

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**ZUNANJE IZVAJANJE
NEPOSREDNEGA TRŽENJA**

Ljubljana, september 2007

NATALI BEŽAN

IZJAVA

Študentka Natali Bežan izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vesne Žabkar in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.09.2007

Natali Bežan

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. NEPOSREDNO TRŽENJE.....	3
2.1. OPREDELITEV POJMOV TRŽENJE IN NEPOSREDNO TRŽENJE.....	3
2.1.1. Opredelitev pojma trženje	4
2.1.2. Opredelitev pojma neposredno trženje.....	5
2.2. ZNAČILNOSTI NEPOSREDNEGA TRŽENJA	7
2.2.1. Neposredni odziv porabnika na oglasno sporočilo.....	7
2.2.2. Baza podatkov o kupcih	7
2.2.3. Ekonomičnost.....	9
2.2.4. Natančna kontrola uspešnosti.....	10
2.3. SEGMENTACIJA TRGA PRI NEPOSREDNEM TRŽENJU.....	11
2.4. PRODAJNE METODE NEPOSREDNEGA TRŽENJA.....	13
2.4.1. Kataloška prodaja.....	13
2.4.2. Trženje po pošti.....	15
2.4.3. Osebna prodaja ali prodaja 'od vrat do vrat'	17
2.4.4. Telefonsko trženje.....	18
2.4.5. Televizijska in radijska prodaja.....	19
2.4.6. Elektronsko trženje.....	21
2.4.7. Prodaja prek SMS-sporočil	21
2.4.8. Trženje prek kioskov.....	22
3. ZUNANJE IZVAJANJE NEPOSREDNEGA TRŽENJA	22
3.1. OPREDELITEV POJMA ZUNANJE IZVAJANJE.....	22
3.2. RAZVOJ ZUNANJEGA IZVAJANJA	23
3.2.1. Taktična stopnja	23
3.2.2. Strateška stopnja.....	24
3.2.3. Transformacijska stopnja	26
3.3. ODLOČITEV ZA ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI.....	28
3.4. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	31
3.5. KRITIČNI DEJAVNIKI ZA USPEŠNO ZUNANJE IZVAJANJE	37
3.6. PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA NEPOSREDNEGA TRŽENJA	38
3.6.1. Stopnja evalvacije – sprejemanje odločitev o zunanjem izvajanju	39
3.6.2. Vzpostavitev meril	41
3.6.3. Izbira zunanjega izvajalca	45
3.6.4. Pogajanje in sestava pogodbe.....	47
3.6.5. Načrtovanje in vodenje prenosa dejavnosti.....	51
3.6.6. Vodenje sodelovanja in ocena pogodbe	51
3.6.7. Ponovno pogajanje ali zaključek pogodbe	53
3.6.8. Fleksibilnost pogodbe.....	54

3.7. RAZISKAVA O ZUNANJEM IZVAJANJU NEPOSREDNEGA TRŽENJA V SLOVENIJI	55
.....	
3.7.1. Raziskovalna metoda.....	55
3.7.2. Namen raziskave in opredelitev domnev	59
3.7.3. Rezultati raziskave	59
3.7.4. Analiza zastavljenih domnev.....	66
3.7.5. Končne ugotovitve	72
3.7.6. Omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje	74
4. SKLEP	75
LITERATURA	78
VIRI	81
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz praga dobička na hipotetičnem primeru	9
Slika 2: Matrika odločanja o zunanjem izvajanju dejavnosti.....	25
Slika 3: Nivo odločitev v podjetju po uvedbi zunanjega izvajanja dejavnosti.....	26
Slika 4: Uporaba različnih oblik zunanjega izvajanja.....	28
Slika 5: Proces zunanjega izvajanja dejavnosti.....	39
Slika 6: Vrste meril	43
Slika 7: Struktura plačilnega modela z nagradami.....	44
Slika 8: Štirje vzrodi vodenja sodelovanja z zunanjim izvajalcem	53
Slika 9: Geografska razporejenost anketiranih podjetij	60
Slika 10: Struktura anketiranih podjetij po številu zaposlenih.....	61
Slika 11: Struktura storitev neposrednega trženja pri anketiranih podjetjih	61
Slika 12: Razlogi za neuporabo storitev neposrednega trženja.....	62
Slika 13: Zadovoljstvo podjetij z zunanjim izvajalcem	62
Slika 14: Struktura storitev neposrednega trženja, ki jih podjetja dajejo v izvajanje zunanjim partnerjem.....	63
Slika 15: Razlogi za odobravanje neposrednega trženja pred množičnim	63
Slika 16: Razlogi za neodobravanje neposrednega trženja pred množičnim	64
Slika 17: Storitve neposrednega trženja, ki jih nameravajo podjetja uporabljati v bodoče	64
Slika 18: Razlogi za odločitev za zunanjega izvajalca neposrednega trženja.....	65
Slika 19: Delež trženjskega proračuna, ki ga podjetja namenjajo neposrednemu trženju	66
Slika 20: Sprememba deleža trženjskega proračuna, namenjenega za neposredno trženje, v celotnem trženjskem proračunu podjetja, v letu 2007 (glede na leto 2006)	66

KAZALO TABEL

Tabela 1: Proces razvoja zunanjega izvajanja dejavnosti	24
Tabela 2: Kadrovske izzivi, povezani z odločitvijo o zunanjem izvajanju.....	40
Tabela 3: Glavna področja tveganja.....	41
Tabela 4: Glavna dejavnost anketiranih podjetij.....	60
Tabela 5: Število podjetij po regiji glede na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja	67
Tabela 6: Število podjetij po glavni dejavnosti glede na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja	68
Tabela 7: Anketirana podjetja po številu zaposlenih glede na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja	69
Tabela 8: Število podjetij z ali brez internega trženjskega oddelka glede na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.....	70
Tabela 9: Anketirana podjetja po deležu trženjskega proračuna, namenjenega neposrednemu trženju, glede na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja	71
Tabela 10: Število podjetij po zadovoljstvu o zunanjem izvajanju neposrednega trženja glede na odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja	71

1. UVOD

Da lahko organizacija v času globalizacije ekonomsko preživi, mora začeti transformacijo poslovanja, še preden jo v to prisili okolje. Hitro spreminjajoči se trgi, tehnološke in druge spremembe v današnjem času predstavljajo velik izziv podjetjem, katerih cilj je ohraniti dolgoročno konkurenčnost opravljanja dejavnosti. Pri tem je slednje ključnega pomena za uspešno poslovanje vsakega posameznega podjetja. Nekdaj so se podjetja raje odločala za notranje izvajanje vseh dejavnosti, ker so bili stroški usklajevanja ter transportni stroški previsoki za širšo mrežo povezanih izvajalcev. Posledično je to pomenilo, da so podjetja povečevala svojo velikost. Zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, na katere je močno vplival razvoj informacijske tehnologije, pa se je v sedanjem času nemalokrat izkazalo, da je notranje izvajanje določenih dejavnosti postalo dražje od zunanjega. V nenehni bitki za čim večjo učinkovitost se je pokazalo, da podjetje ne more biti najboljše na vseh področjih svojega delovanja (Graever, 1999, str. 21).

Priznani ekonomist Peter F. Drucker (2001, str. 40) vidi razlog za zunanje izvajanje v znanju, zaradi katerega postajajo viri mobilni. Umski delavci so (v nasprotju s fizičnimi) lastniki svojih proizvodnih sredstev: znanje nosijo v svoji glavah in ga lahko torej odnesejo s seboj. Hkrati se bodo potrebe po znanju verjetno nenehno spreminjale. Zato bo v razvitih državah čedalje večji delež ključne delovne sile sestavljen iz ljudi, ki se jih ne da 'upravljati' v tradicionalnem pomenu besede. V mnogih primerih ti ljudje sploh ne bodo zaposleni v organizacijah, za katere bodo delali, temveč bodo pogodbeni delavci, izvedenci, svetovalci, honorarni delavci, partnerji v skupnih vlaganjih. Čedalje več ljudi se bo enačilo s svojim znanjem, ne z organizacijo, ki jih bo plačevala (Drucker, 2001, str. 40).

Te ugotovitve guruja menedžmenta so tudi za slovenska podjetja dobro izhodišče za razmislek o tem, kako bodo v prihodnosti pokrivala svoje potrebe na področju trženjskih aktivnosti. Kot je sodobna vloga trženja že zdavnaj preseгла vlogo podporne službe, bi morala namreč podjetja že sedaj razmišljati tudi o višjih nivojih zunanjega izvajanja trženjskih aktivnosti, kot so le danes že uveljavljena organiziranja poslovnih dogodkov in tiskovine. Priložnost je v neposrednem trženju. Podjetja bi morala poiskati zunanje usposobljene kadre, ki niso zgolj svetovalci v klasičnem pomenu besede. Ti zunanji viri bi morali namreč s poznavanjem trženjskih prijemov in učinkovitosti trženjskih aktivnosti na eni strani ter poznavanjem in izkušnjami s področja poslovanja na drugi strani sodelovati pri iskanju novih poslovnih priložnosti in oblikovanju novih strategij. Pri izpolnjevanju skupaj postavljenih poslovnih ciljev bi tako za podjetja postali 'začasni notranji' sodelavci (Zunanje izvajanje, 2007).

Zgolj nadgradnja vsebine zunanjega izvajanja trženjskih dejavnosti in uporaba klasičnega pogodbenega razmerja z zunanjimi najetimi viri ne zadoščata več. Potrebno je poiskati tudi ustrezno novo organizacijsko obliko, ki bo omogočala prehod na višji nivo skupnega dela. Taka oblika mora vzpodbujati združevanje znanja, nenehno izmenjavanje izkušenj, predanost, maksimalno motiviranost in enakovredno avtorstvo v neprekinjenem iskanju novih možnosti,

kar zahteva upoštevanje raznolikosti in tudi nasprotnih si mnenj, združenih v skupne interese in cilje ter skupno uspešnost (Sanchez, Iniesta, 2004, str. 37). Gre za osnove timskega dela, ki so nadgrajene z resničnim partnerstvom zunanjih izvajalcev, ki jih ne vodijo le lastni ekonomski interesi, temveč tudi interesi partnerja in zavedanje, da sta njihova uspešnost in plačilo odvisna predvsem od stopnje doseganja teh ciljev.

Slovenija v uporabi zunanjega izvajanja storitev zaostaja za državami na zahodnih trgih, med najverjetnejšimi razlogi za to pa so lahko premalo informacij o prednostih, ki jih zunanje izvajanje storitev prinaša, strah pred tveganjem in tudi cena storitev. Po svetu pa se je zunanje izvajanje storitev že uveljavilo kot orodje, s katerim podjetje med drugim lahko doseže znižanje stroškov poslovanja, zmanjšanje odvisnosti od lastnih kadrov in nadomesti pomanjkanje znanja znotraj podjetja ter pridobi tudi boljši nadzor nad stroški. Tako se z zunanjim izvajanjem storitev podjetje lahko bolj osredotoči na svojo ključno dejavnost in posledično doseže večji poslovni uspeh (Zunanje izvajanje, 2007). Tudi slovenska podjetja pri najemanju zunanjih izvajalcev storitev sledijo razvitejšim, saj bodo lahko le tako učinkovito konkurirala in nastopala na globalnem trgu.

V svojem magistrskem delu želim analizirati problematiko zunanjega izvajanja neposrednega trženja in ugotoviti, katere so prednosti in slabosti le-tega z dveh vidikov:

- s teoretičnega vidika – kot povzetek analize teoretičnih spoznanj in rezultatov dosedanjih raziskav na področju zunanjega izvajanja neposrednega trženja;
- s praktičnega vidika – kot predstavitev značilnosti zunanjega izvajanja neposrednega trženja na izbranem vzorcu podjetij.

Namen magistrskega dela je torej pridobiti temeljna spoznanja o zunanjem izvajanju neposrednega trženja, izvedeti katera podjetja se tega poslužujejo, na podlagi katerih informacij se odločajo za zunanje izvajanje neposrednega trženja, kako ga razumejo, kakšen pomen mu pripisujejo in katere so glavne ovire, s katerimi se pri tem srečujejo. Na podlagi raziskave želim dodatno ugotoviti stopnjo uporabe storitev neposrednega trženja pri trženjskih aktivnostih slovenskih podjetij. Spoznanja želim nato uporabiti na svojem delovnem mestu.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, za katera podjetja je smiseln prehod na zunanje izvajanje neposrednega trženja in katere storitve neposrednega trženja so najbolj privlačne za slovenska podjetja.

V magistrskem delu si tako zastavljam naslednje **domneve**:

1. Regija, v kateri se nahaja podjetje, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.
2. Glavna dejavnost podjetja ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.
3. Velikost podjetja, merjena s številom zaposlenih, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.

4. Dejstvo, da ima podjetje svoj trženjski oddelek, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.
5. Delež proračuna, ki ga podjetje nameni za storitve neposrednega trženja, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.
6. Kakovost opravljenih storitev zunanjega izvajalca vpliva na odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja.

Zunanje izvajanje trženjskih aktivnosti postaja oblika aktivnega partnerskega sodelovanja najkvalitetnejših notranjih in zunanjih človeških virov, z namenom vzpostavljanja podjetniške inovativnosti pri strateškem oblikovanju trženja. Tako preoblikovano zunanje izvajanje trženjskih aktivnosti bo postalo eden bistvenih elementov uspešnih podjetij v prihodnosti.

Metoda, ki jo bom uporabila v svojem magistrskem delu, je opisne in kvalitativno-kvantitativne narave. Teoretični del bo zaznamovan z deskriptivno-analitično metodo, s katero bom pregledala literaturo o zunanjem izvajanju storitev, s poudarkom na zunanjem izvajanju trženjskih aktivnosti. V empiričnem delu pa nameravam z empirično raziskavo, na podlagi delovnih izkušenj in interakcije z vodilnimi menedžerji v izbranih podjetjih ugotoviti ali so zastavljene domneve utemeljene, hkrati pa tudi opredeliti dejavnike, ki vplivajo na smotrnost izbire zunanjega izvajanja neposrednega trženja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh teoretičnih delov in enega empiričnega. Prvi del je namenjen predstavitvi neposrednega trženja, kjer podajam definicijo in značilnosti neposrednega trženja ter tipične prodajne metode v okviru le-tega. Drugi del je namenjen zunanjemu izvajanju storitev, kjer predstavljam splošno definicijo, opis strukture zunanjega izvajanja ter podajam njegove prednosti in pomanjkljivosti. Tretji, najobsežnejši del, je namenjen analizi zunanjega izvajanja neposrednega trženja na vzorcu slovenskih podjetij, kjer analiziram podatke, pridobljene na podlagi telefonske ankete ter potrjujem ali zavračam postavljene domneve.

2. NEPOSREDNO TRŽENJE

2.1. OPREDELITEV POJMOV TRŽENJE IN NEPOSREDNO TRŽENJE

Spremembe v znanosti in tehniki ter gospodarski, socialni in politični vplivi so prispevali k novemu mišljenju o vlogi prodajne funkcije v podjetju (Kotler, 2004, str. 3).

Včasih je gospodarstvo temeljilo na industrijski revoluciji in poslovanju predelovalnih dejavnosti. Izdelovalci so uporabljali določena načela in prakso za uspešno delovanje svojih tovarn ter standardizirali izdelke, da bi znižali stroške. Težili so k nenehnemu večanju trga, da bi dosegli prihranke obsega ter se usmerjali k ponavljanju postopkov in politik na vsakem geografskem trgu. Cilj je bila učinkovitost, da bi jo dosegli, pa je bilo podjetje hierarhično poslovodeno, s šefom na vrhu, ki je dajal ukaze srednjim menedžerjem, ti pa so naprej vodili delavce (Kotler, 2004, str. 1).

Kotler (2004, str. 1) meni, da je danes moderno govoriti o novi ekonomiji: »Podjetja poslujejo v globalizirani ekonomiji, v kateri se stvari premikajo z izjemno hitrostjo. Nova tehnologija, v nasprotju s starim gospodarstvom, temelji na digitalni revoluciji in ravnanju z informacijami. Informacija ima številne lastnosti. Lahko je neskončno diferencirana, prilagojena posamezniku in posebljena. Lahko je poslana velikemu številu ljudi, ki so v omrežju, in lahko jih doseže z veliko hitrostjo. Informacije so postale javne in dostopne, zato so ljudje informirani in sposobni boljše izbire.«

Sodobno podjetje mora proizvajati izdelke oziroma izvajati storitve, ki jih bo lahko prodalo na trgu, kajti če ne bo zadovoljevalo potreb kupcev oziroma porabnikov, tudi ne bo ustvarjalo dohodka in dobička ter si s tem omogočalo obstoj, rast in razvoj. Da bi podjetje vse zahtevano lahko doseglo, mora imeti stalni pregled nad vsemi tržnimi dejavniki, ki vplivajo na prodajo. Le na ta način lahko izboljša svoje prodajno-politične odločitve. Vse naštetu pa je po mnenju Hribarja in Starmana (1994, str. 7) osnova za kompleksno oblikovano prodajno politiko – trženje.

2.1.1. Opredelitev pojma trženje

Obstaja vrsta opredelitev pojma trženje, kar znova dokazuje, da ekonomija in poslovne vede niso eksaktna znanost, ki bi dala samo en odgovor ali rešitev.

Trženje se je najprej razvilo v Združenih državah Amerike kot oblika tržnega raziskovanja, po drugi svetovni vojni pa se je začelo uveljavljati tudi v Evropi, saj je tudi tu prišlo do strukturnih sprememb v proizvodnji in potrošnji, in okoli leta 1950 se je tržišče izdelovalcev spremenilo v trg kupcev (Spencer, 1977, str. 19). Leta 1960 je združenje 'American Marketing Association' (AMA) podalo svojo opredelitev trženja (Guiltinan, Gordon, 1989, str. 23): »Trženje je opravljanje poslovnih dejavnosti, ki zagotavljajo pretok blaga in storitev od proizvajalca do kupca in porabnika.« Tej opredelitvi moramo dodati še pravni vidik trženja, ki pravi, da trženje predstavlja tudi vse dejavnosti, povezane s prenosom lastništva in posedovanjem blaga in storitev. Leta 2004 je tako združenje AMA podalo izpopolnjeno opredelitev neposrednega trženja, ki pravi, da je trženje organizacijska funkcija in zbir procesov za oblikovanje, komuniciranje in dostavo vrednosti porabnikom ter poslovanje odnosov s porabniki na način, ki prinaša koristi podjetju in njihovim lastnikom (Direct Marketing Definition - AMA, 2007).

Problematičnost opredelitve tako širokega pojma, kot je trženje, potrjuje tudi ena izmed najsplošnejših Kotlerjevih definicij (Kotler, 1996, str. 6): »Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki posameznikom in skupinam omogoča, da dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.« Osnovne sestavine te opredelitve so: a) potrebe, želje in povpraševanje, b) izdelki, c) vrednost, strošek in zadovoljstvo, d) menjava, transakcije in odnosi, e) trgi ter f) trženje in tržniki. Te sestavine predstavljajo Kotlerjeve osnovne koncepte trženja.

