Izguba nadzora nad zun. izv.	0,205	1,670	0,096	0,246	4,066
	Skrivanje informacij	0,013	0,119	0,905	0,312	3,203

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

** Statistična značilnost na ravni $p < 0,01$.

Priloga 13: Regresijski model vpliva dejavnikov tveganja na zadovoljstvo z vključenim finančnim kazalnikom (strateško zunanje izvajanje)

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Skrivanje informacij Izguba zmožnosti Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem Finančni kazalnik (logaritem rasti prihodkov)		Enter

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	St. napaka ocene
1	0,187 ^a	0,035	0,005	0,59159

^a Neodvisne spremenljivke.: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, Finančni kazalnik.

ANOVA^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečni kvadrat	F-test	p-vrednost
1	Regresija	2,058	5	0,412	1,176	0,323 ^b
	Ostanek	57,047	163	0,350		
	Skupaj	59,104	168			

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

^b Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, Finančni kazalnik.

Model		Standardizirani Beta koeficient	t-test	p-vrednost	Statistika kolinearnosti	
					Tolerance	VIF
1	(Konstanta)		10,118	0,000**		
	Izguba zmožnosti	-0,132	-1,100	0,273	0,412	2,429
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	0,174	1,243	0,216	0,301	3,323
	Izguba nadzora nad zun. izv.	-0,026	-0,154	0,878	0,203	4,926
	Skrivanje informacij	0,070	0,485	0,628	0,282	3,547
	Finančni kazalnik	-0,136	-1,752	0,082	0,988	1,012

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

** Statistična značilnost na ravni $p < 0,01$.

Priloga 14: Korelacijska matrika med negativnimi učinki zunanjega izvajanja in faktorjem zadovoljstvo

Faktor zadovoljstvo		Izguba zmožnosti	Zmanjšana možnost med- funkcijskega sodelovanja	Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	Skrivanje informacij
Tradicionalno zunanje izvajanje	Pearsonov kor. koeficient	-0,022	-0,422**	-0,467**	-0,424**
	Dvostranska domneva	0,681	0,000	0,000	0,000
	Vel. vzorca	339	339	339	339
Strateško zunanje izvajanje	Pearsonov kor. koeficient	-0,024	-0,499**	-0,541**	-0,432**
	Dvostranska domneva	0,700	0,000	0,000	0,000
	Vel. vzorca	259	259	259	259

** Korelacija je statistično značilna na ravni $p < 0,01$.

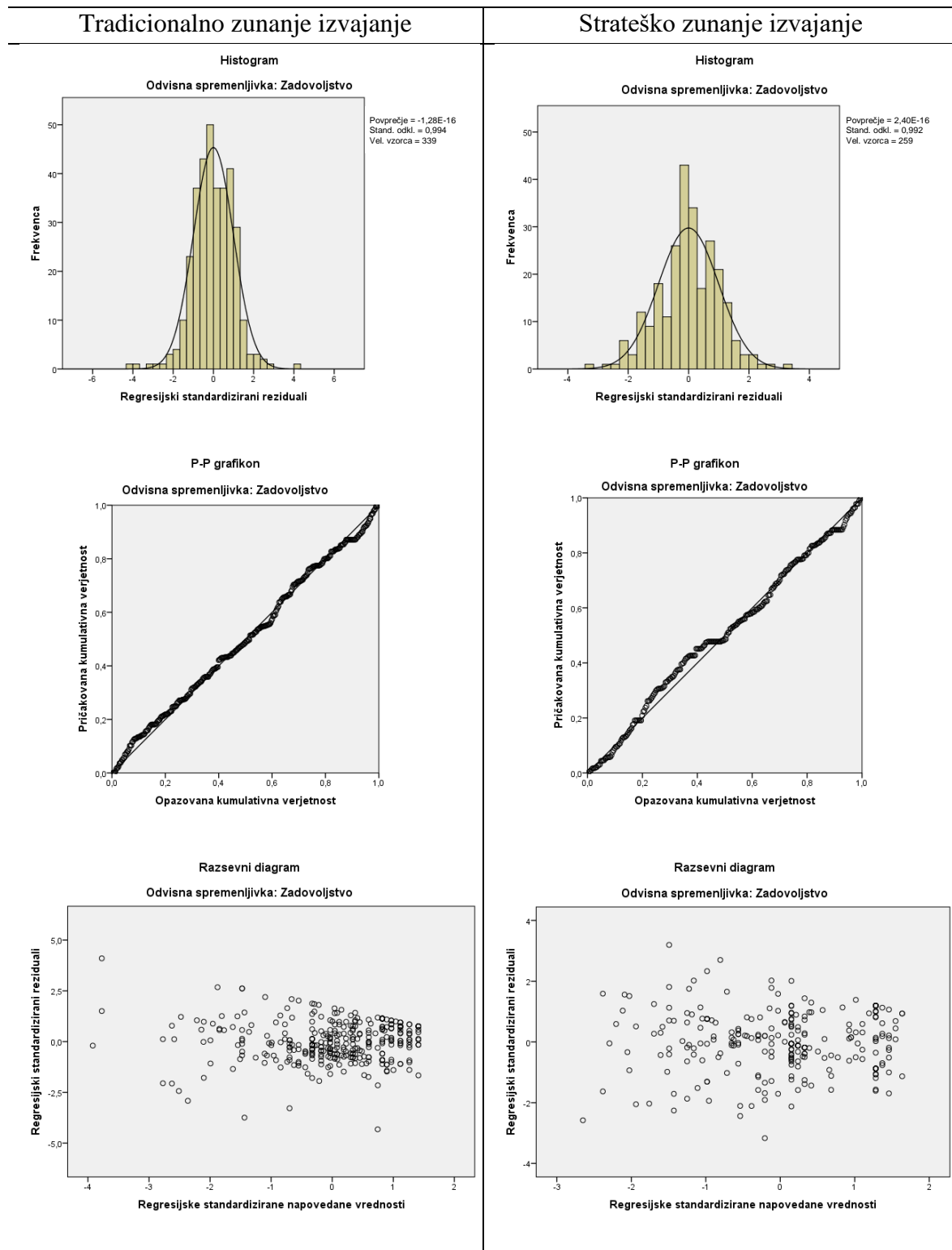
Priloga 15: Korelacijska matrika med negativnimi učinki zunanjega izvajanja

Negativni učinki		Izguba zmožnosti	Zmanjšana možnost med-funkcijskega sodelovanja	Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	Skrivanje informacij
Izguba zmožnosti	Pearsonov kor. koeficient	1	0,103*	0,147**	0,152**
	Dvostranska domneva		0,012	0,000	0,000
	Vel. vzorca	598	598	598	598
Zmanjšana možnost med-funkcijskega sodelovanja	Pearsonov kor. koeficient	0,103*	1	0,563**	0,527**
	Dvostranska domneva	0,012		0,000	0,000
	Vel. vzorca	598	598	598	598
Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem	Pearsonov kor. koeficient	0,147**	0,563**	1	0,576**
	Dvostranska domneva	0,000	0,000		0,000
	Vel. vzorca	598	598	598	598
Skrivanje informacij	Pearsonov kor. koeficient	0,152**	0,527**	0,576**	1
	Dvostranska domneva	0,000	0,000	0,000	
	Vel. vzorca	598	598	598	598

* Korelacija je statistično značilna na ravni $0,01 < p < 0,05$.

** Korelacija je statistično značilna na ravni $p < 0,01$.

Priloga 16: Heteroskedastičnost in normalna porazdelitev napak



**Priloga 17: Regresijski model vpliva negativnih učinkov na zadovoljstvo
(tradicionalno zunanje izvajanje)**

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Skrivanje informacij Izguba zmožnosti Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem		Enter

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	St. napaka ocene
1	0,541 ^a	0,293	0,284	0,48811

^a Neodvisne spremenljivke.: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem.

ANOVA^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečni kvadrat	F-test	p-vrednost
1	Regresija	32,937	4	8,234	34,560	0,000 ^b
	Ostane	79,577	334	0,238		
	Skupaj	112,514	338			

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

^b Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem.

Model		Standardizirani Beta koeficient	t-test	p-vrednost	Statistika kolinearnosti	
					Tolerance	VIF
1	(Konstanta)		57,955	0,000**		
	Izguba zmožnosti	0,104	2,195	0,029*	0,936	1,069
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	-0,213	-3,835	0,000**	0,689	1,452
	Izguba nadzora nad zun. izv.	-0,271	-4,573	0,000**	0,601	1,664
	Skrivanje informacij	-0,185	-3,062	0,002**	0,580	1,723

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

* Statistična značilnost na ravni $0,01 < p < 0,05$.