Trženje obsega (Starman, Hribar, 1994, str. 8):

- osredotočenje na porabnikove potrebe,
- povezavo vseh dejavnosti podjetja za zadovoljitev teh potreb,
- doseganje dolgoročnega dobička na podlagi zadovoljevanja porabnikovih potreb.

Proces prodaje se začne in konča pri porabniku. Ko tržnik posveča večjo pozornost specifičnim potrebam nekega segmenta kupcev, laže sledi gibanjem na trgu ter ugotavlja prodajne možnosti svojih izdelkov. Svojo ponudbo je sposoben prilagoditi temu tržnemu segmentu. Strategija trženja je končni rezultat vpliva notranjih in zunanjih dejavnikov prodaje. Druga pomembna značilnost koncepta trženja je sprememba poslovne miselnosti, ki odseva tudi v organizacijskih spremembah v podjetju in spremembi miselnosti vseh zaposlenih oziroma sodelujočih pri izdelavi izdelka ali izvedbi storitve za kupca (Starman, Hribar, 1994, str. 8). Podjetje bo v sodobnih tržnih razmerah uspešno poslovalo le, če so vse njegove funkcije podrejene skupnemu cilju – zadovoljiti kupca in doseči maksimalen dobiček za podjetje ob najnižji možni obremenitvi okolja.

Peter F. Drucker (v Kotler, 2004, str. 9) navaja, da lahko domnevamo, da bo vedno obstajala potreba po neki meri prodaje. Toda namen trženja je, da naredi prodajo nepotrebno. Namen trženja je poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu izdelek ali storitev ustreza in se prodaja sam. Idealni končni izid trženja je kupec, ki je pripravljen kupiti. Vse, kar je tako potrebno, je omogočiti, da je izdelek ali storitev na voljo.

Trženje je torej za podjetje ključnega pomena, saj mu omogoča opredelitev ciljnih porabnikov in predlaga, kako najbolje ter dobičkonosno zadovoljiti njihove potrebe in želje. Za razliko od drugih funkcij v podjetju trženje predstavlja povezavo med podjetjem in trgom oziroma porabniki (Starman, Hribar, 1994, str. 8). Pri trženju gre torej za precej širši koncept, kot so zgolj prodaja, promocija in oglaševanje, kar se v praksi pogosto razume pod tem pojmom. Trženje bi bilo potrebno razumeti kot filozofijo in način razmišljanja ter delovanja vseh zaposlenih v podjetju, kar zagotavlja boljšo povezanost podjetja s porabniki in je tako ključno za uspeh podjetja (Smith, 1994, str. 12).

2.1.2. Opredelitev pojma neposredno trženje

Neposredno trženje zajema ožje področje kot trženje na splošno in (prav tako kot pri definiciji pojma trženje), tudi tu obstaja veliko različnih pojmovanj. Združenje 'Direct Marketing Association' (DMA) je neposredno trženje najprej opredelilo kot interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev z namenom povzročiti merljiv odziv in/ali transakcijo na poljubni lokaciji. Po letu 1997 pa so zaradi potreb trga definicijo razširili: »Neposredno trženje je kakršnakoli neposredna komunikacija s porabnikom ali poslovnim prejemnikom, ki je namenjena ustvarjanju odziva v obliki naročila (neposredno naročilo), zahteve po nadaljnjih informacijah (poslovna priložnost) in/ali obiska v trgovini ali na drugi poslovni lokaciji, kjer se opravlja nakup izdelka ali storitve (ustvarjanje prometa)« (Arens, 2006, str. 307).

Logika neposrednega trženja je preprosta: dolgoročni odnosi s kupcem so veliko uspešnejši od enkratne prodaje (Rolih, 2007). V obdobju, ko je trg zasičen s tisoči trženjskih sporočil, je boj za pozornost kupcev neizprosno. Vsak dan je v povprečju predvajanih več kot tisoč oglasov, v trgovinah je na voljo več kot 10.000 različnih izdelkov. Podjetja, ki hočejo preživeti, morajo najti dobičkonosne načine, da pridobijo nove kupce in vzpostavljajo dolgoročne odnose z obstoječimi.

Podjetja skušajo ciljno javnost, predvsem porabnike, doseči na različne načine – z oglaševanjem, s tehnikami odnosov z javnostmi, z orodji pospeševanja prodaje, osebno prodajo ter neposrednim trženjem. Neposredno trženje je eden od petih elementov tržnega komuniciranja. Ena od definicij neposrednega trženja pravi, da je to vsak neposredni stik podjetja s porabniki, brez posrednikov, ki se lahko konča z nakupom (Slivnjak, 2005). Njegove ključne značilnosti so (Rolih, 2007):

- neposredni odziv potencialnega kupca na trženjsko sporočilo,
- uporaba baze podatkov o kupcih,
- natančno merjenje uspešnosti akcij,
- nizki stroški izvajanja akcij.

Dandanes večina trženjskih strokovnjakov razume neposredno trženje v širšem smislu – kot povezano celoto med neposredno prodajo izdelkov, zbiranjem podatkov o kupcih in vzpostavljanjem dolgoročnih odnosov z njimi (Rolih, 2007). To pojmovanje se je razvilo iz razumevanja, da enkratna prodaja kupcu ni dovolj in da je veliko bolj dobičkonosno, če se podjetje usmeri na potencial dolgoročnega poslovanja s kupcem. Dejstvo je, da enkratna prodaja navadno ni dobičkonosna. Večina podjetij ima zelo visoke stroške pridobivanja novih kupcev in tako dosežejo dobiček šele pri drugem ali tretjem nakupu istega kupca (Rolih, 2007).

Da bi vzpostavili dolgoročne odnose s kupci, mora med podjetjem in kupci obstajati stalni dialog, izmenjava informacij in pripravljenost obeh strani na dopolnjevanje odnosa. Za to morata obe strani videti določeno vrednost v vzpostavljanju odnosov. Podjetje jo vidi v tem, da bo kupec kupoval njegove izdelke še vrsto let in mu prinašal dodatni dobiček, kupec pa vidi vrednost odnosa v tem, da ga podjetje bolje pozna, da mu posreduje le ustrezne ponudbe ter da s kupovanjem pri tem podjetju prihrani čas in trud (Rolih, 2007).

Odnos že po definiciji zajema daljše časovno obdobje, ne le enega trenutka. Da bi podjetje lahko razvijalo odnos s svojimi kupci, mora predvsem zbirati podatke o njih. Za to je potrebna dobra baza podatkov o kupcih, ki je prvi pogoj za vzpostavitev dialoga z njimi. Neposredno trženje je pri tem ključni dejavnik, saj podjetje s svojimi kupci komunicira na osebni ravni – po telefonu, pošti ali elektronski pošti (Rolih, 2007). Tako neposredno trženje ni le sredstvo za prodajo izdelkov v posameznih akcijah, temveč mora biti osrednji del trženjske strategije podjetja za gojenje dolgoročnih odnosov s kupci.

Neposredno trženje ima veliko prednosti pred množičnim trženjem (Rolih, 2007):

- Za izvajanje neposrednega trženja ni potrebno veliko naložb, uporablja pa se lahko ne glede na velikost podjetja ali panogo, v kateri podjetje deluje.
- Učinek vseh akcij se lahko preizkuša in tako lahko podjetje v naprej predvidi ali bo akcija dobičkonosna ali ne.
- Neposredno trženje je komunikacija, usmerjena na posameznika, zato lahko podjetje svoje ponudbe prilagodi različnim segmentom kupcev.
- Donosnost naložb neposrednega trženja je v povprečju veliko večja kot pri drugih oblikah trženja.

2.2. ZNAČILNOSTI NEPOSREDNEGA TRŽENJA

2.2.1. Neposredni odziv porabnika na oglasno sporočilo

Neposredno trženje ne obsega le oblikovanja in širjenja oglasnih sredstev, ampak med drugim tudi sprejemanje, zapisovanje, analiziranje odzivov oziroma odgovorov porabnikov in načrtovanje nadaljnjih dejavnosti. Naloga tržnikov tako ni le doseganje zavedanja in poznavanja podjetja, izdelka ali blagovne znamke. Odziv porabnika se izraža z naročilom, povpraševanjem ali zahtevo po podrobnejših informacijah o ponujenem izdelku (Nash, 1986, str. 67). Ponudnik lahko prejme odziv pisno, telefonsko ali prek elektronskih medijev.

2.2.2. Baza podatkov o kupcih

Ena izmed definicij neposrednega trženja pravi, da je to merljiv sistem trženja, ki uporablja eno ali več tržnih poti z namenom ustvarjanja merljivega odziva in/ali transakcije na katerikoli lokaciji, ta aktivnost pa se shranjuje v bazi podatkov o kupcih (Arens, 2006, str. 307). Na podlagi te definicije je nastal izraz trženje baz kontaktov ter nastopilo obdobje menedžmenta odnosov s porabniki (ang. CRM – Customer Relationship Management). To obdobje pomeni nov koncept in način vodenja, ki povezuje nove, drugačnim potrebam strank prilagojene trženjske aktivnosti, povezane z uporabo nove informacijske tehnologije. Koncept ponuja odgovor na vprašanje, kako učinkovito uporabljati (sedanje ali nove) podatkovne baze o strankah in tako v različnih življenjskih obdobjih zadovoljiti spreminjajoče se potrebe kupcev (Dulc, 2003, str. 16).

Komuniciranje s strankami se je v zadnjih petdesetih letih močno spremenilo. Paul Postma, avtor koncepta CRM, je to spremembo opisal na časovni premici (Dulc, 2003, str. 16):

- Petdeseta leta so bila čas produkcijske ekonomije. Kupci v tem obdobju niso bili preveč zahtevni. Potrebovali so le informacijo, da je izdelek dosegljiv.
- Šestdeseta leta je zaznamovala ekonomija spodbujanja prodaje in distribucije. Ponudba je bila dovolj velika, da je zadostila povpraševanju in se je še povečevala. Navori podjetij so bili usmerjeni v razvoj distribucije in izobraževanje prodajalcev.

- Sedemdeseta leta je zaznamovala ekonomija kakovosti in množičnega trženja. Ponudba je prvič preseгла povpraševanje in kupec je postal zahteven, saj je lahko izbral med množico izdelkov. Nastali so trženjski oddelki, ki so morali prepoznati ciljne trge, opredeliti izdelke, ki naj bi zadovoljili izbrane trge, in poiskati pravo promocijo, distribucijo in ceno.
- Osemdeseta leta so bila čas tržnih vrzeli in oskrbovanja strank. Kupci so postajali vse zahtevnejši in prilagoditi jim je bilo potrebno ponudbo. Podjetja so se branila konkurence in povečevala prihodke z iskanjem tržnih niš. Glavna naloga trženja je postala, kako kupca, ki so ga že pridobili za nakup, prepričati, da ostane zvest njihovi blagovni znamki.
- V devetdesetih letih se je poslovodilo s podatki o porabnikih. Na trgu je bila poplava izdelkov in storitev tako rekoč enake kakovosti, torej kakovost ni mogla več zagotavljati večje prodaje. Tudi tržne niše so postale čedalje ožje. S podatkovnimi bazami so tržniki ponudili model poslovodenja ključnih kupcev. Nanje so se obračali s posebej naslovljeno pošto, s telefonskimi klici in jih prepričevali o prednosti svojega izdelka oziroma storitve.
- Zadnja dekada predstavlja obdobje menedžmenta odnosov s porabniki. To je menedžerski model, ki predstavlja način vodenja. Povezuje nove, drugačnim potrebam strank prilagojene trženjske aktivnosti, povezane z uporabo nove informacijske tehnologije. Je nadgradnja koncepta devetdesetih let, ki je temeljil na poslovodenju podatkov o porabnikih. Ponuja odgovor na vprašanje, kako učinkovito uporabljati podatkovne baze o porabnikih in tako v različnih življenjskih obdobjih zadovoljiti spreminjajoče se potrebe kupcev.

Nash (1986, str. 69) je opozoril, da niti način doseganja porabnikov niti način njihovega neposrednega odziva nista najpomembnejša. Bistveno je, da se porabnikovo ime in njegov naslov ohranita v banki podatkov, ki postane središče tržnega procesa.

Ko tržnik sprejme odziv, izpolni naročilo ali pošlje ustrezno dodatno informacijo o izdelku ali storitvi. Hkrati je tako pridobil natančnejše podatke o porabniku (ime, naslov, poklic, telefonska številka, dotedanji nakupi itd.), ki mu omogočajo, da vzpostavi kakovostnejši stik ob naslednji ponudbi. Za banko podatkov je značilno njeno neprekinjeno oblikovanje in dodajanje vedno novih podatkov. Tržniki dosegajo večje stopnje odziva in boljše poslovne rezultate, s tem da svoje ponudbe prilagajajo najbolj zanimivim skupinam kupcev. Oblikovanje baze podatkov kupcev je tesno povezano s segmentacijo porabnikov, kjer porabnike razvrščamo v segmente glede na njihove demografske, socialnoekonomske, psihološke in druge značilnosti.

Podjetja nikoli ne smejo podcenjevati pomena vzdrževanja baz podatkov. Razumevanje baze in njeno dobro vodenje sta vir dodane vrednosti. Baza strank je v neposrednem trženju najdragocenejše premoženje, zato je pomembno, da je vedno v najboljšem stanju. Podjetje, ki želi imeti dobro bazo, bo vedno skrbelo za to, da bodo podatki redno 'očiščeni' in sveži.

'Negativni odzivi' so prva nujna kontrola kakovosti. Upoštevati je potrebno informacije, ki jih ponuja zavrnjena pošiljka, in jih uporabiti v svojo korist (Baza podatkov - Finance, 2007).

2.2.3. Ekonomičnost

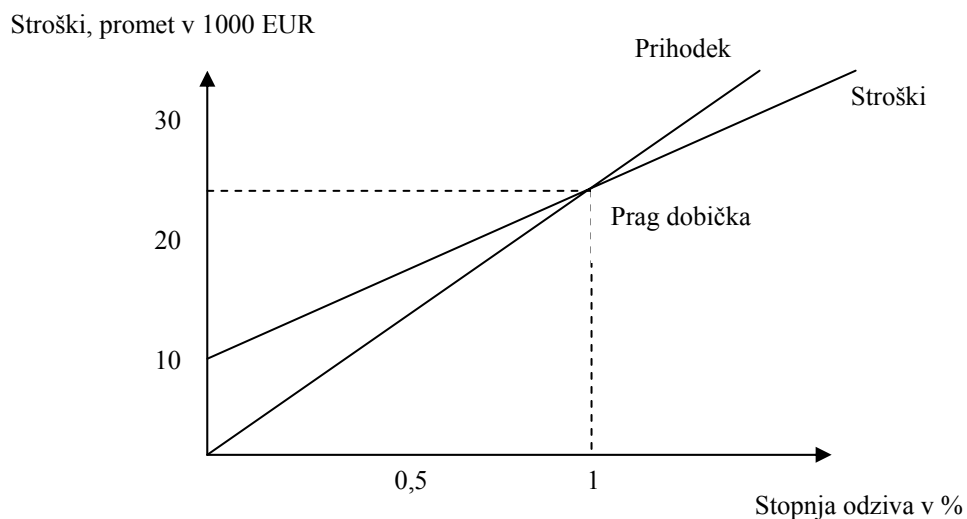
Neposredno trženje je predvsem poslovna aktivnost, ki mora tudi finančno opravičiti svoj obstoj in prispevati k povečanju dobička na vložena sredstva (Starman, 1991, str. 115).

Ena glavnih značilnosti neposrednega trženja je možnost merjenja odziva, zato je osnovni kazalec, ki se upošteva pri načrtovanju akcije, strošek na odziv (Starman, 1991, str. 115):

$$\text{Stroški na odziv} = \frac{\text{Oglasni stroški}}{\text{Število odgovorov}}$$

Vendar ta kazalec po Starmanovem mnenju (1991, str. 115), ne more biti odločilen. Pomembnejši je prodajni uspeh akcije, zato je smiseln izračun praga dobička, ki predstavlja tisto kritično točko, kjer pri doseženem obsegu prodaje ni niti dobička niti izgube, dodatna prodana enota pa prinese določen dobiček (glej sliko 1).

Slika 1: Grafični prikaz praga dobička na hipotetičnem primeru



Vir: Starman, 1991, str. 116.

Prag dobička lahko izračunamo s pomočjo naslednje formule:

$$Q_k = \frac{FC}{p - VC}$$

Q_k = količina, kjer je dosežen prag dobička

FC = stalni stroški

VC = spremenljivi stroški

p = prodajna cena

To je splošen obrazec za izračun praga dobička. Pri ugotavljanju rentabilnosti akcij v okviru neposrednega trženja se uporablja nekoliko prirejen postopek. Praviloma je akcija prodaje s pomočjo neposrednega trženja dopolnilo drugim prodajnim metodam, zato se postavlja vprašanje kolikšen dodaten odziv oziroma obseg naročil, ki so posledica oglasnih aktivnosti v okviru neposrednega trženja, je potreben, da dodaten izkupiček pokrije celotne stroške neposrednega trženja in prispeva tudi k povečanju dobička. Tako dejansko računamo prag dobička akcije neposrednega trženja glede na dodatne stroške in prihodke, ki so posledica oglasnih sporočil in prodaje s pomočjo neposrednega trženja (Starman, 1991, str. 117).

Glavna naloga in prednost neposrednega trženja je preizkušanje akcije na majhni skupini porabnikov. To omogoča poznejšo varnejšo in donosnejšo izrabo denarja za širšo akcijo tržnega komuniciranja.

Neposredno trženje na prvi pogled ni poceni, saj tržniki za pripravo in izvedbo akcije neposrednega trženja porabijo tudi do četrtno prihodka, vendar moramo upoštevati, da je ob tem prodaja tudi že končana oziroma sklenjena, pri drugih prodajnih metodah pa se poleg stroškov za tržno komuniciranje plačujejo še provizije trgovskim potnikom in marža trgovini (Jukič, 1995, str. 39). Naloga neposrednega trženja je zblížati prodajalca in kupca, tako da jima omogoči neposrednejšo komunikacijo, ki je lahko osebna (akviziter), pisna, telefonska ali elektronska. To od prodajalca zahteva popolnejšo raziskavo trga, prednost za kupca pa je ponavadi nižja cena izdelka, saj je pri takem trženju izločena draga posredniško-trgovska mreža (Jukič, 1995, str. 52).

2.2.4. Natančna kontrola uspešnosti

S primerno označitvijo kuponov, naročilnic ali televizijskih in drugih oglasov tržnik lahko ugotavlja, koliko odgovorov je dobil na podlagi oglasa v časopisu A v primerjavi s časopisom B, primerja odzivnost v januarju s tisto v februarju in podobno. Na podlagi odziva porabnikov dobi vrsto zanimivih podatkov, ki mu omogočajo izdelavo raziskavo o medijih, ponudbah, vplivu sezone in podobno.