** Statistična značilnost na ravni $p < 0,01$.

Priloga 18: Regresijski model vpliva negativnih učinkov na zadovoljstvo z vključenim finančnim kazalnikom (tradicionalno zunanje izvajanje)

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Skrivanje informacij Izguba zmožnosti Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem Finančni kazalnik (logaritem rasti prihodkov)		Enter

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	St. napaka ocene
1	0,535 ^a	0,286	0,270	0,51587

^a Neodvisne spremenljivke.: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, Finančni kazalnik.

ANOVA^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečni kvadrat	F-test	p-vrednost
1	Regresija	23,858	5	4,772	17,931	0,000 ^b
	Ostanek	59,610	224	0,266		
	Skupaj	83,468	229			

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

^b Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, Finančni kazalnik.

Model		Standardizirani Beta koeficient	t-test	p-vrednost	Statistika kolinearnosti	
					Tolerance	VIF
1	(Konstanta)		16,461	0,000**		
	Izguba zmožnosti	0,125	2,144	0,033*	0,943	1,060
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	-0,219	-2,991	0,003**	0,597	1,675
	Izguba nadzora nad zun. izv.	-0,272	-3,658	0,000**	0,575	1,740
	Skrivanje informacij	-0,146	-1,947	0,053	0,566	1,766
	Finančni kazalnik	-0,056	-0,986	0,325	0,992	1,008

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

* Statistična značilnost na ravni $0,01 < p < 0,05$.

** Statistična značilnost na ravni $p < 0,01$.

**Priloga 19: Regresijski model vpliva negativnih učinkov na zadovoljstvo
(strateško zunanje izvajanje)**

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Skrivanje informacij Izguba zmožnosti Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem		Enter

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	St. napaka ocene
1	0,592 ^a	0,350	0,340	0,48329

^a Neodvisne spremenljivke.: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem.

ANOVA^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečni kvadrat	F-test	p-vrednost
1	Regresija	31,974	4	7,993	34,223	0,000 ^b
	Ostanek	59,327	254	0,234		
	Skupaj	91,301	258			

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

^b Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem.

Model		Standardizirani Beta koeficient	t-test	p-vrednost	Statistika kolinearnosti	
					Tolerance	VIF
1	(Konstanta)		48,228	0,000**		
	Izguba zmožnosti	0,069	1,353	0,177	0,971	1,030
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	-0,218	-3,183	0,002**	0,547	1,827
	Izguba nadzora nad zun. izv.	-0,339	-4,876	0,000**	0,529	1,889
	Skrivanje informacij	-0,139	-2,209	0,028*	0,647	1,546

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

* Statistična značilnost na ravni $0,01 < p < 0,05$.

** Statistična značilnost na ravni $p < 0,01$.

Priloga 20: Regresijski model vpliva negativnih učinkov na zadovoljstvo z vključenim finančnim kazalnikom (strateško zunanje izvajanje)

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Skrivanje informacij Izguba zmožnosti Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem Finančni kazalnik (logaritem rasti prihodkov)		Enter

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	St. napaka ocene
1	0,581 ^a	0,337	0,317	0,49022

^a Neodvisne spremenljivke.: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, Finančni kazalnik.

ANOVA^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečni kvadrat	F-test	p-vrednost
1	Regresija	19,933	5	3,987	16,589	0,000 ^b
	Ostanek	39,171	163	0,240		
	Skupaj	59,104	168			

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

^b Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), Skrivanje informacij, Izguba zmožnosti, Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja, Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, Finančni kazalnik.

Model		Standardizirani Beta koeficient	t-test	p-vrednost	Statistika kolinearnosti	
					Tolerance	VIF
1	(Konstanta)		15,016	0,000**		
	Izguba zmožnosti	0,094	1,460	0,146	0,977	1,024
	Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja	-0,342	-3,935	0,000**	0,537	1,862
	Izguba nadzora nad zun. izv.	-0,240	-2,678	0,008**	0,504	1,982
	Skrivanje informacij	-0,067	-0,840	0,402	0,643	1,554
	Finančni kazalnik	-0,096	-1,503	0,135	0,991	1,009

^a Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO.