Ko tržnik sešteje vse načrtovane stroške akcije, lahko vnaprej izračuna stopnjo odziva, pri kateri bo dosegel točko preloma. Ta stopnja ne sme upoštevati vrnjenega blaga in neizterljivih terjatev. Neposredni tržnik mora ugotoviti, kateri so glavni vzroki za vračanje blaga (zamuda pri dobavi, pokvarjeno blago, poškodba pri prevozu, nepravilno izpolnjeno naročilo). Sčasoma lahko na podlagi rezultatov iz preteklosti dokaj uspešno načrtuje svoje prihodnje dejavnosti na področju trženja.

Kotler (2004, str. 626) navaja, da podjetje potrebuje – poleg ocene, ki se nanaša na povprečnega kupca – tudi način, kako oceniti vrednost življenjske dobe zvestobe za posameznega kupca, saj se mora odločiti, koliko vložiti v vsakega izmed njih. Na podlagi te ocene lahko usmeri svoje komunikacijske napore na bolj privlačne kupce. Ti napor vključujejo pošiljanje komunikacijskih sporočil, katerih cilj ni prodaja, temveč ohranjanje zanimanja kupca za podjetje in njegove izdelke oziroma storitve. Takšna komunikacija

vključuje informativna glasila, knjižice in brošure, kar omogoča graditev trdnejših odnosov s porabniki.

2.3. SEGMENTACIJA TRGA PRI NEPOSREDNEM TRŽENJU

Koncept segmentacije trga igra pomembno vlogo v teoriji in praksi trženja. Izhodišče za razmišljanje o segmentiranju je množično trženje, pri katerem se ponudnik odloči za množično proizvodnjo, distribucijo in trženjsko komuniciranje enega izdelka za vse kupce. Korist množičnega trženja je ustvarjanje velikega potencialnega trga, kar vodi k nižjim stroškom in posledično nižjim cenam ali višji dobičkonosnosti prodaje. Toda trgi postajajo vedno bolj razdrobljeni, kar ovira množično trženje. Tržniki ne razmišljajo o povprečnem kupcu in se ne omejujejo na analizo le manjšega števila segmentov. Namesto tega čedalje pogosteje združujejo več spremenljivk, da bi določili manjše, bolj opredeljene ciljne skupine (Kotler, 2004, str. 294). Zaradi naraščanja števila medijev in tržnih poti je čedalje težje in dražje doseči množično občinstvo, zato se veliko podjetij odloča za mikrotrženje na eni izmed štirih ravni: segmenti, vrzeli, lokalna območja in posamezniki (Kotler, 2004, str. 279).

Sodobna podjetja se pri pripravi trženjskih strategij vse bolj usmerjajo k ciljnemu trženju, saj je zaradi širine trga in vse večje globalizacije vse težje doseči in oskrbovati celoten trg. Za uspešno ciljno trženje je potrebno skrbno raziskati trg in poiskati svoje ključne trge, tj. segmentirati trg, ter šele nato pozicionirati svojo blagovno znamko in izdelke oziroma storitve. Za uspešno nastopanje na trgu podjetja potrebujejo čim več podatkov o porabnikih, njihovih željah in potrebah ter značilnostih, da jim lahko prilagodijo svoje trženjske aktivnosti. Pri tem jim je v pomoč segmentacija trga, katere namen je delitev celotnega trga na več manjših homogenih delov, tako da odkrijejo lastnosti neke skupine porabnikov ter razvijejo in oglašujejo specializirane izdelke ali storitve, ki bodo zadovoljili potrebe in želje te skupine (Rao, Steckel, 1998, str. 25).

Tržne segmente lahko torej določimo na različne načine. Eden izmed njih je, da opredelimo segmente glede na preference (Kotler, 2004, str. 283):

- Enotne preference se nanašajo na trg, na katerem imajo vsi porabniki približno enake preference. Ta trg ne kaže nobenih naravnih segmentov. Lahko bi predvidevali, da so si blagovne znamke na tem trgu podobne.
- Razpršene preference predstavljajo drugo skrajnost, kjer so preference porabnikov razpršene po celotnem prostoru, kar pomeni, da se porabniki v svojih preferencah precej razlikujejo.
- Skupki preferenc so naravni tržni segmenti. Prvo podjetje, ki vstopi na trg, ima tri možnosti. Lahko se pozicionira v središču in skuša pritegniti vse porabnike. Lahko se pozicionira v največji tržni segment (koncentrirano trženje). Lahko oblikuje več blagovnih znamk ter vsako pozicionira v posamezen segment. Če podjetje razvije le eno blagovno znamko, bodo na trg vstopili tekmeci, ki bodo z novimi blagovnimi znamkami pokrili preostale segmente.

Kupce lahko razdelimo v homogene segmente na podlagi različnih kriterijev (dohodek, starost, spol, lokacija). Poleg tradicionalnih osnov za segmentiranje, kamor sodijo geografski in demografski kriteriji, se vse bolj uveljavljajo tudi psihografske in vedenjske spremenljivke, ki služijo kot kriterij delitve osnovne populacije porabnikov oziroma določenega vzorca na posamezne segmente. Kotler (2004, str. 287) kot glavne kriterije segmentacije trga navaja:

- geografske spremenljivke: geografsko segmentiranje pomeni delitev trga na različne geografske enote, kot so narodi, države, regije, občine, mesta in soseske. Številna podjetja s pomočjo računalniških zemljevidov preverjajo, od kod prihajajo njihovi kupci. Trгоvec na drobno lahko ugotovi, da večina kupcev živi v oddaljenosti manj kot deset kilometrov od prodajalne in večina teh na določenih ožjih območjih, kar mu pomaga pri učinkovitem usmerjanju trženjskega komuniciranja. Ko si nariše zemljevid najpogosteje naseljenih območij, lahko poskusi 'klonirati' kupce na podlagi domneve, da najboljši morebitni kupci živijo tam, od koder prihaja večina dosedanjih.
- demografske spremenljivke: pri demografskem segmentiranju razdelimo trg v skupine na podlagi spremenljivk, kot so spol, velikost in življenjski cikel družine, dohodek, poklic, izobrazba, religija, rasa, narodnost. Demografske spremenljivke so najbolj priljubljen način za razločevanje med skupinami porabnikov. Prvi razlog za to je njihova pogosta povezanost s kupčevimi željami, preferencami in pogostostjo uporabe. Drugi razlog se skriva v tem, da je demografske spremenljivke lažje meriti. Tudi če je ciljni trg določen na nedemografski način (npr. na podlagi osebnosti porabnika), smo prisiljeni tudi demografsko opisati segmente, če želimo oceniti velikost ciljnega trga in poiskati medije, s katerimi ga lahko učinkovito dosežemo.
- psihografske spremenljivke: pri psihografskem segmentiranju kupce razdelimo v skupine na podlagi njihovega družbenega sloja, življenjskega sloga in značaja. Ljudje v isti demografski skupini imajo lahko zelo različne psihografske profile.
- vedenjske spremenljivke: pri vedenjskem segmentiranju razdelimo kupce v skupine na podlagi njihovega znanja o nečem, stališč do nečesa in odzivov na neki izdelek ali storitev. Veliko tržnikov meni, da so vedenjske spremenljivke – priložnost, koristi, uporabniški status, pogostost uporabe, raven zvestobe, pripravljenost kupca do stališča – najboljše izhodišče za določanje tržnih segmentov.

Prve tri skupine spremenljivk predstavljajo značilnosti porabnikov, zadnja pa so odgovori oziroma odzivi porabnikov na dražljaje, ki so povezani z izdelkom oziroma storitvijo.

Poglavitne tri prednosti uporabe koncepta segmentiranja za tržnike so (Foss et al., 2002, str. 146):

- poznavanje potreb posameznega segmenta porabnikov in stopnje njihove zadovoljenosti ponudniku pokaže, kje na trgu so nove in/ali boljše možnosti za prodor;
- ponudnik lahko natančneje prilagodi izdelek, tržne dejavnosti in sploh vse instrumente trženjskega spleta posameznim tržnim segmentom oziroma potrebam in lastnostim njihovih članov;

- ponudnik lahko vire, namenjena trženju, smotrneje uporabi oziroma jih usmeri skladno s pričakovanimi tržnimi rezultati.

Komuniciranje s 'poznanimi' porabniki je drugačno od komuniciranja z nesegmentiranim trgom. Zaradi vzpostavljene povratne zveze s ciljnim porabniki so oglasna sporočila lahko prilagojena, jasnejša, manjša je verjetnost, da pride do motenj v komunikacijskem procesu, tržnik prilagaja tudi druge trženjske instrumente. Tržnik bo tako ciljnemu segmentu najprej prilagodil izdelek oziroma storitev in prodajni asortiment.

Vsi poskusi segmentiranja ne dajejo rezultatov. Segmenti so smiselni, če so merljivi, dovolj veliki, dostopni, ločljivi in operativni (Kotler, 2004, str. 286).

Kotler (2004, str. 299) navaja, da se mora podjetje za tem, ko določi segmente, odločiti, na koliko segmentov se bo osredotočilo in na katere izmed njih naj meri. Pri vrednotenju različnih tržnih segmentov mora podjetje upoštevati dva dejavnika: privlačnost segmenta v celoti ter cilje in vire podjetja. Ali ima segment značilnosti, ki ga naredijo splošno privlačnega, kot so velikost, rast, donosnost, prihranki obsega in majhno tveganje? Je vlaganje v ta segment skladno s cilji, sposobnostmi in viri podjetja?

Pri nediferenciranem trženju podjetje zanemari razlike med segmenti in na celotnem trgu nastopi z enotno ponudbo. Oblikuje izdelek in program trženja, ki bo pritegnil najširši krog kupcev ter pri tem uporabi množično distribucijo in oglaševanje. Nasprotno pa pri diferenciranem trženju podjetje pokriva več segmentov in za vsakega oblikuje različne izdelke. Diferencirano trženje ponavadi pomeni večji obseg prodaje, kot bi ga ustvarili pri nediferenciranem trženju, vendar se hkrati povečujejo tudi stroški poslovanja (stroški spreminjanja izdelkov, proizvodni stroški, stroški zaloga, stroški trženjskega komuniciranja), zato težko govorimo o večji ali manjši donosnosti.

2.4. PRODAJNE METODE NEPOSREDNEGA TRŽENJA

Za posredovanje sporočila podjetja uporabljajo različne poti. Najbolj razširjene oblike neposrednega trženja so kataloška prodaja, oglasna pošta, televizijska prodaja, telefonska prodaja, osebna prodaja od vrat do vrat, trženje preko kioskov, z naraščanjem števila internetnih priključkov v gospodinjstvih pa postaja čedalje zanimivejša tudi prodaja po spletu, najnovejše pa je neposredno trženje s sporočili SMS. Podjetja imajo na voljo uporabo omenjenih metod tudi v kombinacijah.

2.4.1. Kataloška prodaja

Kataloška prodaja je zelo učinkovita oblika prodaje najrazličnejših izdelkov, od obleke do vrtnarske opreme. Ključni dejavniki uspeha podjetij, ki prodajajo izdelke prek katalogov, so poslovanje z bazo prejemnikov kataloga, vzbujanje zaupanja pri prejemnikih, menedžment zaloga ter dostava (Rolih, 2007).

Obstaja več vrst katalogov:

- splošni oziroma sezonski katalogi, ki izhajajo četrtno ali polletno in jih trgovske hiše pošiljajo stalnim kupcem. Prodajni asortiment, predstavljen v njih, je namenjen najširšemu krogu kupcev, praviloma kar vsem družinskim članom. Delež oglasnih stroškov v celotnem prometu se giblje med 10 in 50 odstotkov (Meinig, 2002, str. 77).
- posebni katalogi so tematsko omejeni na ožje področje in skušajo s ponudbo zadovoljiti posebne potrebe določenih segmentov porabnikov. Ti katalogi so po svoji zasnovi bližje neposrednemu trženju, saj za njihovo razpošiljanje ponudniki potrebujejo natančnejše in boljše podatke o potencialnih kupcih.
- turistični katalogi izdajajo turistične agencije za predstavitev in prodajo svojih storitev. Tudi v tem primeru gre za kataloge, ki so izrazito sezonskega značaja.
- industrijski katalogi velikih proizvodnih podjetij so namenjeni predvsem trgovini na debelo in predstavljajo posamezen izdelek, storitev ali celotni proizvodni asortiment.

Kataloška prodaja svojim kupcem prinaša določene prednosti. Glavna prednost je, da kupec lahko izbira med celotno ponudbo trgovine v miru domačega okolja, brez morebitnih vsiljivih sugestij prodajalca, ob posvetovanju z vsemi družinskimi člani ter brez zamudnega tekanja od trgovine do trgovine. Zaradi omenjenih prednosti in dostave na dom je ta prodajna metoda priljubljena zlasti pri starejših ljudeh. Mnoge kupce privlačijo stabilne cene ves čas veljavnosti kataloga ter več različnih možnosti plačila naročenega blaga. Poleg plačila po povzetju se lahko odločajo tudi med plačevanjem s kreditno kartico ali obročnim plačevanjem. Pri porabnikih vzbujajo zaupanje tudi najrazličnejše garancije, ki jih za izdelke ponuja prodajalec. Nekatere trgovske hiše ponujajo tudi možnost preizkušanja izdelka za določen čas in poznejša vračila, četa kupcu ne ustreza (Rojec, 2006).

Med poglavitne slabosti kataloške prodaje z vidika kupca spada predvsem pomanjkanje neposrednega stika z izdelki, saj je lahko kljub natančnemu opisu razočaran, ko prejme izdelek oziroma ugotovi, da mu ne ustreza. Pomembna ovira za tržnika je zagotavljanje stabilnih cen in vzdrževanje zaloge celotnega prodajnega asortimenta v času veljavnosti kataloga.

Uspeh kataloškega posla je odvisen od sposobnosti podjetja, da skrbno vodi sezname odjemalcev, tako da ne prihaja do podvajanj ali kupcev z neizterljivimi terjatvami, da ima dober nadzor nad zalogami, ponuja kakovostno blago, tako da ni veliko vrnjenih izdelkov in posreduje razločno podobo podjetja. Nekatera podjetja se razlikujejo po tem, da svojim katalogom dodajajo literarne in informativne prispevke, pošiljajo vzorce blaga, imajo posebno vročo linijo za odgovarjanje na vprašanja, pošiljajo darila najboljšim odjemalcem in podarijo del dobička v dobrodelne namene (Kotler, 2004, str. 626).

Z nameščanjem celotnih katalogov na spletne strani imajo kataloška podjetja boljši dostop do globalnih porabnikov kot kdajkoli prej. Občutno prihranijo tudi pri stroških tiskanja in pošiljanja ter lahko ponudijo storitve brez primere (Kotler, 2004, str. 627).

2.4.2. Trženje po pošti

Pošta je eno najpogostejših orodij neposrednega trženja. Njene prednosti so natančno ciljanje različnih segmentov kupcev, preprosto testiranje učinkovitosti akcij in merjenje rezultatov akcij. Zaradi tega uporaba neposredne pošte v svetu že vrsto let hitro raste (Rolih, 2007).

Prodaja po pošti je ponudba, ki prispe v nabiralnik in na katero po pošti tudi odgovorimo. Gre torej za proces, v katerem stiki s porabnikom od začetka do končnega plačila potekajo po pošti (Hribar, Starman, 1994, str. 54). K trženju po pošti prištevamo:

- oglase s kuponi in naročilnicami v tiskanih sredstvih obveščanja,
- oglasno - prospektno gradivo, ki ga pošljemo kupcu na dom,
- posamezne prodajne ponudbe, ki veljajo le kratek čas,
- pisma,
- priloge računom,
- kataloško prodajo po pošti.

Vsem oblikam trženja po pošti je skupno, da prodajna ponudba zaradi možnosti selektivnega pristopa pride v roke ciljnemu porabniku, ki smo mu sporočilo namenili. Neposredno doseganje ciljnega porabnika je značilnost trženja po pošti, kar povzroča višje stroške na stik kot pri drugih oblikah, vendar pa je po drugi strani tudi učinek akcije praviloma višji.

Ponudba, ki mora obsegati vse prodajne pogoje, je v oglasu predstavljena z besedo, sliko ali kombinacijo obojega. Postopek naročila oziroma nakupa je zelo preprost. Bralec mora le izpolniti priloženo natisnjeno naročilnico, jo izrezati in poslati na naslov, ki je ponavadi že na naročilnici. Izdelek dobi praviloma že nekaj dni po naročilu, največkrat prav tako po pošti, plača pa z gotovino po povzetju ali s kreditno kartico.

Uspeh prodaje z oglasi v tisku je dokaj različen. Dejstvo je, da imajo oglasi v strokovnih revijah, ki jih sicer bere le ozek krog ljudi, vendar se ti posebej zanimajo za določeno področje, večji učinek. Dejstvo pa je tudi, da veliko ljudi sploh ne bere oglasov v tisku, kar zmanjšuje uspešnost te prodajne metode.

Povratne informacije so temelj dvosmernega komuniciranja, zato moramo potencialnemu kupcu omogočiti tudi, da dobi dodatne zelene informacije oziroma opravi nakup na najlažji možni način. To mu omogočajo (Haywood, 2001, str. 236):

- oglasi z možnostjo odgovora, ki jih je več vrst. Lahko so oglasi s kuponi, ki jih bralec pošlje ponudniku. Oblikovalci oglasa pri tem upoštevajo, da mora oglas zbuditi pozornost, željo, ponudbi mora ustrezati organiziranost prodaje, ponuditi mora majhno darilce ali ugodnost za kupca in organizirano voditi naslove naročnikov. Druga vrsta teh oglasov je kombinacija oglasa in dopisnice, ki jo je potrebno poslati na ponudnikov naslov, če želimo dobiti nadaljnje informacije. Tretja vrsta so oglasi, priloženi že naročeni pošiljki. Gre za prilaganje oglasnih sporočil dostavljenim

pošiljkam pri prodaji po pošti, pri čemer oglaševalec računa, da bo prejemnik pri odpiranju pošiljke pozoren tudi na priloženo oglasno pismo drugega izdelka, pa tudi verjetnost ponovnega odziva je višja pri ljudeh, ki že kupujejo po pošti.

- priloge časnikov in časopisov, ki obsegajo štiri do šest prospektnih strani in vsebujejo tudi naročilnico.
- tisku priloženo oglasno gradivo, ki obsega tiskano ponudbo s prospektom, naročilnico, kuverto ipd., ki je vložena v časopis. Dosega izjemno velik krog bralcev, saj so ti prisiljeni, da ponudbo vsaj bežno pregledajo, ko jim pade iz časopisa na mizo ali tla.

Ponudnik se mora odločiti za način komuniciranja in določen časopis ali revijo, v katerem bo objavljala oglase. Pri tem mora vedeti, kakšna sta pomembnost in ugled časopisa. Pri preverjanju le-tega se tržnik običajno opira na naslednja vprašanja, na katera skuša najti odgovore (Haywood, 2001, str. 203):

- Kakšna je naklada, doseg časopisa?
- Kdo so bralci?
- Na kakšen način se časopis prodaja?
- Ali vsebuje veliko drugih neposrednih oglasov z naročilnicami?
- Kako vplivajo drugi dejavniki: velikost trga, geografsko območje, ki ga pokriva medij, politična opredelitev časopisne hiše?
- Kdaj je prodaja časopisa največja?

Trženje po pošti zahteva skrbno načrtovanje. Pri tem izhajamo iz splošnega načrta, ki velja za pripravo vsake akcije neposrednega trženja. Harrer predlaga naslednje korake (Dallmer, 1991, str. 13):

- problemska analiza izhodiščnega stanja,
- opredelitev ciljev,
- analiza instrumentov (izbira medijev in možnost predtesta),
- načrtovanje terminov,
- načrtovanje stroškov,
- načrtovanje priprave in izdelave oglasnega gradiva in izvedba akcije,
- preverjanje uspešnosti.

Trženje po pošti ima naslednje prednosti: oglasno gradivo lahko pošljemo stalnim, že znanim kupcem, da negujemo že vzpostavljen stik, jih obveščamo o novih izdelkih in cenah (Haywood, 2001, str. 54):

- ponujeni izdelek ali storitev lahko obširno in nazorno prikažemo;
- kakovost pisnega sporočila (tisk, grafiko, format ipd.) prikrojimo porabniku;
- oglasno sporočilo prispe neposredno v roke naslovnika in deluje osebno;
- priložena naročilnica omogoča hiter odgovor oziroma nakup;
- odpošiljatelj zlahka kontrolira frekvenco naročil različnih razvrstitev na naslove in skupine ponudb;

- ponudba po pošti je nevsiljiva ponudba, o kateri lahko potencialni kupec razmišlja v miru, brez pritiska prodajalca.

Haywood (2001, str. 56) navaja tudi slabosti trženja po pošti, med katere šteje:

- visoke stroške priprave in izvedbe akcije trženja. Sem spadajo stroški priprave akcije, izdelave pisemske pošiljke, poštnina ter stroški pridobivanja naslovov kupcev, ki je ne le drago temveč tudi dolgotrajno opravilo. Tu je potrebno upoštevati predvsem Zakon o varovanju podatkov, ki je v Sloveniji izjemno strog.
- neučinkovito in počasno poslovanje pošte v določenih državah, kjer potrebujejo tudi do dvajset dni za dostavo oglasnega materiala. To že leta velja za Italijo in Češko.
- slaba kakovost tiska in pomanjkanje šolanih piscev besedil,
- pomanjkanje specializiranih agencij za posojanje naslovov.

2.4.3. Osebna prodaja ali prodaja 'od vrat do vrat'

Prodaja od vrat do vrat je ena najstarejših prodajnih metod. Akviziterji že stoletja obiskujejo porabnike na njihovih domovih in jim predstavljajo ter prodajajo najrazličnejše izdelke (Kotler, 1996, str. 78). Glede na način, kako je vzpostavljen stik med prodajalcem in porabnikom, ločimo (Jutkins, 1994, str. 69):

- prodajo, ko je prvi stik vzpostavljen že v trgovini, po pošti ali prek telefona. Najavi sledi obisk stranke na domu in predstavitev izdelka.
- prodajo na domu, ko je gostitelj organizator srečanja ali zabave in so gostje seznanjeni, da bo najavljeni akviziter predstavljal in prodajal določene izdelke. Domače ozračje in navzočnost večjega števila kupcev so prednosti tega načina prodaje za zastopnika.
- prodajo po domovih na določenem območju, ki poteka brez vnaprejšnje najave in selekcije porabnikov.

Podjetje, ki uporablja takšen način trženja, mora delo organizirati tako, da ima na eni strani stalno pregled nad dogajanjem na terenu in nadzor nad potniki oziroma zastopniki, na drugi pa mora terenskim delavcem omogočiti ustrezno informacijsko podporo. Informacijska podpora se sestavlja iz poznavanja nakupnega vedenja znanih strank oziroma odkrivanja pričakovanih predvidene ciljne skupine. Zato je potrebno imeti ustrezno oblikovano bazo podatkov in dodatno izobraževanje že zaposlenih na tem področju, zlasti tistih, ki na novo vstopajo v takšen način trženja (Sadič, 2006).

Za stranko je osnovna prednost prodaje na domu, da si izdelek lahko v miru ogleda, ga preizkusi, dobi dodatne informacije o njem iz prve roke in ga z morebitnim nakupom tudi obdrži. Ta način prodaje kot ena od oblik neposrednega trženja ima edini tudi prednost osebnega stika med prodajalcem in kupcem. Ta prodajalcu, ki mora biti seveda ustrezno strokovno in psihološko pripravljen, omogoči, da svoj nastop prilagodi posameznemu porabniku (Sadič, 2006). Hkrati lahko akviziter z opazovanjem in s pogovorom pride do

mnogih podatkov, s katerimi se dopolni baza kupcev. Vsak prodajalec mora voditi skrbno evidenco prodajnih pogovorov in podatke posredovati prodajni službi oziroma organizatorju akcije.

Med glavne pomanjkljivosti prodaje od vrat do vrat večina avtorjev uvršča visoke stroške takšne prodaje. Prodajno osebje dobi 20- do 60-odstotno provizijo, k temu mora prišteti še stroške izobraževanja in vodenja prodajnega osebja (Sadič, 2006). Tako je prodaja od vrat do vrat najdražja metoda v okviru prodajnega trženja. Težavna je tudi sama organizacija in ravnanje prodajne službe, kajti izredno težko je najti primerno prodajno osebje in zmanjšati fluktuacijo zaposlenih.

Z vidika kupca je pogosto moteč agresiven nastop akviziterjev. Dodatna pomanjkljivost je relativno ozek prodajni asortiment in nezmožnost primerjave ponujenega izdelka ali storitve z drugimi podobnimi. Problem predstavlja tudi strah ljudi pred tujci, katerim neradi odprejo vrata. Zaradi teh pomanjkljivosti je ta vrsta prodaje v zatonu. Skorajda popolnoma jo je izpodrinila prodaja prek televizijskega zaslona in kataloška prodaja (Sadič, 2006).

2.4.4. Telefonsko trženje

Telefon je pri neposrednem trženju osrednje orodje, ki ga lahko uporabimo samostojno ali v kombinaciji z drugimi orodji. Samostojno se ga največkrat uporablja za prodajo obstoječim kupcem, saj telefonski klici ljudi, ki še niso bili v stiku s podjetjem, niso najučinkovitejši. Najučinkoviteje pa lahko telefon uporabimo v kombinaciji z neposredno pošto, televizijo, odzivnimi oglasi ali internetom. V tem primeru lahko potencialne kupce po prejemu neposredne pošte še pokličemo po telefonu, kar navadno poveča odziv na ponudbo za 50 do 200 odstotkov (Rolih, 2007). Telefon je idealen medij tudi za zahteve po več informacijah ali naročilo ponujenega. V teh primerih nam namreč daje večjo prožnost in možnost, da pridobimo veliko informacij o kupcih.

Uporaba telefona v trženjske namene je v pozitivni korelaciji z razvitostjo telefonskega omrežja oziroma telefonske infrastrukture. Le-ta pa je povezana z življenjskim standardom oziroma gospodarsko močjo države.

Pri trženju po telefonu ločimo sprejemanje vhodnih klicev ali pasivno trženje po telefonu ter izvajanje izhodnih klicev ali aktivno trženje po telefonu. Pri pasivnem trženju po telefonu klicalec, ki je zunaj podjetja, prvi opravi telefonski klic, da bi naročil želeni izdelek in/ali storitev ali pridobil dodatne informacije. Dejanje je sprožila načrtovana komunikacijska dejavnost. Medij, prek katerega so zainteresirane osebe izvedele telefonsko številko in se seznanile z možnostmi telefonskega komuniciranja, je lahko oglas po pošti, komuniciranje v tiskanih ali elektronskih medijih ali ustno komuniciranje (Starman, Hribar, 1994, str. 11). Osebje pri telefonskem sprejemu mora biti posebej izurjeno, prijazno in motivirano. Kontaktni center mora zagotoviti zadostno število telefonskih linij, saj bi zasedenost le-teh mnoge odvrnila od nakupa. Dodatno mora imeti tudi kakovosten računalniški sistem, povezan

s telefonsko infrastrukturo. Ko oseba v sprejemni službi sprejme klic, se na zaslonu pokažejo podatki o preteklem sodelovanju s klicalcem, kar omogoča kakovostno vodenje pogovora.

Za aktivno trženje po telefonu na splošno velja, da je agresivnejše. Pobuda je na strani podjetja. Tu je izjemno pomembna telefonska skripta, ki načrtuje potek pogovora. Namen skripte je, da telefonista opozarja, katere podatke vse mora poskusiti dobiti od stranke. Velik poudarek pri izvajanju izhodnih klicev se daje nadzoru izvajanja aktivnosti. Klici se vzorčno snemajo (z dovoljenjem stranke) ter preverjajo. Vsake zaznane nezaželene aktivnosti se morajo nemudoma odpraviti.

Ciljna usmerjenost trženja po telefonu je ena izmed močnejših strani tovrstne prodajne metode neposrednega trženja. O ciljni osebi, ki je ponavadi znana, poznamo določene podatke, posebno če je to stara stranka. Tako je pogovor mogoče prilagoditi njeni komunikacijski ravni. Oseba, ki je večča telefonskega komuniciranja, lahko zazna nakupne signale in jih preoblikuje v poslovni dogovor.

Interaktivnost dvosmernega komuniciranja omogoča takojšnje odzivanje na ugovore in dodatna pojasnjevanja, če so potrebna. Pomanjkljivosti pri vodenju pogovora je možno takoj odpraviti in v bazo podatkov vnesti informacije, ki bodo koristile načrtovalcem poznejših akcij.

Visoko kakovost storitve je mogoče ugotoviti zlasti iz potelefonskih dejavnosti, ki so posledica ustnega dogovora. Morda je potrebno poslovno stranko osebno obiskati ali jo po določenem času poklicati. Morda je potrebno posredovati v oddelkih, ki skrbijo za distribucijo, ali preveriti, kateri so pravi vzroki za to, da dajejo porabniki prednost konkurenčnim izdelkom ali storitvam.

Ena izmed slabosti trženja po telefonu je, da je dražje kot druge tehnike. Telefonsko trženje je delovno intenzivna dejavnost, zato so stroški na vzpostavljeni stik pogosto nekajkrat višji kot pri trženju ali oglasu po pošti. Poleg tega (v primerjavi z drugimi tehnikami) zajame manjši obseg. Včasih je vsiljivo, posebno v primeru hladnih klicev, ko osebje neznanega podjetja kliče osebe na dom ob nepravem času ali klicane osebe izdelka oziroma storitve ne potrebujejo. Stopnjo vsiljivosti je mogoče zmanjšati z natančno opredelitvijo ciljne skupine, izvedbo ob primernem času in ustreznim vljudnim uvodnim nagovorom, ki klicani osebi daje občutek pomembnosti in spoštovanja.

2.4.5. Televizijska in radijska prodaja

Podjetja po televiziji predvajajo oglase, ki – da bi dosegli takojšen odziv avditorija – prepričljivo opisujejo njihove izdelke, za kar potencialnim kupcem (ponavadi) ponudijo brezplačno telefonsko številko za naročanje. Gre za daljše televizijske ali radijske oglase, ki lahko trajajo tudi do 30 minut, podjetja pa z njimi navadno prodajajo izdelke za hujšanje, kuharske pripomočke in podobno. Prednost informativnih oglasov je v tem, da je mogoče

izdelek, ki ga prodajamo, zelo natančno in prepričljivo predstaviti. Zato jih uporablja vse več podjetij, izbirajo pa lahko med različnimi oblikami televizijskih oglasov:

- oglasi kratkega formata, kamor spadajo oglasi dolžine 30, 60, 90 ali 120 sekund. V ZDA so najbolj uporabljeni 30- in 60 - sekundni oglasi, v Vzhodni Evropi pa 30-sekundni oglasi ne prevladujejo (Bly, 2006), temveč se podjetja poslužujejo predvsem 60-, 90- in 120- sekundnih oglasov. Kratek format je primeren za izdelke, ki so preprosti in jih je enostavno razumeti, cena izdelka pa naj ne bi presegala 25 EUR. Najprimernejši izdelki za tak tip oglasa so iz kategorije kuhinjskih pripomočkov ter nosilcev zvoka in slike (Bly, 2006).
- oglasi dolgega formata oz. t. i. infooglas, katerih dolžina je običajno 10 do 30 minut. Izdelki, primerni za tak tip oglasa, so v cenovnih razredih nad 25 EUR (Bly, 2006). Za razlago njihovih značilnosti, funkcij in koristi, ki jih prinašajo, potrebujejo čas. Prav tako potrebujejo čas, da ustvarijo vez z gledalci oziroma potencialnimi kupci.
- nakupovalni televizijski kanali, na katerih je celoten program namenjen prodaji izdelkov.

K prednostim neposrednega trženja prek televizije pred drugimi oblikami neposrednega trženja večina avtorjev prišteva (Stone, 2002, str. 391):

- stroškovno učinkovitost:
Uspeh določenega izdelka je le v rokah proizvajalca, saj tu ni vpletenosti posrednika v prodajni proces. Proizvajalec sam prinese izdelek do kupca in si tako z nikomer ne deli dobička.
- prilagodljivost:
Televizijski ali radijski oglas je veliko bolj prilagodljiv kot tisk ali pošta, saj se njegov koncept lahko spremeni tudi po snemanju – pri montaži, če je to potrebno. Dodatno pa lahko podjetje izbira tudi med različnimi televizijskimi oziroma radijskimi programi, ki lahko oglas predvajajo.
- natančno merljivost:
Televizija oziroma radio je zelo natančno in zelo hitro merljiv medij. Rezultati učinkovitosti oglasa so na voljo takoj po predvajanju. Ta hitrost ima nenadomestljivo vrednost v fazi testiranja učinkovitosti oglasa, saj so podjetju hitro na voljo informacije, ali je bil oglas opažen, razumljen in prepričljiv.
- edinstveno orodje množičnega komuniciranja:
Neposredno trženje prek televizije je najučinkovitejše pri prodaji izdelkov široke potrošnje.

Kot vsaka metoda ima tudi svoje pomanjkljivosti (Starman, 1998, str. 56):

- popolna brezosebnost stika med ponudnikom in kupcem:
Naročila kupcev pogosto spremljajo avtomatski odzivniki, s čimer želi podjetje, ki je lastnik izdelka, ki se oglašuje po televiziji ali radiu, zagotoviti 24-urno sprejemanje naročil. Ta brezoseben način mnoge potencialne kupce

odvrne od nakupa. Tako je priporočljivo imeti kontaktni center, kamor stranke lahko pokličejo in naročijo izdelek pri ljudeh.

- impulzivnost:

Pri odzivu na televizijski oglas gre v veliko primerih za impulzivne nakupe, za le-te pa obstaja večja verjetnost vračila izdelka.

2.4.6. Elektronsko trženje

Čeprav se tega mnogi ne zavedajo, je internet eno od orodij neposrednega trženja. Elektronsko trženje poteka prek računalniške povezave med prodajalcem in kupcem ali po medmrežju. Podjetja čedalje pogosteje uporabljajo elektronsko trženje, saj jim omogoča hitrejšo prilagajanje spremembam na trgu, stroški elektronske trženjske poti so nižji kot stroški običajnih tržnih poti, kupci lahko izdelke naročajo 24 ur na dan in sedem dni v tednu, podjetje pa lahko predstavi nov izdelek (Williams, 1998, str. 272). Porabniki se za elektronsko nakupovanje najpogosteje odločajo, ker lahko na ta način spremljajo ponudbe različnih podjetij, ker jih imajo možnost kupiti kadarkoli, ker so izdelki navadno cenejši od enakih izdelkov v trgovini, ker hitro pridobijo potrebne informacije in lahko nakupujejo kar iz naslonjača.

Seveda ima podjetje pri tem tudi nekaj težav, kot so višji stroški zaradi drage opreme in zavračanje takega načina nakupa pri nekaterih potencialnih porabnikih. Bojazen kupcev, da bi nekdo zlorabil njihovo plačilno kartico in osebne podatke, marsikoga odvrne od nakupa prek spleta. Porabniki želijo preprostejšo spletno stran z manj grafike, ki se hitreje nalagajo, menijo pa tudi, da prva stran prepogosto vsebuje preveč informacij, ki bi jih bilo bolj smiselno opisati na podstraneh (Evans et al., 2001, str. 155). Tako morajo podjetja dobro premisliti kakšno spletno stran bodo oblikovala.

Poglavitni koristi, ki ju lahko prinese uporaba interneta, sta pridobivanje podatkov o kupcih in osebna komunikacija s kupci. Internet lahko tudi precej zniža stroške komunikacije s kupci, saj jim lahko podjetje pošlje sporočilo po e-pošti namesto, da jim podjetje pošilja ponudbe po navadni pošti ali jih kliče po telefonu. Seveda pa mora imeti za to dovoljenje.

2.4.7. Prodaja prek SMS-sporočil

Najnovejši način neposrednega trženja je uporaba SMS-sporočil. Podjetja, če imajo dovoljenje za obveščanje prek SMS-sporočil, lahko svojim potencialnim kupcem pošiljajo kratka SMS-sporočila in jih tako obveščajo o svojih izdelkih ali storitvah. Ta metoda ima največji učinek v smislu branosti sporočil: vsak, ki prejme SMS, ga dejansko tudi prebere, kar za druge metode ne velja (Interna gradiva podjetja LDC, 2006/2007).

Ponavadi se te metode, ki v Evropi še ni v polnem zagonu, poslužujejo storitvena podjetja, kot so turistične agencije, telefonski operaterji ter zaposlitvene agencije (Interna gradiva podjetja LDC, 2006/2007).

2.4.8. Trženje prek kioskov

Kiosk je majhna zgradba ali konstrukcija, v kateri je lahko nameščena prodajna ali informacijska enota. Kotler (2004, str. 629) s tem izrazom opisuje stojnice s časopisi, prigrizki in prosto stoječe vozičke, katerih prodajalci prodajajo ure, po meri narejen nakit in druge izdelke, ki jih vidimo ob prehodih v nakupovalnem centru. Izraz prav tako vključuje z računalnikom povezane prodajne avtomate in avtomate za naročanje, ki jih lahko vidimo v prodajalnah, na letališčih in še kje. Vse to so orodja za neposredno prodajo.

3. ZUNANJE IZVAJANJE NEPOSREDNEGA TRŽENJA

Neposredno trženje lahko podjetju prinese veliko koristi, a pomembno je, da se storitev izvede na pravilen način. Če podjetje ni izkušeno na področju izvajanja storitev neposrednega trženja, je smiselno razmisliti o zunanjem izvajalcu storitve.