* Statistična značilnost na ravni $0,01 < p < 0,05$.

** Statistična značilnost na ravni $p < 0,01$.

Priloga 21: Povzetek primernosti strukturnega modela vpliva dejavnikov tveganja in negativnih učinkov na faktor zadovoljstvo (tradicionalno zun. izv.)

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Privzeti model	48	176,239	87	0,000	2,026
Nasičen model	135	0,000	0		
Model neodvisnosti	30	2.660,251	105	0,000	25,336

Model	NFI Delta 1	RFI rho1	IFI Delta 2	TLI rho 2	CFI
Privzeti model	0,934	0,920	0,965	0,958	0,965
Nasičen model	1,000		1,000		1,000
Model neodvisnosti	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Privzeti model	0,829	0,774	0,800
Nasičen model	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Privzeti model	89,239	55,168	131,088
Nasičen model	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	2.555,251	2.390,869	2.726,971

Model	FMIN	FO	LO 90	HI 90
Privzeti model	0,521	0,264	0,163	0,388
Nasičen model	0,000	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	7,871	7,560	7,074	8,068

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Privzeti model	0,055	0,043	0,067	0,228
Model neodvisnosti	0,268	0,260	0,277	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Privzeti model	272,239	277,009		
Nasičen model	270,000	283,416		
Model neodvisnosti	2.720,251	2.723,233		

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Privzeti model	0,805	0,705	0,929	0,820
Nasičen model	0,799	0,799	0,799	0,839
Model neodvisnosti	8,048	7,562	8,556	8,057

Model	HOELTER 0,05	HOELTER 0,01
Privzeti model	211	232
Model neodvisnosti	17	18

Priloga 22: Povzetek primernosti strukturnega modela vpliva dejavnikov tveganja in negativnih učinkov na faktor zadovoljstvo (strateško zun. izvajanje)

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Privzeti model	48	286,135	87	0,000	3,289
Nasičen model	135	0,000	0		
Model neodvisnosti	30	2.444,610	105	0,000	23,282

Model	NFI Delta 1	RFI rho1	IFI Delta 2	TLI rho 2	CFI
Privzeti model	0,883	0,859	0,916	0,897	0,915
Nasičen model	1,000		1,000		1,000
Model neodvisnosti	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Privzeti model	0,829	0,732	0,758
Nasičen model	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Privzeti model	199,135	151,646	254,231
Nasičen model	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	2.339,610	2.182,333	2.504,236

Model	FMIN	FO	LO 90	HI 90
Privzeti model	1,109	0,772	0,588	0,985
Nasičen model	0,000	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	9,475	9,068	8,459	9,706

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Privzeti model	0,094	0,082	0,106	0,000
Model neodvisnosti	0,294	0,284	0,304	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Privzeti model	382,135	388,482		
Nasičen model	270,000	287,851		
Model neodvisnosti	2.504,610	2.508,577		

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Privzeti model	1,481	1,297	1,695	1,506
Nasičen model	1,047	1,047	1,047	1,116
Model neodvisnosti	9,708	9,098	10,346	9,723

Model	HOELTER 0.05	HOELTER 0.01
Privzeti model	99	109
Model neodvisnosti	14	15

Priloga 23: Povzetek primernosti strukturnega modela vpliva dejavnikov tveganja, negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo (tradicionalno zunanje izvajanje)

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Privzeti model	51	189,807	101	0,000	1,879
Nasičen model	152	0,000	0		
Model neodvisnosti	16	2.675,774	136	0,000	19,675

Model	NFI Delta 1	RFI rho1	IFI Delta 2	TLI rho 2	CFI
Privzeti model	0,929	0,904	0,966	0,953	0,965
Nasičen model	1,000		1,000		1,000
Model neodvisnosti	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Privzeti model	0,743	0,690	0,717
Nasičen model	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Privzeti model	88,807	53,832	131,599
Nasičen model	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	2.539,774	2.375,396	2.711,497

Model	FMIN	FO	LO 90	HI 90
Privzeti model	0,562	0,263	0,159	0,389
Nasičen model	0,000	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	7,916	7,514	7,028	8,022