Zunanje izvajanje storitev je še pred leti veljalo za skoraj čudežno orodje za zniževanje stroškov in nudenje boljših trženjskih storitev. Danes pa se je zunanje izvajanje storitev, med njimi tudi zunanje izvajanje neposrednega trženja, razvilo v dejavnost, ki spada med najhitreje rastoče dele trga trženja. Pravo izhodišče za povečanje konkurenčne prednosti je tisto, kar uporabniki ocenijo kot dobro. Zunanje izvajanje storitev v tem smislu predstavlja ustrezen poslovni model, pri katerem pa se pojavlja vprašanje ekonomičnosti in smiselnosti. V skladu z naraščanjem konkurenčnosti na trgu so se podjetja prisiljena vse bolj ukvarjati z osnovnimi dejavnostmi v podjetju, zato izvajanje drugih funkcij v podjetju v sklopu zunanjega izvajanja storitev prenašajo na druga podjetja (Zunanje izvajanje, 2007). Vse svoje potenciale usmerijo na glavna podjetniška področja oziroma ključne sposobnosti podjetja in s tem dosegajo svojo konkurenčno sposobnost (Quin, Himler, 1994, str 47).

3.1. OPREDELITEV POJMA ZUNANJE IZVAJANJE

Različni avtorji različno pojmujejo zunanje izvajanje dejavnosti. Eno izmed definicij navaja Pavlišič (Definicija zunanjega izvajanja, 2007), ki pravi, da je zunanje izvajanje strateška usmeritev podjetja, v kateri za potrebe svojega poslovanja izkorišča zunanje vire oziroma podizvajalce. Podobno kot Pavlišič tudi Gilley (2000, str. 7) podaja definicijo, ki pojma ne obravnava le kot najemanje zunanjih izvajalcev, temveč strateško odločitev vodstva, ki potencialno vpliva na delovanje podjetja kot celote. Stupica (2007) natančneje opiše, da gre pri tem za pogodbeni prenos katerekoli dejavnosti podjetja v zunanje okolje. Pod pojmom zunanje izvajanje razume dve vrsti procesov:

- večje podjetje lahko skozi rast določene podporne poslovne dejavnosti razvije do take mere, da so le-te sposobne preživeti v zunanjem okolju kot samostojni pravni subjekti;
- dejavnost znotraj podjetja ni dovolj razvita za lastno življenje ali je sploh ni, vendar je za delovanje podjetja potrebna, zato to podjetje najame storitev pri zunanjem izvajalcu, ki jo izvaja v polni meri uresniči.

Definicij je torej mnogo, eno najnatančnejših pa navaja Greaver (1999, str. 3), ki pravi, da je zunanje izvajanje dejavnosti pogodbeni prenos nekaterih ponavljajočih se notranjih aktivnosti in odločitev podjetja na zunanje izvajalce. Pri tem ne gre vedno le za prenos aktivnosti, temveč tudi prenos pravic odločanja ter poslovnih prvin. Pravice odločanja pomenijo odgovornost sprejemanja odločitev, ki so v povezavi s prenesenimi aktivnostmi, s poslovnimi prvinami pa so mišljeni ljudje, oprema, tehnologija ter objekti. Za zunanje izvajanje je značilno dolgoročno partnerstvo med izvajalcem in naročnikom, ki se ves čas zunanjega izvajanja nadgrajuje in dopolnjuje (Brooksbank, 1999, str. 81).

Bistvo zunanjega izvajanja dejavnosti je torej, da podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim strokovnjakom. Zunanje izvajanje podjetju omogoča osredotočanje na svojo glavno dejavnost, hkrati pa z najemom specializiranih podjetij za opravljanje drugih dejavnosti izboljša tudi rezultate teh aktivnosti, saj strokovnjaki bolje opravljajo te dejavnosti kot podjetje samo (Garaventa, 2001, str. 30).

3.2. RAZVOJ ZUNANJEGA IZVAJANJA

Proizvodna podjetja so bila med prvimi, ki so dobaviteljem prepustila proizvodnjo posameznih komponent, poleg tega pa se je izraz zunanje izvajanje začel uporabljati tudi za razmerja med podjetjem in njegovim dobaviteljem podpornih storitev, kot so varovanje stavb, čiščenje poslovnih prostorov, prehrana zaposlenih, vzdrževanje (Palvia, Parzinger, 1995, str. 82). Globlje razumevanje prednosti zunanjega izvajanja je pospešilo in razširilo področja uporabe zunanjega izvajanja. Linder, Jacobson in Arnold (2006) govorijo o treh stopnjah v razvoju zunanjega izvajanja: taktični stopnji, strateški stopnji in transformacijski stopnji (glej tabelo 1).

3.2.1. Taktična stopnja

Prva stopnja razvoja zunanjega izvajanja dejavnosti je t. i. taktična stopnja ali tradicionalni model zunanjega izvajanja dejavnosti.

Za zunanje izvajanje dejavnosti so se v sedemdesetih in osemdesetih letih odločala predvsem podjetja, ki so zašla v finančne težave. Tako so za zunanje izvajanje dejavnosti pogosto uporabljali izraz 'rešitev za poražence' (Bendor-Samuel, Goolsby, 2007). Cilj je bil doseči kratkoročno znižanje stroškov, izločitev potrebe po investiranju, realizacija denarnega priliva z odprodajo sredstev in opreme ter reševanje težav z zaposlovanjem. Pogosto so bila to večja podjetja, ki so začutila potrebo po prestrukturiranju. Pogodbe so se sklepale v naglici in odnos med naročnikom in zunanjim izvajalcem je bil pri tem starem modelu precej pomanjkljivo opredeljen. Podjetji sta se o zahtevanem nivoju izvedbe nalog zelo okvirno dogovorili in določili malo število meril za merjenje uspešnosti. V pogodbi tudi niso opredelili posledic, če zunanji izvajalec ni dosegel minimalnega standarda kakovosti. Pri takem odnosu pogodbeni stranki ob nastopu težav vedno krivita druga drugo, obe pa iščeta svoje koristi na račun izgube pri partnerju. Zunanji izvajalec je pogosto izsiljeval naročnika in hotel zaslužiti na račun podjetja, ki je zašlo v krizo (Corbett, 2007).

Tabela 1: Proces razvoja zunanjega izvajanja dejavnosti

	Tradicionalni pristop	Strateški pristop	Transformacijski pristop
CILJ	Izločitev podpornih funkcij zunanjim strokovnjakom zaradi zmanjšanja stroškov in večje usmerjenosti na glavno dejavnost	Izboljšati nebitvene procese z namenom znižanja stroškov ter povečanja fleksibilnosti oziroma prilagodljivosti na spremembe trga	Preoblikovati način poslovanja podjetja z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja
VLOGA PARTNERJA	Izvaja pomožno funkcijo	Preoblikuje in izvaja nestrategske procese	Sodeluje pri transformaciji poslovanja
PRISTOP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardne storitve ▪ Stalno oblikovanje cen ▪ Ozek obseg storitev 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prilagojene storitve ▪ Oblikovanje cen na podlagi rezultata (dobička) ▪ Storitve so izbrane tako, da podjetje obvladuje spreminjajoče se zahteve 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompleksne storitve za doseganje radikalnih sprememb ▪ Oblikovanje cen na podlagi rezultata (delitev tveganja) ▪ Pospeševanje dobave
TIPIČNE UGODNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20- do 50-odstotni prihranek stroškov ▪ Dostop do najboljše prakse ▪ Izboljšanje poklicnih možnosti ▪ Izboljšanje osredotočenosti vodstva ▪ Enak, stalni nivo storitev ▪ Delitev finančnega tveganja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50-odstotni prihranek stroškov ▪ Dostop do konkurenčnih znanj ▪ Izboljšanje poklicnih možnosti ▪ Izboljšanje osredotočenosti vodstva ▪ Boljši, stalni nivo storitev ▪ Izboljšanje prilagodljivosti trgu ▪ Delitev operativnega tveganja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50-odstotni prihranek stroškov ▪ Dostop do ključnih znanj ▪ Izboljšanje poklicnih možnosti ▪ Izboljšanje osredotočenosti vodstva ▪ Boljši, stalni nivo storitev ▪ Izboljšanje prilagodljivosti trgu ▪ Delitev strateškega tveganja ▪ 50-odstotno povečanje tržnega deleža ▪ Podvojitve prihodkov

Vir: Linder et al., 2006

Cena pri tradicionalnem modelu zunanjega izvajanja dejavnosti je bila fiksna, usklajevala se je le z rastjo stroškov, pogodbe pa so se sklepale za pet- do desetletno obdobje. Zahtevan nivo storitve je bil določen zgolj na podlagi tehničnih meril, posledice ob nedoseganju zahtev niso bile predvidene, zunanji izvajalec pa se kljub očitnim spremembam v okolju z naročnikom ni bil pripravljen pogajati brez privolitve v dvig cen. To je vodilo do frustracij pri naročniku (Bendor-Samuel, Goolsby, 2007).

3.2.2. Strateška stopnja

V zadnjem desetletju so se okoliščine na trgu precej spremenile. Vodstvo podjetja je spoznalo, da namesto izgube kontrole nad procesom izločene dejavnosti z zunanjim izvajanjem dejavnosti pridobijo širok nadzor nad področji poslovanja v podjetju ter lahko večjo pozornost namenijo strateško pomembnim nalogam. Taktični vidik zunanjega izvajanja dejavnosti je zamenjal strateški pomen (Bendor-Samuel, Goolsby, 2007).

Izraz strateško zunanje izvajanje dejavnosti sta leta 1994 vpeljala profesor Quinn in Himler, čeprav se je uporabljala že prej.¹

¹ Eastman Kodak in IBM sta leta 1989 sklenila desetletno pogodbo za 250 milijonov \$. Razlog za zunanje izvajanje niso bile finančne težave ali prestrukturiranje podjetja, temveč osredotočenje sredstev in znanja na

Za strateško stopnjo zunanjega izvajanja dejavnosti so bile značilne pogodbe večje vrednosti in dolžine. Spekter izločenih dejavnosti se je izjemno obogatil, kupec in dobavitelj pa sta postala poslovna partnerja. Za zunanje izvajanje dejavnosti so se začela odločati zdrava in dobičkonosna podjetja (Corbett, 2007).

Odločitev, ali (oziroma kdaj in katere storitve) naj podjetje odda v zunanje izvajanje, v veliki meri vpliva na konkurenčnost podjetja in s tem njegov uspeh na trgu, zato sodi na področje strateškega vodenja. Le-to se ukvarja z vprašanji dolgoročnega razvoja podjetja in doseganjem trajnih konkurenčnih prednosti na trgu ter je naloga najvišjega menedžmenta podjetja.

Smiselno je, da se podjetje odloči za zunanje izvajanje dejavnosti, če ta dejavnost ni strateškega značaja. Pri iskanju odgovora na to, katere dejavnosti so strateškega pomena in katere ne, si vodstvo pomaga z naslednjimi vprašanji (Williams, 2006):

- Ali dejavnost ustvarja oziroma brani edinstveno konkurenčno prednost podjetja?
- Ali dejavnost neposredno prispeva k rasti podjetja?
- Ali bi podjetje ob pričetku poslovanja to dejavnost opravljalo samo (interno)?
- Ali bi druga podjetja najela naše podjetje, da bi zanje opravljalo to dejavnost?

Če je odgovor na vsa vprašanja negativen, gre za nestrateško dejavnost, zato je smiselno, da podjetje razmišlja o zunanjem izvajanju dejavnosti.

Slika 2: Matrika odločanja o zunanjem izvajanju dejavnosti

STRATEŠKI POMEN	visok	Za podjetje je smiselno delati s strateškim partnerjem	Za podjetje je smiselno, da obdrži dejavnost in se ji posveti
	nizek	Za podjetje je smiselna izločitev dejavnost	Tradicionalno zunanje izvajanje dejavnosti
		nizek	visok

OPERATIVNI POMEN

Vir: Tips for outsourcing, 2006

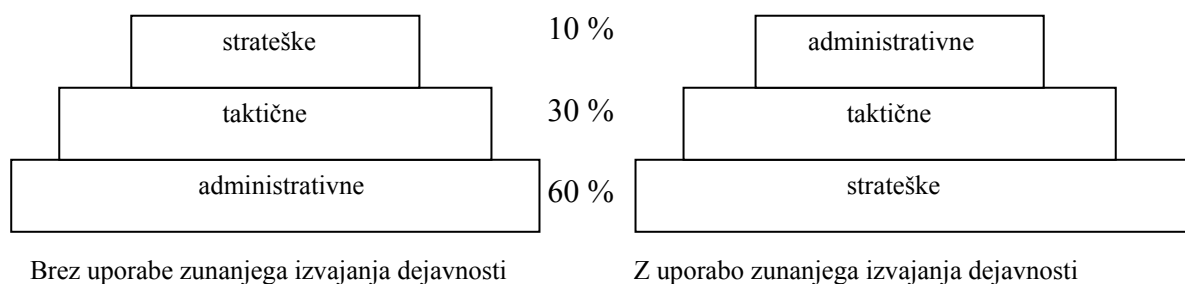
Pri iskanju strateških in nestrateških nalog podjetja je dejavnosti smiselno razdeliti na posamezne naloge (glej sliko 2). Določene naloge znotraj dejavnosti so lahko bistvenega pomena za podjetja, druge pa ne. Tako lahko na primer računovodske dejavnosti razdelimo na: a) določanje računovodske politike podjetja, b) interpretacijo finančnih informacij, c) pridobivanje finančnih in vodstvenih informacij, č) vnašanje transakcij, d) vzdrževanje in e)

strateške prednosti podjetja. Vloga IBM-a je bila zelo kritična. Eastman Kodak je svojo odločitev komentiral z: »Naše poslanstvo ni biti najboljši na področju računalništva.« (Corbett, 2007).

svetovanje o računovodskem informacijskem sistemu. Prvi dve nalogi sta strateški in zahtevata interno znanje, druge naloge, ki bi jih lahko uspešno izvajali tudi zunanji izvajalci, pa predstavljajo 90-odstotkov računovodske funkcije. Podjetje se zato lahko odloči za delno zunanje izvajanje dejavnosti (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Three: Business and outsourcing models, 2006).

Odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti pomeni tudi zmanjšanje administrativnih nalog in osredotočenost na strateške naloge (glej sliko 3). Dilema novega pristopa je, kako naj podjetje (naročnik) odnos z zunanjim izvajalcem spremeni v sredstvo, ki mu bo stalno prinašalo koristi. Strateški model obravnava zunanjega izvajalca kot dolgoročno sredstvo, ki lahko bistveno pripomore k vrednosti podjetja. Pri tem modelu podjetje upravlja tako s časom in z viri kot s sredstvi in investicijami (Whitepaper on strategic outsourcing, 2006). Kupec bo vztrajal pri pogodbenem razmerju, dokler mu bo prinašalo vrednost, zato tudi od zunanjega izvajalca pričakuje pobude za izboljšanje sodelovanja. Pogodbena partnerja določita vrsto meril za spremljanje uspešnosti in spodbujata medsebojno komunikacijo.

Slika 3: Nivo odločitev v podjetju po uvedbi zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: Reasons for outsourcing, 2006

3.2.3. Transformacijska stopnja

Prva stopnja razvoja zunanjega izvajanja dejavnosti je pomenila opravljanje nalog pod enakimi pogoji, druga stopnja pa uporabo zunanjega izvajanja na podlagi določenega preoblikovanja podjetja. Nadaljnji razvoj procesa pa predstavlja zunanje izvajanje dejavnosti kot način transformacije poslovanja podjetja (Corbett, 2007).

Najpomembnejša prednost transformacijskega zunanjega izvajanja so inovacije, ki jih v podjetje vnaša zunanji izvajalec. Zunanje izvajanje tako omogoča osvojanje novih trgov in kupcev ter ustvarjanje novih izdelkov. Transformacijsko zunanje izvajanje podjetju omogoča spreminjanje odnosa do zaposlenih, kupcev in poslovnih partnerjev ter rast podjetja. Ko vodstvo spozna, da je zunanje izvajanje dejavnosti investicija v prihodnost podjetja, spremeni svoje mišljenje. Transformacijsko zunanje izvajanje namreč ni ustvarjanje odvisnosti, temveč aktivno ustvarjanje soodvisnosti, ki služi obema partnerjema (Corbett, 2007).

Raziskava v ZDA je pokazala, da 65-odstotkov anketiranih podjetij goji tesne stike s svojimi zunanjimi partnerji z namenom ustvarjanja visoke poslovne uspešnosti. Rezultat tesnega

sodelovanja se je pokazal v številnih prednostih. Podjetja sedaj v povprečju dosegajo do 50 odstotkov prihranka v stroških v desetih letih (v primerjavi z 20 odstotki sredi devetdesetih let). Nadaljnje so pridobila več konkurenčnih prednosti, izboljšala kakovost svojih izdelkov oziroma storitev in povečala prilagodljivost na spremembe v okolju (Linder et al., 2006).

Zaradi vedno ostrejšje konkurence na trgu je nesmiselno pričakovati stalno ceno, saj ta ne upošteva krivulje učenja, izboljšav in sprememb tehnologije. Te spremembe stroškov se odražajo v dobaviteljski verigi. Transformacijski model zunanjega izvajanja dejavnosti ureja sodelovanje med partnerji na več temeljih (Bendor-Samuel, Goolsby, 2007):

- Rezultate je potrebno meriti na objektivnih temeljih.
- Zunanji izvajalec mora biti nagrajen v sorazmerju z vrednostjo, ki jo ustvarja za naročnika.
- V partnerskem odnosu je potrebno upoštevati interes obeh strani, tako zunanjega izvajalca kot naročnika.
- Zunanji izvajalec in naročnik sta soodvisna, spremembe v infrastrukturi ene stranke bodo vplivale na drugo stranko.
- Pogodba mora omogočati prilagajanje spremenjenim razmeram na trgu.

Transformacija poslovnega procesa je način preoblikovanja podjetja s pomočjo zunanjega izvajanja dejavnosti, da bi dosegli hitre in trdne osnove izboljšanja uspešnosti poslovanja podjetja (glej sliko 4). Pri tem zunanji partner sodeluje pri načrtovanju preoblikovanja podjetja. Razlika v primerjavi s klasičnim zunanjim izvajanjem je tudi, da so tu vključene glavne, strateške naloge podjetja. Podjetje v tem primeru deli tveganje in dobiček z zunanjim partnerjem. Rezultati so opazni v dvigu cene delnic, izboljšanju tržnega položaja in povečanju donosnosti na vloženi kapital (Outsourcing strategies, 2007).

Linder et al. (2006) navajajo naslednje značilnosti transformacije poslovnega procesa s pomočjo zunanjega izvajanja dejavnosti:

- Ker gre za spremembo na ravni podjetja, generalni direktorji podjetja prevzemajo glavno odgovornost za uspeh projekta. Generalni direktor pomaga premagati ovire, rešuje notranji odpor ter preusmerja sredstva.
- Uvajanje sprememb v poslovanje podjetja je izredno hitro.
- Finančna struktura izvedbe transformacije mora slediti dvema namenoma: a) najprej mora zagotoviti potrebna sredstva za izpeljavo investicije, nato pa mora b) motivirati pogodbene partnerje s povezovanjem ciljev, z delitvijo tveganja in obljubljenimi nagradami.
- Večina podjetij deli procese na strateške (procesi, ki podjetje razlikujejo od konkurentov) in nestrateške, da bi ocenila, kateri so primerni za zunanje izvajanje. Pri transformacijskem zunanjem izvajanju ta delitev ni nujna. Hitra transformacija poslovanja pomeni izločitev vseh kritičnih procesov (procesi, brez katerih podjetje ne more poslovati) stokovnjakom. Bolj kritičen kot je proces, bolj nujno je njegovo strokovno poglobljeno izvajanje in večje so koristi zunanjega izvajanja.