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Privzeti model	0,051	0,040	0,062	0,427
Model neodvisnosti	0,235	0,227	0,243	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Privzeti model	291,807	297,209		
Nasičen model	304,000	320,100		
Model neodvisnosti	2.707,774	2.709,468		

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Privzeti model	0,863	0,760	0,990	0,879
Nasičen model	0,899	0,899	0,899	0,947
Model neodvisnosti	8,011	7,525	8,519	8,016

Model	HOELTER 0.05	HOELTER 0.01
Privzeti model	224	244
Model neodvisnosti	21	23

Priloga 24: Povzetek primernosti strukturnega modela vpliva dejavnikov tveganja, negativnih učinkov in finančnega kazalnika na faktor zadovoljstvo (strateško zunanje izvajanje)

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Privzeti model	51	296,503	101	0,000	2,936
Nasičen model	152	0,000	0		
Model neodvisnosti	16	2.457,522	136	0,000	18,070

Model	NFI Delta 1	RFI rho1	IFI Delta 2	TLI rho 2	CFI
Privzeti model	0,879	0,838	0,917	0,887	0,916
Nasičen model	1,000		1,000		1,000
Model neodvisnosti	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Privzeti model	0,743	0,653	0,680
Nasičen model	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Privzeti model	195,503	147,676	250,967
Nasičen model	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	2.321,522	2.164,337	2.486,065

Model	FMIN	FO	LO 90	HI 90
Privzeti model	1,149	0,758	0,572	0,973
Nasičen model	0,000	0,000	0,000	0,000
Model neodvisnosti	9,525	8,998	8,389	9,636

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Privzeti model	0,087	0,075	0,098	0,000
Model neodvisnosti	0,257	0,248	0,266	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Privzeti model	398,503	405,698		
Nasičen model	304,000	325,444		
Model neodvisnosti	2.489,522	2.491,779		

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Privzeti model	1,545	1,359	1,760	1,572
Nasičen model	1,178	1,178	1,178	1,261
Model neodvisnosti	9,649	9,040	10,287	9,658

Model	HOELTER 0.05	HOELTER 0.01
Privzeti model	110	120
Model neodvisnosti	18	19

Priloga 25: Analiza variance za ugotavljanje razlik med štirimi kategorijami podjetij

Elementi zadovoljstva	Variabilnost	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F statistika	p-vrednost
Cena	Med skupinami	4,439	3	1,480	2,806	0,039*
	Znotraj skupin	313,208	594	0,527		
	Skupaj	317,647	597			
Kakovost izdelkov ali storitev	Med skupinami	3,134	3	1,045	2,239	0,083
	Znotraj skupin	277,134	594	0,467		
	Skupaj	280,268	597			
Upoštevanje dogovorjenih rokov	Med skupinami	3,094	3	1,031	1,766	0,152
	Znotraj skupin	346,846	594	0,584		
	Skupaj	349,940	597			
Reševanje težav ali reklamacij	Med skupinami	0,924	3	0,308	0,516	0,672
	Znotraj skupin	354,662	594	0,597		
	Skupaj	355,585	597			
Pretok informacij med podjetjema	Med skupinami	4,401	3	1,467	2,779	0,040*
	Znotraj skupin	313,534	594	0,528		
	Skupaj	317,935	597			
Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	Med skupinami	2,687	3	0,896	1,968	0,118
	Znotraj skupin	270,383	594	0,455		
	Skupaj	273,070	597			
Sodobna tehnološka opremljenost zun. izvajalca	Med skupinami	12,897	3	4,299	8,029	0,000
	Znotraj skupin	318,055	594	0,535		
	Skupaj	330,952	597			
Inovativni predlogi, rešitve, priporočila	Med skupinami	10,361	3	3,454	5,036	0,002
	Znotraj skupin	407,393	594	0,686		
	Skupaj	417,754	597			
Hitro prilagajanje željam ali potrebam naroč.	Med skupinami	3,105	3	1,035	1,800	0,146
	Znotraj skupin	341,657	594	0,575		
	Skupaj	344,763	597			

*Statistična značilnost na ravni $p < 0,05$.