- Cilj strateškega zunanjega izvajanja dejavnosti je doseči opazno znižanje stroškov in izboljšanje kakovosti, transformacijsko zunanje izvajanje dejavnosti pa stremi naravnost k rezultatom, ki jih vidijo delničarji in konkurenca.

Slika 4: Uporaba različnih oblik zunanjega izvajanja

na ravni podjetja	Izločanje večjega števila nestrategskih funkcij oziroma procesov	Transformacijsko zunanje izvajanje dejavnosti
NA KATERI RAVNI SO POSTAVLJENI CILJI IN MERJENI REZULTATI?	Tradicionalno zunanje izvajanje zaradi znižanja stroškov	Transformacija funkcije oziroma procesa za izboljšanje zmogljivosti
na ravni funkcije	pomožni	kritični
	KATERE VRSTE FUNKCIJE OZIROMA PROCES SE IZLOČA?	

Vir: Linder et al., 2006

Podjetja se med seboj razlikujejo, zato Linder et al. (2006) ponujajo v razmislek osem vprašanj za hitro preverjanje potrebe po uvajanju transformacijskega zunanjega izvajanja:

- Ali je potrebno v podjetje vpeljati radikalne spremembe, da bi postalo oziroma ostalo konkurenčno v svoji panogi?
- Ali je hitrost bistvenega pomena pri uvajanju radikalnih sprememb?
- Ali je generalni direktor pripravljen osebno podpreti pobudo?
- Ali je podjetje pripravljeno sprejeti težko prehodno obdobje?
- Ali podjetju primanjkuje ljudi in spretnosti za izpeljavo sprememb?
- Ali je podjetje pripravljeno s partnerjem pri izvajanju sprememb, tudi če bo potrebno nanj prenesti nekaj kontrole?
- Ali je podjetje pripravljeno s partnerjem deliti koristi izvedenih sprememb?
- Ali podjetje potrebuje kapital za financiranje sprememb?

Če je odgovor na večino vprašanj pritrdilen, lahko transformacijsko zunanje izvajanje pomaga podjetju pri doseganju ciljev (Linder et al., 2006).

Preden se podjetje odloči, komu in kdaj bo prepustilo določene dejavnosti, se mora vprašati, katere cilje želi doseči z zunanjim izvajanjem, ali so ti cilji najoptimalnejši za podjetje in kateri model zunanjega izvajanja bo najbolje pokrival načrtane cilje (glej sliko 4).

3.3. ODLOČITEV ZA ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Naraščajoči konkurenčni pritisk in čedalje večje zahteve trga številna podjetja silijo v reorganiziranje svojih poslovnih procesov. Pri tem postaja vse pomembnejše zunanje

izvajanje dejavnosti. Pred uvedbo le-tega je potrebno dobro poznati lastne potrebe, preveriti ponudbo na trgu ter sprejeti odločitev, kolikšen del dejavnosti bomo prepustili zunanjemu izvajalcu (Kranjec, 2007).

V številnih podjetjih preverjajo vse dejavnosti znotraj verige ustvarjanja vrednosti, ki ne sodijo neposredno k osnovni dejavnosti, in jih po potrebi izročijo v upravljanje zunanjim partnerjem. Čim bolj zapleteno in pomembno je opravilo za temeljno dejavnost, tem pomembnejše je za uspešno preusmerjanje dejavnosti zunaj podjetja (Urbanija, 1998, str. 49).

Teoretiki se v mnenju, ali je koncept zunanjega izvajanja primeren za vsa funkcijska področja v podjetju, razhajajo. Tako npr. Ogorelc (2002, str. 17) meni, da je zunanje izvajanje lahko primerno za vse oddelke, od nabave, proizvodnje, prodaje, trženja, logistike, informatike do nivoja najmanjših podjetniških enot oziroma aktivnosti. Na drugi strani pa npr. Mavec (2000, str. 30) pravi, da je na podlagi izkušenj razvidno, da ni tako. Odločitve o zunanjem izvajanju dejavnosti so precej odvisne od velikosti in dejavnosti podjetja. Velika podjetja se npr. za zunanje izvajanje na področju kadrovanja ne odločajo, ker se bojijo bega informacij, dejavnost pa vpliva na število podjetniških funkcij. Tako ima trgovina manj podjetniških funkcij kot industrija, zato jih lahko tudi manj izloči in prepusti zunanjim partnerjem. Medtem ko za industrijo že dolgo let sestavne dele izdelujejo ali celo montirajo drugi, je skoraj vse, kar dela trgovina, jedro njene dejavnosti. Razlika v stroških delovne sile v primerjavi z zunanjimi izvajalci storitve v trgovini ni tako velika kot v industriji. Izračuni so pokazali, da lahko trgovina na tem področju prihrani le 11 odstotkov, medtem ko je stroškovna prednost za industrijo 23 odstotkov (Mavec, 2000, str. 30). Dodatna pomembna razlika med trgovino in industrijo je v tem, da trgovina ocenjuje tveganje, da utegne izgubiti konkurenčno prednost, veliko višje kot industrija. Veliko tveganje npr. vidi v delnem razkritju podatkov o kupcih ali izrabi njenega strokovnega znanja in izkušenj s strani zunanjih izvajalcev. Strah je upravičen, saj ni potrebno drugega kot da tekmecu, ki ima enako ponudbo izdelkov in približno enako raven storitev, zaidejo v roke podatki o prodajnih cenah. Škoda bi bila neprimerno večja kot v industriji, kjer konkurenčno prednost zagotavlja sam izdelek. V njem se namreč skriva znanje raziskovalnega in razvojnega oddelka, proizvodnje in trženja, česar pa si ni mogoče hitro prisvojiti (Urbanija, 1998, str. 50).

Industrija, ki svoje poslovne funkcije prenaša na zunanje partnerje, je videti vedno manjša, ker k njej nihče ne prišteva dobaviteljev in kooperantov. Ti se pogosto klasificirajo kot storitvena podjetja, zato storitveni sektor zaradi rasti industrije še bolj raste. Dejanski razvoj storitev je tako odvisen tudi od razvoja industrije. Bolj kot se bo le-ta razvijala, več bo tudi družb, klasificiranih kot storitve, čeprav so storitve za industrijo tudi del industrije (Urbanija, 1998, str. 50).

Potreba po odločitvi o zunanjem izvajanju storitev se pojavlja predvsem tam, ko v podjetju poteka več projektov naenkrat. V takšnih primerih se je treba odločiti, kaj je pomembnejše: ali da projekte izvedeš sam, znotraj podjetja, ali pa je pomemben rezultat – torej da so projekti izvedeni. Če velja slednje, se podjetje odloči za zunanje izvajanje storitev. Pomembno je torej

spoznati, kaj je strateškega pomena in kaj je smiselno. Tako je na področju trženjskih dejavnosti veliko rutinskih opravil, ki so enaka v vseh podjetjih in za katera je smiselno izbrati zunanje izvajanje storitev. V Sloveniji se pojavlja problem ekonomije obsega, ki vodi k pomislekom o tem, ali je tržni potencial sploh dovolj velik. Zunanje izvajanje storitev je tako najbolj uveljavljeno v globalnih podjetjih, saj so ta največji ponudniki in zagotavljajo enako raven storitev povsod, kjer imajo podružnice. V Sloveniji pa nimamo veliko globalnih podjetij. Na Zahodu se tako zaradi posebne ponudbe začenja uveljavljati vedno več manjših ponudnikov zunanjega izvajanja storitev, pri tem pa imajo konkurenčno prednost pred globalnimi ponudniki, ki se s ponudbo nikoli ne bodo hoteli prilagajati manjšim podjetjem – v nasprotju z manjšimi ponudniki zunanjega izvajanja storitev (Zunanje izvajanje, 2007).

Teoretično podlago za zunanje izvajanje dejavnosti nam nudi teorija transakcijskih stroškov, ki ima izhodišče v neoklasični mikroekonomski teoriji. Glavni predpostavki te teorije sta omejena racionalnost ter oportunitizem. To je mikroekonomska teorija, ki pravi, da podjetja obstajajo, dokler lahko sama izvajajo tržne transakcije ceneje, kot bi jih s pomočjo zunanjih izvajalcev na trgu. Če so transakcijski stroški v določeni dejavnosti višji znotraj podjetja kot na trgu, bodo v podjetju svoj cilj, tj. povečevanje vrednosti podjetja, raje uresničevali z menjavami na trgu (Šink, 1999, str. 17). Od višine transakcijskih stroškov je torej odvisno, katere dejavnosti bodo v gospodarstvu izvajane v podjetjih (interno) in katere na trgih, kjer jih bodo podjetja kupovala.

Podjetja se ne smejo le preprosto odločati, ali določeno dejavnost izvajati zunaj ali znotraj podjetja, pač pa morajo razmisliti o optimalnem strukturiranju notranjih in zunanjih nosilcev izvajanja dejavnosti. Danes se številna podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti, ki so jih nekdanj pojmovala za integralne elemente verige vrednosti ali nujne podporne dejavnosti (Pauletič, Černigoj, 2003, str. 24). Večja kompleksnost in specializacija, pa tudi večji obseg del tehnološke sposobnosti, zunanjim izvajalcem omogočajo, da številne od teh dejavnosti izvedejo z nižjimi stroški in večjo dodano vrednostjo, kot bi to lahko storilo popolnoma integrirano podjetje.

Če bi bili zunanji izvajalci popolnoma zanesljivi in učinkoviti, bi racionalna podjetja oddala v zunanje izvajanje vse, razen tistih dejavnosti, kjer imajo možnost za doseganje edinstvene konkurenčne prednosti, na primer njihove ključne zmožnosti. Na žalost pa je večina zunanjih izvajalcev nepopolnih in pri njih se pojavljajo tveganja v zvezi s cenami, kakovostjo, časom in drugimi dejavniki uspešnega poslovnega podjetja. Ta tveganja se nanašajo tako na naročnika kot izvajalca (Franlund, 1999, str. 57). Poleg tega so posledica zunanjega izvajanja vrste transakcijskih stroškov, kot so stroški iskanja primernih zunanjih izvajalcev, sklepanja pogodb, nadzorovanja in ponovnih pogajanj po končanem trajanju pogodbenih razmerij, ki včasih presegajo transakcijske stroške, ki nastanejo, če izvajanje dejavnosti ohranimo v podjetju (Šink, 1999, str. 15). To pomeni, da se podjetje, tudi ko ugotovi, da posamezna dejavnost ne spada med ključne v podjetju, lahko vseeno odloči za opravljanje te dejavnosti znotraj podjetja samega, saj bi bili stroški izobraževanja, investiranja in sooblikovanja zunanjih izvajalcev (z namenom dviga kakovosti teh izvajalcev na višji nivo) previsoki.

3.4. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

3.4.1. Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na stroške

Ena izmed prednosti zunanjega izvajanja (v primerjavi z lastnimi službami v podjetjih) je znižanje stroškov, ker se z zunanjim izvajanjem storitev del fiksnih stroškov spremeni v variabilne. To ima posebno pozitiven učinek v primeru sezonskosti oziroma cikličnosti poslovanja. Zunanje izvajanje dejavnosti lahko prinese realno znižanje stroškov izbrane storitve ob sočasnem dvigu kakovosti teh storitev. Zunanji izvajalci to dosežejo z uporabo standardizirane opreme, standardiziranih rešitev ter postopkov, s katerimi se izvaja pogodbeno dejavnost. Poleg tega lahko zunanji izvajalec računa na souporabo kadrov in drugih sredstev, ki so v uporabi za druge pogodbene stranke, kar znižuje stroške vzdrževanja, hkrati pa zagotavlja visoko kakovost. Naročniku ni potrebno vlagati v izobraževanje in dodatne kadre za izvajanje svojih potreb, dodatno pa se zmanjšajo tudi stroški zaradi upravljanja odnosov z različnimi zunanjimi izvajalci (Outsourcing Q&A, 2007).

Zunanje izvajanje kot pogodbeno storitev stranki zagotavlja popolno transparentnost stroškov za posamezne storitve, kar je lahko v veliko pomoč pri strateškem planiranju in maksimiziranju poslovnih rezultatov podjetja. Ker so stroški neposredno povezani s številom zaposlenih v podjetju in številom natančno določenih storitvenih nivojev, pogodbe zagotavljajo nesunkovito rast stroškov. Pogodbeno razmerje omogočajo vzpostavitev sistema kontrole porabe proračuna, predvsem pri tistih stroških, ki so se nekontrolirano močno povišali. V idealnem primeru tako nastanejo le stroški za dejansko opravljene naloge (Benko, 1995, str. 185). Na ta način podjetje pridobi večjo kontrolo nad stroški, kar olajša načrtovanje. Pogodbe z zunanjimi izvajalci prav tako razbremenijo bilance podjetja, ker je celotni strošek za predvideno storitev ali produkt zajet kot storitev, ki jo izvajalec nudi naročniku.

Razlogov, da lahko zunanji izvajalci ponudijo nižjo ceno za opravljanje iste storitve, ki jo ponavadi opravijo na višjem kakovostnem nivoju kot podjetje samo, je več. Zunanji izvajalec je strokovnjak na svojem področju in ima lahko zato boljše poslovno tehniko, uporablja sodobnejšo tehnologijo in izkorišča ekonomijo obsega. Naslednji razlog za nižje cene je, da so ponudniki zunanjega izvajanja dejavnosti pogosto mlada podjetja, ki v svojih vrstah še nimajo starejših delavcev, ki prejemajo vrsto bonitet (Due, Due, 1995, str. 99). Pogodbeno razmerje je lahko tudi tako, da zunanji izvajalec prevzame zaposlene od naročnika, kar ravno tako vpliva na znižanje cene, saj pride do ponovnega pogajanja o plačah. Pogodbe o plačah, ki jih imajo ti zaposleni sklenjene z naročnikom, ne veljajo.

Z razvojem zunanjega izvajanja so menedžerji spoznali tudi druge prednosti zunanjega izvajanja, vendar znižanje stroškov kljub vsemu ostaja osrednji razlog za zunanje izvajanje. V nadaljevanju so opisane tudi druge koristi.

Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na tveganje

Naloga vsakega zunanjega izvajalca je zagotavljanje nemotenega izvajanja storitev in s tem delovanja sistemov, kar prinaša visoko varnost in zanesljivost delovanja. V ta namen so implementirane vse potrebne tehnologije in postopki, ki zagotavljajo nemoteno delovanje ter povrnitev podatkov v primeru okvar in nesreč. Temu so prilagojene tudi dežurne službe in postopki posegov (Benko, 1995, str. 183). Z zunanjim izvajanjem dejavnosti lahko podjetje prenese del tveganja in morebitne težave na zunanjega izvajalca. Tveganje, ki je povezano z vsakim posameznim delom ali tehnologijo, lahko podjetje razprši na večje število zunanjih izvajalcev in s tem zmanjša tudi lastno tveganje ob morebitnem neuspehu raziskovalnih programov (Bryce, Unseem, 1998, str. 638).

Posredni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje prinaša tudi posredne koristi. Iz večje fleksibilnosti pri nakupu hitro razvijajočih se novih tehnologij, modnih izdelkov in številnih sestavnih delov zapletenih sistemov izhaja hitrejši prenos podjetniške aktivnosti. Poleg tega se skrajša čas, potreben za oblikovanje novega izdelka in njegovega plasiranja na trg, saj posamezni zunanji izvajalci sočasno delujejo na različnih delih projekta (Rosenthal, 2006).

Pomembna prednost zunanjega izvajanja je koriščenje inovativnih predlogov zunanjega izvajalca. Podjetje, ki z zunanjim izvajalcem gradi partnerski odnos, ni omejeno zgolj z lastnimi inovativnimi sposobnostmi, saj lahko nove poslovne zamisli pridobi od zunanjega izvajalca. V številnih industrijah so ugotovili, da dve tretjini vseh inovacij spodbudi prav povezovanje med podjetjem naročnikom in zunanjim izvajalcem (Linder, Jacobson, Arnold, 2006).

Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na finančni položaj podjetja

Zunanje izvajanje je pomembna metoda finančnega upravljanja, s katero podjetje zadovolji tako potrebe investitorjev kakor tudi potrebe trga (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Two: Impact of financial performance, 2006):

- Pozitivni vpliv na vrednost delnic: v večini primerov obvestilo javnosti o zunanjem izvajanju pozitivno vpliva na dojetje vrednosti podjetja in s tem na vrednost delnic. To je še posebno prikladno, ko podjetja manj uspešno poslujejo in morajo pritegniti pozornost. Obvestilo o zunanjem izvajanju tako lahko povzroči hiter dvig vrednosti delnic.
- Vpliv na bilanco stanja: ena izmed najbolj popularnih finančnih prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti je odstranitev operativnega in kapitalskega izdatka izvajanja dejavnosti iz bilance stanja ter preoblikovanje tega izdatka v plačilo za zunanjo storitev neposredno iz ustvarjenih prihodkov.

- Pritok denarnih sredstev: ker zunanji izvajalec potrebna sredstva vlaga v dejavnost, se v podjetju zmanjša potreba po kapitalu. Sprostitev virov financiranja pomeni tudi pritek denarja v podjetje (enkratni znesek).
- Prehod od stalnih k spremenljivim stroškom: če je v podjetju prisotna očitna sezonska komponenta izvajanja dejavnosti, nastajajo visoki stalni stroški. S prenosom izvajanja dejavnosti na zunanjega izvajalca stroški zunanjega izvajanja dejavnosti med letom nihajo glede na velikost naročila, torej postanejo spremenljivi strošek.
- Spreminjanje plačila za izvedeno storitev: naročnik in zunanji izvajalec se lahko dogovorita o različnih načinih plačevanja opravljenih storitev, na primer za degresivno plačilo (iz leta v leto nižje plačilo), za vezavo plačila na sezonsko komponento prihodka, za plačilo transakcijskih stroškov v naslednjem letu sodelovanja ipd. Podjetja tako skuša stroške zunanjega izvajanja dejavnosti čim bolj prilagoditi svojim finančnim zmožnostim in poslovnim načrtom.

Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na tehnologijo in znanje

Potrebno tehnološko znanje ter stroški pridobitve ter vzdrževanja tega znanja so v negativni korelaciji s pogostostjo uporabe (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Two: Impact of financial performance, 2001). Potrebni obseg dejavnosti naročnika zato največkrat ne opravičuje visokih vlaganj v tehnologijo in stalnih posodabljanj. Zunanji izvajalec je strokovnjak na svojem področju in nenehno vlaga v novejšo tehnologijo. S prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca lahko podjetje pridobi znanja s področja dejavnosti, na katerih ni strokovnjak, ki pa so nujne za obstanek v konkurenčnem svetu. Specializirani zunanji izvajalci posedujejo več znanja in izkušenj ter zagotavljajo večjo kakovost storitev, zato je zunanje izvajanje primerna strategija z vidika dostopa do znanja (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Two: Impact of financial performance, 2001).

Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na osredotočenost na glavno dejavnost

Ena izmed glavnih prednosti zunanjega izvajanja je, da lahko podjetja vsa svoja sredstva namenijo vodenju in razvoju svoje osnovne dejavnosti ter postanejo na tem področju dolgoročno konkurenčna. S takšnim pristopom se podjetje in njegova interna organizacija razbremenita vsakodnevnih operativnih tehnoloških in tehničnih problemov, to pa omogoči optimalno izrabo človeškega potenciala znotraj podjetja (Žaucer, 1999, str. 66). Podjetja se vse bolj zavedajo, da jim izvajanje nestrateških dejavnosti povzroča preveč težav in jih odvrča od njihovih glavnih izzivov. Z izločitvijo nestrateških dejavnosti se podjetja lahko usmerijo na strateško pomembna področja, torej na tisto, kar terja trg od njih in kar zna podjetje najbolje narediti. Od rutinskih nalog se podjetje usmeri na strateško pomembnejše naloge, ta osredotočenost pa povečuje dodano vrednost podjetja.

Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na delovno silo

Sklenitev pogodbe o zunanjem izvajanju dejavnosti naročniku prinese neposreden dostop do naprednih znanj in rešitev, ki jih izvajalec goji in gradi kot temelj svoje poslovne odličnosti.

Zunanji izvajalec strateško vlaga v znanje svojih kadrov ter poznavanje sodobnih tehnologij, rešitev in znanj iz projektnega vodenja (Žaucer, 1999, str. 66). Zaradi dela z več strankami si laže privoščijo vlaganje v specializirana znanja kot vsak naročnik posebej. Poleg tega zunanji izvajalec gradi znanje za posamezno vertikalno področje, v okviru katerega lahko strankam nudi najboljše rešitve s teh področij.

Dodatna korist je tudi z vidika kadrovanja. Veliko laže je pričeti ter zaključiti pogodbeno razmerje kot zaposlovati in odpuščati delavce. Na ta način podjetje izboljša kontrolo nad potrebami po zaposlovanju, nudi pa tudi rešitev za občasno pomanjkanje delovne sile (Allen, Chandrashekar, 2000, str. 27). Nadalje podjetje z zunanjim izvajanjem storitev razbremeni svoje delavce rutinskih nalog, kar pozitivno vpliva na delovanje vsakega posameznika in s tem na podjetje kot celoto.

Pomanjkljivosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Napačna izbira zunanjega izvajalca

Težave z zunanjim izvajanjem se največkrat začnejo kazati sredi drugega leta sodelovanja, ko se pozornost menedžmenta usmeri na druga področja v podjetju. Številni avtorji so enotnega mnenja, da je največja nevarnost zunanjega izvajanja dejavnosti v napačni izbiri partnerja, saj lahko le-ta uniči bistvene elemente uspeha podjetja, kot so sloves, zadovoljstvo strank, odzivnost na priložnosti in krizne situacije. Izbira zunanjega izvajalca tako lahko podjetju na eni strani prinese veliko koristi, na drugi pa se naročnik izpostavi več tveganjem, ki so zanj lahko kritični (Corbett, 2006).

Napačna ocena stroškov

Če podjetje preceni lastne proizvodne stroške in stalne stroške, ki jih je dejansko mogoče zmanjšati, na drugi strani pa podceni stroške uvedbe, usklajevanja, komuniciranja in nadzora, lahko zunanje izvajanje dejavnosti zmanjša načrtovane prihranke ali celo zviša stroške, kar seveda vpliva na zmanjšanje učinkovitosti poslovanja (Syrett, Lammiman, 1997, str. 45). Pogodbena razmerja večkrat vsebujejo določilo o stalni ceni, kar predstavlja svojevrstno tveganje, še posebno takrat, ko hitro razvijajoča se tehnologija vpliva na zniževanje stroškov.

Večina naročnikov v svojem izračunu stroškov izpustijo sinergijske učinke, ki izhajajo iz medfunkcijskega sodelovanja znotraj podjetja, s povezovanjem izkušenj in znanja posameznih strokovnjakov z različnih funkcijskih področij (Vežočanik, 1997, str. 20). Na ta način se v podjetju rojevajo številne nove rešitve, ki jih v zunanjem izvajanju ni več.

Izguba ključnih znanj

Podjetje lahko napačno oceni in prepusti zunanjim izvajalcem opravljanje osrednjih, strateških dejavnosti podjetja, s tem pa zmanjša lastni intelektualni kapital (Horvat, 2000, str. 6). Vsako podjetje mora poskrbeti, da na področju svojega ključnega znanja ohrani absolutno

premoč. Ključno znanje je potrebno zavarovati in preprečiti tekmece, da bi se dokopali do istega znanja, nato pa prevzeli dejavnost ali jo kopirali. Zato mora posamezno podjetje včasih opravljati tudi dejavnost, ki bi jo kdo drug sicer lahko opravil veliko bolje oziroma učinkoviteje. Če bi jih namreč prevzeli zunanji izvajalci, bi bilo s tem ogroženo varovanje poslovnih skrivnosti v podjetju in obstoj podjetja (Quinn, Himler, 1994, str. 53).

Menedžerji bi morali zavestno spodbujati razvoj ključnih znanj znotraj podjetij, poskrbeti za varovanje teh znanj in strateško onemogočiti tekmece (Quinn, Himler, 1994, str. 47). V preteklosti je veliko podjetij napravilo napako, ko so se odločili oddati v zunanje izvajanje dejavnosti ali izdelavo delov izdelkov, ki se v tistem trenutku niso zdeli pomembni, hkrati pa so zunanje izvajalce naučili, kako je mogoče posamezne storitve opraviti ali izdelke izdelovati na visoki kakovostni ravni. Po nekaj letih sodelovanja so izvajalci prekinili pogodbo, saj dejavnosti niso več mogli ali želeli opravljati, naročniki pa so prišli do spoznanja, da nimajo več ključnih znanj, potrebnih za opravljanje teh dejavnosti. Tako je izredno pomembno, da ključna znanja ostanejo znotraj podjetja.

Vpliv na delovno silo

Spremembe med potencialno prizadetimi zaposlenimi so opazne že v fazi odločanja za zunanje izvajanje dejavnosti. Zaposleni se upirajo iz različnih razlogov: strah pred spremembami, izgubo službe, občutkom izgube dela moči, počutijo se ogroženo, zagovarjajo star način dela. Negotovost o usodi zaposlenih močno vpliva na moralo in delovno vnemo zaposlenih, še posebno če procesi pogajanj trajajo več mesecev. V podjetju se sprožijo govornice o presežku delovne sile, prerazporeditvi delavcev, ukinitvi ugodnosti. Vse to znatno vpliva na produktivnost, ki v tem obdobju močno pade. Posamezniki se zelo različno odzivajo na situacijo. Nekateri vidijo v prevzemu novih nalog možnost razvoja kariere, tako vertikalne kot tudi horizontalne. Starejši zaposleni, ki se v večji meri bojijo sprememb, se začnejo pogajati o predčasni upokojitvi in drugih bonitetah. Mladi si pogosto začnejo iskati službo drugje (Due, Due, 1995, str 98).

Nejasnost naročnikovih poslovnih ciljev

Vsi člani projektne skupine morajo imeti enake in jasno določene poslovne cilje, opredeljene tudi v pogodbi. Le tako bo izvajalec poznal naročnikova pričakovanja in bodo vsi koraki projekta usmerjeni k izpolnitvi teh pričakovanj. Jasni in dobro zastavljeni poslovni cilji so temelj dobro izvedenega projekta in njihova nedorečenost povzroči zanesljivo neuspešnost storitve (Skukan, 1998, str. 28).

Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem dejavnosti

Premajhna povezanost in koordinacija poslovanja vodi k izgubi nadzora nad zunanjim izvajalcem ter posledično odvisnosti od zunanjega partnerja. Nevarnost je toliko večja, ko gre za strokovno zapletene aktivnosti, ki se jih ne da preprosto posnemati, kar pomeni, da jih podjetje ne more hitro prenesti nazaj v podjetje oziroma naročiti pri drugem zunanjem

izvajalcu. V naravi zunanjega izvajalca je, da skuša naročnika čim bolj navezati nase, če sam pomembno prispeva k prihodkom oziroma dobičku podjetja (Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem, 2006). Odvisnost od zunanjih partnerjev sama po sebi še ni problem, mora pa biti kontrolirana. Nenadzorovana odvisnost od zunanjega partnerja povečuje pogajalsko moč zunanjega izvajalca.

Neizpolnjevanje pogodbe s strani izvajalca in nizek nivo kakovosti storitev

V želji po pridobitvi posla so nekateri izvajalci pripravljene obljubiti storitve, ki jih niso sposobni izvršiti. V večini primerov te storitve ponujajo po nenormalno nizkih cenah. Nekateri naročniki, še posebej tisti, ki se ne spoznajo na storitve, ki jih kupujejo, se pustijo zavesti takim ponudbam, kar ima pozneje precej velike finančne posledice. Ponavadi se v takšnih primerih trajanje projekta zavleče prek vseh razumnih meja, na koncu pa projekt zaradi neizpolnjevanja pogodbe prekličejo.

Izvajalčevi strokovnjaki, ki delajo na projektu, morajo biti zanesljivi, imeti ustrezne izkušnje in znanje, hkrati pa morajo biti visoko motivirani. Izvajalec, ki tega ni sposoben zagotoviti, ni primeren za delo, še posebno pa so neprimerni tisti izvajalci, ki imajo zelo visok pretok ljudi na ključnih mestih.

Premajhna vloga naročnika

Ena izmed največjih napak pri zunanjem izvajanju storitev je, da naročniki ne posvečajo dovolj pozornosti, časa in človeških virov vodenju projekta. Naročniki prepogosto mislijo, da jim pri projektih, ki se izvajajo zunanje, ni potrebno ničesar narediti (Skukan, 1998, str. 28). Prednosti zunanjega izvajanja ležijo predvsem v dolgoročnejši cenejši in tehnološko naprednejši rešitvi, ki od naročnika ne zahteva veliko virov in tehničnega znanja, še vedno pa se mora naročnik dejavno vključevati v vodenje projekta, medtem ko se mu s samo tehnično izvedbo ni potrebno ukvarjati. Z aktivno vlogo v projektu naročnik doseže, da le-ta v nobenem trenutku ne bi zašel s prave smeri. Učinkovito organizirana in pravilno vodena skupina ustreznih strokovnjakov, ki se jim pridružijo zunanji izvajalci, je odličen porok za uspešno izvedbo projekta. Dejstvo je, da praktično noben zunanji izvajalec ne bo nikoli poznal poslovanja podjetja tako dobro, kot ga poznajo zaposleni v podjetju (Avoid a multi-million dollar mistake, 2006).

Problem pretoka informacij

Posamezni zunanji izvajalci lahko skrivajo informacije, ki so bistvenega pomena za nemoteno poslovanje. Tako lahko zatajijo informacijo, da pričakujejo težave z delovno silo, dobavo opreme, surovin in podobnim. Tako brez opozorila nastopijo težave, za naročnika pa je že prepozno, da bi poiskal drugega zunanjega izvajalca (Quinn, Himler, 1994, str. 53).

Pri zunanjem izvajanju lahko nastanejo resnične težave, ko se prednostna področja zunanjega izvajalca ne skladajo z naročnikovimi. Za uspešno zunanje izvajanje je bistvenega pomena, da

obe podjetji gojita tesne vezi in si medsebojno nenehno izmenjujeta poročila, tako na operativni kot na najvišji menedžerski ravni. Pomembno je medsebojno zaupanje. Če tega ni, ima naročnik občutek nekoristnosti zunanjega izvajanja dejavnosti.

Nepričakovane spremembe v poslovanju

V primeru dolgoročnih pogodb se nemalokrat zgodi, da se v določenem trenutku pogodba ne more več odzivati na spreminjajoče se zahteve okolja. Tako je pomembno, da se v dolgoročne pogodbe vnese določeno mero prilagodljivosti, ki omogoča, da izvajalec in naročnik v času izvajanja projekta skupaj izbirata učinkovitejše možnosti in rešitve od tistih, ki so bile na voljo v času podpisa pogodbe.

Nestalnost projektne skupine

Člani projektne skupine se pogosto menjavajo, še posebno pri dolgoročnejših projektih. Če gre za člane, ki v projektu nimajo ključne vloge, ni razloga za alarm, v nasprotnem primeru pa lahko pride do zastoja v izvajanju projekta. Zunanji izvajalec mora biti v takšnih primerih sposoben uravnotežiti situacijo. Zelo pomembno je, da zunanji izvajalec vodi projekt na podlagi timskega duha, kjer so vse informacije in delovne naloge transparentne in odhod enega izmed članov tima ne povzroči zamaška.

3.5. KRITIČNI DEJAVNIKI ZA USPEŠNO ZUNANJE IZVAJANJE

Medtem ko je zunanje izvajanje v tujini povsem nekaj vsakdanjega, je pri nas še redkost. Velik dejavnik pri tem je prav gotovo človek in njegove zakoreninjene navade, ki izhajajo iz nepoznavanja in strahu pred uvajanjem novosti (Outsourcing, 2006). Prenos dejavnosti na zunanje izvajalce zahteva veliko raznovrstnih spretnosti in poglobljenega znanja, zato je pri prenosu potrebno upoštevati določena vodila. Zunanje izvajanje dejavnosti namreč vpelje v podjetje nove odnose in tudi novo kulturo.

Osnova za uspeh zunanjega izvajanja dejavnosti je pravilna ocena poslovnega procesa podjetja. Ko se v podjetju na podlagi analize poslovanja odločijo za zunanje izvajanje dejavnosti, lahko podjetje s skrbno izbiro partnerja, natančno določitvijo ciljev in pričakovanj v zvezi z zunanjim izvajanjem dejavnosti ter partnerskim odnosom z zunanjim izvajalcem minimizira tveganje. Raziskava, ki jo je leta 2002 izvedel Inštitut za zunanje izvajanje dejavnosti v ZDA, je pokazala kritične dejavnike za uspeh zunanjega izvajanja dejavnosti (Outsourcing methodology, 2006):

- razumevanje ciljev podjetja,
- strateška vizija in plan podjetja,
- prava izbira zunanjega izvajalca,
- učinkovita komunikacija z zunanjim izvajalcem,
- dobro pripravljena pogodba,
- odprta komunikacija s prizadetimi, zaposlenimi v podjetju,

- podpora in aktivna vključenost vodstva podjetja,
- pravilna ocena finančnih posledic,
- uporaba zunanjih strokovnjakov.

Menedžerji, ki so sodelovali v projektih zunanjega izvajanja, poudarjajo, da je potrebno za uspešnost procesa predvsem razumeti cilje podjetja ter vse aktivnosti podrediti viziji oziroma strateškemu načrtu (Outsourcing methodology, 2006). Ko je cilj definiran, je potrebno ugotoviti, ali je zunanje izvajanje tisto orodje, s katerim je na najboljši način možno doseči zastavljeni cilj. Pobuda za zunanje izvajanje storitev mora zato prihajati od vodstva samega, ki mora nato zaposlene v podjetju seznaniti s pričakovanimi koristmi.

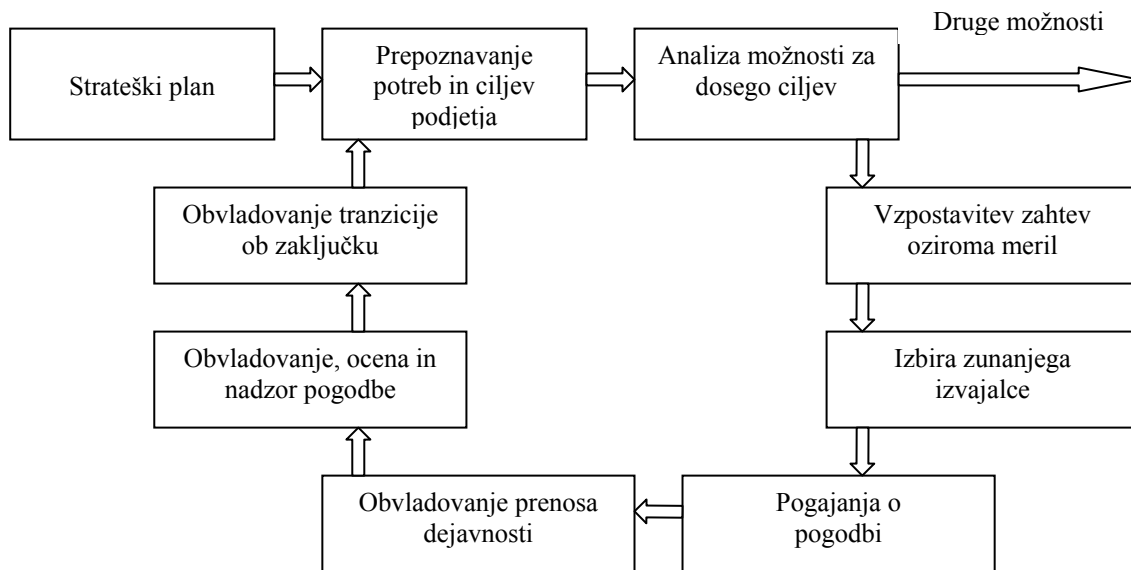
Uspeh zunanjega izvajanja je v veliki meri odvisen tudi od pravilne izbire partnerja. Prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca, ki nudi slabo kvaliteto storitev, lahko vpliva tako na povišanje stroškov kot zmanjšanje prihodkov, ki se nižajo zaradi zmanjšane zadovoljstva porabnikov. Pri odločanju o najemanju zunanjih izvajalcev mora podjetje analizirati tako transakcijske stroške, ki jih ima z opravljanjem posameznih dejavnosti znotraj podjetja, kot tudi stroške, ki bi jih imelo, če bi te dejavnosti opravljal zunanji izvajalec. Notranje transakcijske stroške je (v primerjavi s stroški zunanjega izvajanja) veliko težje ugotoviti, zato so rezultati takšnih analiz izkrivljeni in ne odražajo v zadostni meri dejanskega stanja. Če na primer podjetje določeno dejavnost opravlja znotraj podjetja, se mora zavedati tudi potreb po nenehnem razvoju in raziskavah na tem področju, potreb po izobraževanju zaposlenih ter vlaganjih v infrastrukturo, in to na takšnem nivoju, kot bi to počeli zunanji izvajalci (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Four: Critical Success and Failure Factors, 2006).