Priloga 26: Welchov test za ugotavljanje razlik med štirimi kategorijami podjetij v primeru, ko variance med kategorijami niso homogene

Elementi zadovoljstva	Test	Statistični test ¹	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	p-vrednost
Cena	Welch	2,939	3	280,415	0,034
Kakovost izdelkov ali storitev	Welch	2,408	3	283,419	0,067
Upoštevanje dogovorjenih rokov	Welch	1,834	3	282,263	0,141
Reševanje težav ali reklamacij	Welch	0,551	3	282,672	0,648
Pretok informacij med podjetjema	Welch	2,571	3	278,770	0,055
Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	Welch	1,931	3	281,340	0,125
Sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca	Welch	6,706	3	273,719	0,000*
Inovativni predlogi, rešitve, priporočila	Welch	5,011	3	280,263	0,002*
Hitro prilagajanje željam ali potrebam naročnika	Welch	1,910	3	286,262	0,128

¹Asimptotska *F* porazdelitev.

*Statistična značilnost na ravni $p < 0,05$.

Priloga 27: Test homogenosti za ugotavljanje enakosti varianc med štirimi kategorijami podjetij

Elementi zadovoljstva	Levenov test enakosti varianc	Stopnje prostosti 1	Stopnje prostosti 2	P-vrednost
Cena	1,696	3	594	0,167 ¹
Kakovost izdelkov ali storitev	2,294	3	594	0,077 ¹
Upoštevanje dogovorjenih rokov	0,815	3	594	0,486 ¹
Reševanje težav ali reklamacij	2,084	3	594	0,101 ¹
Pretok informacij med podjetjema	0,418	3	594	0,740 ¹
Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	1,853	3	594	0,136 ¹
Sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca	3,709	3	594	0,012 ²
Inovativni predlogi, rešitve, priporočila	6,634	3	594	0,000 ²
Hitro prilagajanje vašim željam ali potrebam	1,016	3	594	0,385 ¹

¹Interpretiram analizo variance.

²Interpretiram Welchov test.

Priloga 28: Opisna statistika za kategorije podjetij po elementih zadovoljstva

Elementi zadovoljstva	Kategorije podjetij	Velikost vzorca	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Cena	Zreli	129	3,79	0,715	0,063
	Pesimisti	215	3,87	0,696	0,047
	Naivini	93	3,62	0,706	0,073
	Optimisti	161	3,85	0,784	0,062
	Skupaj	598	3,81	0,729	0,030
Kakovost izdelkov ali storitev	Zreli	129	4,16	0,671	0,059
	Pesimisti	215	4,27	0,673	0,046
	Naivini	93	4,06	0,639	0,066
	Optimisti	161	4,17	0,729	0,057
	Skupaj	598	4,19	0,685	0,028
Upoštevanje dogovorjenih rokov	Zreli	129	4,05	0,813	0,072
	Pesimisti	215	4,15	0,803	0,055
	Naivini	93	4,17	0,732	0,076
	Optimisti	161	4,26	0,685	0,054
	Skupaj	598	4,16	0,766	0,031
Reševanje težav ali reklamacij	Zreli	129	4,02	0,795	0,070
	Pesimisti	215	4,10	0,746	0,051
	Naivini	93	4,00	0,707	0,073
	Optimisti	161	4,09	0,825	0,065
	Skupaj	598	4,06	0,772	0,032
Pretok informacij med podjetjema	Zreli	129	4,11	0,710	0,062
	Pesimisti	215	4,16	0,719	0,049
	Naivini	93	3,91	0,761	0,079
	Optimisti	161	4,16	0,729	0,057
	Skupaj	598	4,11	0,730	0,030
Strokovnost in znanje zunanjega izvajalca	Zreli	129	4,17	0,639	0,056
	Pesimisti	215	4,27	0,698	0,048
	Naivini	93	4,11	0,699	0,072
	Optimisti	161	4,29	0,656	0,052
	Skupaj	598	4,23	0,676	0,028

se nadaljuje

nadaljevanje

Elementi zadovoljstva	Kategorije podjetij	Velikost vzorca	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Sodobna tehnološka opremljenost zunanjega izvajalca	Zreli	129	4,09	0,678	0,060
	Pesimisti	215	4,20	0,698	0,048
	Naivini	93	3,76	0,865	0,090
	Optimisti	161	4,01	0,733	0,058
	Skupaj	598	4,06	0,745	0,030
Inovativni predlogi, rešitve, priporočila	Zreli	129	3,77	0,745	0,066
	Pesimisti	215	3,92	0,799	0,054
	Naivini	93	3,55	0,841	0,087
	Optimisti	161	3,68	0,918	0,072
	Skupaj	598	3,76	0,837	0,034
Hitro prilagajanje željam ali potrebam naročnika	Zreli	129	4,05	0,706	0,062
	Pesimisti	215	4,10	0,785	0,054
	Naivini	93	3,92	0,711	0,074
	Optimisti	161	4,14	0,789	0,062
	Skupaj	598	4,07	0,760	0,031

Priloga 29: Korelacijska matrika med elementi zadovoljstva z zunanjim izvajanjem, razlogov za predajo aktivnosti v zunanje izvajanje, dejavniki tveganja in negativnimi učinki zunanjega izvajanja.

	I	Zadovoljstvo								Razlogi			Dejavniki tveganja				Negativni učinki		
		Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	R2	R4	R5	D1	D2	D3	D4	N2	N3	N4
Zadovoljstvo	Z2	1	0,585**	0,680**	0,632**	0,673**	0,530**	0,599**	0,587**	-0,069	0,135**	0,036	0,085*	0,151**	0,167**	0,160**	-0,422**	-0,448**	-0,370**
	Z3		1	0,600**	0,598**	0,520**	0,450**	0,463**	0,610**	-0,172**	0,010	-0,040	0,073	0,117**	0,136**	0,124**	-0,391**	-0,475**	-0,383**
	Z4			1	0,633**	0,604**	0,547**	0,586**	0,637**	-0,101*	0,107**	0,032	0,058	0,087*	0,135**	0,115**	-0,406**	-0,429**	-0,388**
	Z5				1	0,629**	0,525**	0,588**	0,638**	-0,072	0,061	0,022	0,063	0,144**	0,164**	0,181**	-0,395**	-0,412**	-0,378**
	Z6					1	0,582**	0,589**	0,544**	-0,070	0,093*	-0,008	0,058	0,150**	0,158**	0,170**	-0,349**	-0,363**	-0,328**
	Z7						1	0,584**	0,481**	0,031	0,155**	0,106**	0,075	0,136**	0,184**	0,163**	-0,324**	-0,299**	-0,286**
	Z8							1	0,562**	0,016	0,150**	0,092*	0,113**	0,192**	0,156**	0,130**	-0,338**	-0,352**	-0,303**
	Z9								1	-0,132**	0,059	0,003	0,086*	0,137**	0,141**	0,125**	-0,394**	-0,456**	-0,391**
Razl.	R2								1	0,422**	0,537**	0,140**	0,117**	0,142**	0,122**	0,160**	0,195**	0,204**	
	R4									1	0,539**	0,123**	0,155**	0,127**	0,151**	-0,035	0,058	0,058	
	R5										1	0,083*	0,105*	0,099*	0,118**	0,045	0,102*	0,083*	
Dejavniki tveganja	D1											1	0,718**	0,583**	0,486**	-0,003	-0,017	-0,016	
	D2												1	0,673**	0,568**	-0,025	-0,023	-0,046	
	D3													1	0,742**	-0,014	-0,089*	-0,084*	
	D4														1	-0,059	-0,043	-0,065	
Neg. učinki	N2															1	0,563**	0,527**	
	N3																1	0,576**	
	N4																	1	

* Korelacija je statistično značilna na ravni $p < 0,05$

** Korelacija je statistično značilna na ravni $p < 0,01$

¹Z2-kakovost izdelkov ali storitev; Z3-upoštevanje dogovorjenih rokov; Z4-reševanje težav ali reklamacij; Z5-pretok informacij med podjetjema; Z6-strokovnost in znanje zunanjega izvajalca; Z7-sodobna tehnološka opremljenost; Z8-inovativni predlogi, rešitve priporočila; Z9-hitro prilagajanje zunanjega izvajalca željam ali potrebam naročnika; R2-razširitev trga; R4-izboljšanje ravni kakovosti, pridobivanje novih znanj ipd.; R5-razvoj zaposlenih in povečanje zavzetosti zaposlenih za delo; D1-izguba zmoglosti; D2-zmanjšana možnost med funkcijskega sodelovanja; D3-izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem; D4-skrivanje informacij; N2-zmanjšana možnost med funkcijskega sodelovanja; N3-izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem; N4-skrivanje informacij.