Pomemben vpliv na uspešnost zunanjega izvajanja ima (poleg prave izbire zunanjega izvajalca) tudi kakovost pogodbenega razmerja, ki temelji na kooperativnem odnosu med partnerjema in je dosežena z odkrito in jasno komunikacijo med vsemi vpletenimi ter upravljanjem pogodbenega razmerja na dolgoročni ravni. Za vsako pogodbeno razmerje velja, da mora koristiti obema stranema. Pri projektu mora sodelovati tudi najvišji menedžment (Stupica, 1999, str. 42). Srečanja je potrebno voditi na operativni ravni, kjer se prepoznajo in sproti rešujejo nastali delovni problemi. Razmerja, ki nastanejo med zunanjimi izvajalci in naročniki, od podjetij zahtevajo, da si med seboj zaupajo in ustvarjajo medsebojno odvisnost. Ob predpostavki rasti obsega in kompleksnosti storitve lahko naročniki razmislijo o projektu razvoja storitev skupaj z zunanjim izvajalcem, ki ima potrebna znanja in jim bo omogočil postati najboljši v tej dejavnosti. Cilj obeh strani je dolgoročno sodelovanje. Pogodbeno razmerje sčasoma preraste v strateško partnerstvo (Bensaou, 1996, str. 11).

3.6. PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA NEPOSREDNEGA TRŽENJA

O zunanjem izvajanju dejavnosti lahko govorimo kot o krožnem procesu (glej sliko 5). Prične se s sprejetjem odločitve o zunanjem izvajanju, kateremu nato sledi izvedba le-tega. Ob izteku pogodbe se podjetje ponovno pogaja in odloča o nadaljevanju oziroma prekinitvi zunanjega izvajanja dejavnosti (Outsourcing strategies, 2007).

Slika 5: Proces zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: Outsourcing strategies, 2007

3.6.1. Stopnja evalvacije – sprejemanje odločitev o zunanjem izvajanju

Proces sprejetja odločitve o zunanjem izvajanju dejavnosti se prične z opredelitvijo oziroma prepoznavo potreb (izboljšanje kakovosti storitve, povečanje zmogljivosti, geografska pokritost) in ciljev organizacije. Postavljeni cilji omogočajo merjenje uspešnosti posamezne odločitve oziroma lahko z njimi razumemo, zakaj je določena odločitev primerna ali neprimerna. Nadalje mora podjetje točno določiti dejavnosti oziroma naloge, ki jih potrebuje, ter razloge, da bi jih preneslo na zunanje izvajalce. Razlogov za zunanje izvajanje je lahko več in, če je eden izmed njih gonilno kolo, mora podjetje oceniti možnosti in resno razmisliti o zunanjem izvajanju dejavnosti (Boser, 2006).

Opredelitvi potreb in ciljev podjetja sledi ocena poslovanja organizacije. Podjetje mora oceniti prednosti in slabosti zunanjega in notranjega izvajanja dejavnosti. Pri notranjem izvajanju dejavnosti je potrebno pretehtati dve možnosti: a) vzdrževanje obstoječega stanja, b) izboljšanje obstoječega stanja z uporabo notranjih rezerv. Nato se podjetje na podlagi strateških prednosti odloči, katere izmed teh dejavnosti bo dejansko preneslo na zunanje partnerje.

Podjetje mora oceniti sedem vidikov poslovanja (Bendor-Samuel, Goolsby, 2007):

- Analiza stroškov in koristi je ključ do uspešne odločitve. Upoštevati je potrebno vse neposredne in posredne stroške, oportunitetne stroške ter možne prihranke pri stroških. Rezultati te analize povedo, ali zunanje izvajanje dejavnosti pripomore k uresničevanju ciljev podjetja. Lahko se izkaže, da je zunanje izvajanje dejavnosti dražje in zahteva več časa, vendar je lahko kljub temu še vedno najboljša rešitev za uresničevanje potreb podjetja.

- Analiza vzvoda je analiza, s katero podjetje oceni točke poslovanja, kjer obstajajo možnosti za izboljšanje. Podjetje pri tem analizira naslednja področja:
 - ekonomija obsega: ali se stroški s povečanjem obsega zmanjšajo?
 - delovna sila: ali ima dobavitelj dostop do cenejše delovne sile?
 - sredstva: ali ima dobavitelj dostop do cenejših sredstev?
 - investiranje: ali bo dobavitelj investiral v izboljšanje procesa?
 - najboljša praksa: ali bo zunanje izvajanje dejavnosti pripomoglo k uresničevanju najboljših praks?

- Analiza prizadetih je analiza, s katero podjetje prouči ključne elemente, na katere bo vplivala odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti (glej tabelo 2). Predvideti je potrebno, kako se bodo odzvali tisti, ki bodo izgubili moč ali celo zaposlitev. S pomočjo analize prizadetih organizacija predvidi ceno, ki jo bo morala plačati zaradi spremenjenega poslovanja.

Tabela 2: Kadrovske izzivi, povezani z odločitvijo o zunanjem izvajanju

Notranje izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opredelitev trenutnih delovnih nalog: ali sedanje osebje lahko prevzame nove obveznosti? Kakšne so prioritete podjetja ter časovni roki? ▪ Interes zaposlenih: ali je obstoječ kader motiviran za svoje delo? Ali bo podjetje pridobilo, če bo obstoječi kader delal na novih inovativnih projektih? ▪ Vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na obstoječi kader: koga bo odločitev prizadela (spisek imen) in kaj se bo zgodilo z njimi (drugo delo, premestitev k zunanjemu izvajalcu, odpust)? ▪ Določitev potrebnih znanj za vodenje pogodbenega razmerja: ali imajo zaposleni v podjetju ustrezno znanje, če ne, kako ga bodo pridobili? Ali bodo zaposleni pripravljeni prevzeti nove zadolžitve?
Zunanje izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kakšne so sposobnosti zunanjega izvajalca? ▪ Ali ima zunanji izvajalec na voljo dovolj ustreznega kadra za celotno obdobje pogodbenega razmerja? ▪ Ali se kultura podjetja sklada z izvajalčevo? Ali sta podjetji združljivi?

Vir: Outsourcing strategies, 2007

- Podjetje mora narediti analizo tveganja (glej tabelo 3), saj zunanje izvajanje dejavnosti v podjetje vnaša določeno stopnjo kadrovskega, finančnega in organizacijskega tveganja, ki ga mora predhodno dobro predvideti. Tveganje vpliva na prioriteto ter stroške in pričakovane koristi. Pri zunanjem izvajanju je potrebno zunanjemu izvajalcu jasno razložiti namene in cilje podjetja, da se izogne tveganju neuspeha projekta zaradi nepoznavanja potreb naročnika. Podjetje mora premisliti o operativnem in tehnološkem tveganju ter tveganju, povezanim s pogodbenim razmerjem. Tveganje je potrebno prepoznati, razumeti, ovrednotiti ter posebno pozornost posvetiti področjem z višjo stopnjo tveganja (Outsourcing strategies, 2007).

- Analiza zmožnosti je analiza, s katero podjetje prouči možnosti izboljšav na vseh področjih v organizaciji in poskuša ugotoviti, ali je boljše notranje ali zunanje izvajanje dejavnosti.
- Na podlagi ugotovitev analize stroškov, vzvoda, prizadetih, tveganja ter zmožnosti lahko podjetje z analizo taktike sprejme odločitve o prenosu izvajanja dejavnosti na zunanjega partnerja. Če analiza pokaže, da je zunanje izvajanje dejavnosti, upoštevajoč kvantitativne dejavnike, dražje, a so kvalitativni dejavniki za podjetje pomembnejši, je za podjetje smiselno dejavnost prepustiti zunanjemu partnerju.
- Zadnji korak je iskanje potencialnega zunanjega izvajalca dejavnosti, ki bo najbolj zadovoljil potrebe in cilje podjetja. Neustrezno število potencialnih zunanjih izvajalcev lahko vodi k dobavi podstandardne storitve oziroma izdelka ali pa previsoki ceni. Rezultat te stopnje lahko vodi do ugotovitve, da zunanje izvajanje ni primerna odločitev, ker ni ustreznega zunanjega izvajalca ali zaradi prevelikih zunanjih stroškov.

Tabela 3: Glavna področja tveganja

Tveganje	Premislek
Operativno tveganje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spoštovanje zahtevanih rokov, končnih rezultatov ter potrebnih spretnosti ▪ Sposobnost prilagajanja spremembam zakonodaje, poslanstva ter zahtevanih nalog ▪ Podpora najvišjega vodstva
Tehnološko tveganje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sledenje tehnološkim spremembam ▪ Ali rešitev ustreza trenutnim razmeram v podjetju?
Tveganje, ki izhaja iz pogodbenega razmerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verjetnost pravočasne in kakovostne dobave rešitve ▪ Nepredvideni stroški zunanjega izvajanja ▪ Odziv zunanjega izvajalca na zahteve po izboljšavah ▪ Vpliv na zaposlene – zadovoljstvo z delom, morala

Vir: Outsourcing strategies, 2007

Če se podjetje odloči za zunanje izvajanje dejavnosti kot najboljšo možnost za doseganje ciljev in potreb, je naslednji korak izbira zunanjega partnerja, izpeljava dogovora z zunanjim izvajalcem ter upravljanje odnosa.

3.6.2. Vzpostavitev meril

Pri zunanjem izvajanju dejavnosti je vzpostavitev meril ključnega pomena, saj podjetje prenese lastništvo nad procesom na zunanjega izvajalca. Zunanjemu izvajalcu mora podjetje natančno določiti rezultate, ki jih želi doseči, ne pa tudi načina, kako bo zunanji izvajalec nalogo izvedel. Določitev meril mogoča nadzor nad delom zunanjega izvajalca ter merjenje uspeha zunanjega izvajanja dejavnosti (Goolsby, 2006).

Za pogodbeno partnerja je smiselno, da se dogovorita o dveh nivojih: a) ciljnem nivoju, b) minimalno sprejemljivem nivoju. Pri tem lahko podjetje izhaja iz sedanjega stanja v podjetju oziroma iz primerjav z drugimi podjetji. Osnova za določanje zahtevanega nivoja so želeni

rezultati naročnika, od česar je odvisen tudi način merjenja rezultatov. Peterson (2006) navaja deset ključnih vprašanj, ki naj jih podjetje upošteva pri določanju meril za presojanje uspešnosti (glej sliko 6):

- Katere značilnosti storitve se bo merilo? Uspešnost izvedene storitve se lahko meri po kakovosti, hitrosti, razpoložljivosti, zmogljivosti, zanesljivosti, prijaznosti do uporabnika, spoštovanju časovnih rokov, ustreznosti in učinkovitosti. Opredelitev zahtevanega nivoja uspešnosti je podlaga za ugotavljanje uspešnosti ter ocenjevanje pobudnosti zunanjega izvajalca dejavnosti. Tako na primer klavzula o fiksni ceni spodbuja zunanjega izvajalca dejavnosti k zniževanju stroškov, a s tem tudi kakovosti opravljene storitve, zato je potrebno bolj natančno opredeliti zahtevano stopnjo kakovosti in časovne roke. Merjenje uspešnosti je strošek naročnika, zato morajo biti merila povezana s cilji podjetja. V pogodbi je potrebno določiti več značilnosti storitve, ki jih bo podjetje nadzorovalo.
- Kaj natančno bo podjetje merilo pri posamezni značilnosti? Izbrani nivo zahtevane izvedbe mora podjetje natančno opredeliti, partnerja pa morata kljub temu dopustiti določeno fleksibilnost, ki odraža spremenjene potrebe.
- Na kakšen način bo podjetje merilo izvedene naloge? Način merjenja izvedenih nalog vpliva na rezultate. Pri izbiri načina mora podjetje upoštevati željeno natančnost, dopustne stroške ter potrebno transparentnost.
- Kakšen bo časovni okvir merjenja? Ponavadi se rezultate meri mesečno ali četrtletno, podjetja pa imajo na voljo tudi merjenje na krajša in daljša obdobja. Časovni okvir merjenja mora biti natančno določen.
- Katera poročila bodo izdelana? Zunanji izvajalec dejavnosti mora za opravljene storitve podati poročilo naročniku. V dogovoru o zahtevanem nivoju izvedbe nalog je potrebno opredeliti, katere informacije mora poročilo zajemati.
- Kakšna je zahtevana minimalna in kakšna ciljna raven uspešnosti? Ko je določeno, kaj se bo merilo, kdo, kako in kako pogosto se bo merilo uspešnost izvajanja nalog, se morata pogodbeni partnerja dogovoriti še o minimalnem sprejemljivem nivoju ter ciljnem nivoju uspešnosti. Goolsby (2006) razlikuje tri načine določanja zahtevanega nivoja:
 - Obveznost: pri teh vrstah storitev obstajata le dve stanji: a) zadovoljivo, b) nezadovoljivo. Če naloga ni zadovoljivo opravljena podjetje zahteva kazen v obliki znižanja računa.
 - Izboljšanje procesa: kadar je cilj izboljšanje procesa, je smiselno, da podjetje meri uspeh uvedenih sprememb pri procesu, ne končnega rezultata.
 - Dodajanje vrednosti: pri tem načinu podjetje meri, koliko vrednosti ustvarja izločena dejavnost oziroma kvaliteta izločene dejavnosti. Tako se na primer, če podjetje izloči dejavnost izbire kadrov zunanjemu izvajalcu, meri, ali zaposleni ustreza potrebam podjetja ter čas zaposlitve, ne zgolj koliko ljudi je bilo zaposlenih.

- Kakšna je možnost spreminjanja zahtevanega nivoja uspešnosti? Dogovor o zahtevanem nivoju uspešnosti mora biti fleksibilen, še posebno pri dolgoročnejših pogodbah in večjem obsegu dejavnosti.
- Kakšna je možnost znižanja cen, če zunanji izvajalec ne dosega minimalno zahtevanega nivoja? Pogodbeni stranki imata možnost dogovora, da se v tem primeru izda račun z nižjim zneskom. Obstaja pa tudi možnost izničenja cenovnega popusta, če dobavitelj v naslednjem obdobju dvigne nivo storitev nad zahtevano raven. Za naročnike je smiselna izdelava motivacijskih shem.
- Kakšna je možnost za izvajalčev bonus, če izvede nalogo nadpovprečno dobro? V pogodbah je klavzula o bonusih, ki naj bi jih prejel zunanji izvajalec dejavnosti ob nadpovprečnih rezultatih, izjemno redka. Naročniki se veliko raje poslužujejo klavzule o znižanju cen ob morebitnih podpovprečnih rezultatih.
- V katerih primerih pride do prekinitve pogodbe med naročnikom in zunanjim izvajalcem dejavnosti? Za naročnika je smiselno, da se v pogodbi natančno opredeli dogodke, ob nastopu katerih se pogodba prekine, ali se navede skupno število dopuščenih slabih dobav.

Slika 6: Vrste meril

Finančna merila – usmerjenost na poslovanje podjetja POVEZAVA S POSLOVNIMI CILJI Diagnostična merila – usmerjena na posamezen proces	Poslovanje/proaktivna	Poslovanje/dolgi rok
	Diagnostična/proaktivna	Diagnostična/dolgi rok
	kratek	dolg

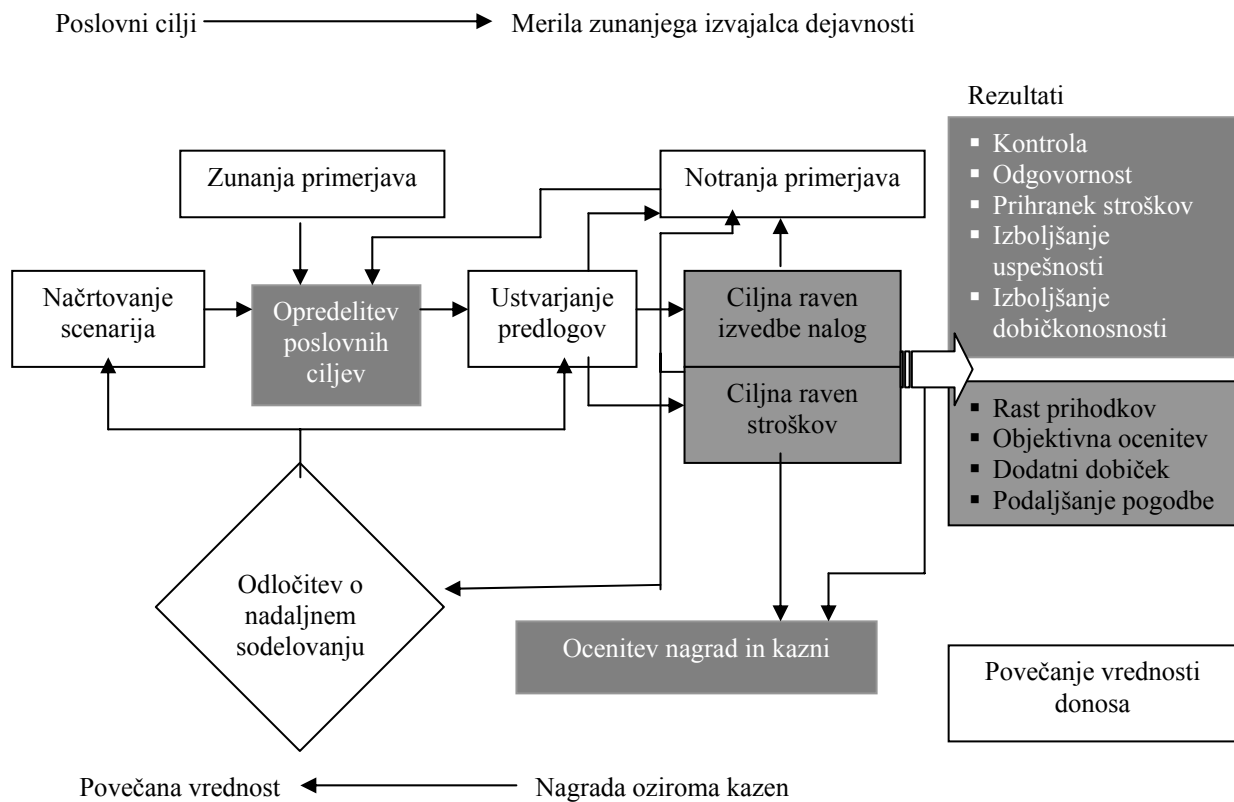
INTERVAL MERJENJA

Vir: Bendor-Samuel, Goolsby, 2007

Merila izhajajo iz analize stroškov in koristi (Peterson, 2006). Odsevati morajo določene rezultate, ki jih želi podjetje doseči z zunanjim izvajanjem dejavnosti. Zunanjega izvajalca morajo motivirati za ustrezno ravnanje, zato so učinkovita tista merila, ki povezujejo nivo izvedene dejavnosti z nagradami in kaznimi. Za podjetje je smiselno, da izbere merila, ki merijo vpliv izločene dejavnosti na poslovanje podjetja (finančni kazalci), kakor tudi merila, ki merijo uspešnost izvajanja same dejavnosti (diagnostična merila). Slednja namreč niso direktni indikator poslovanja podjetja, čeprav nanj vplivajo (Bendor-Samuel, Goolsby, 2007).

Zunanjega izvajalca bo k vzdrževanju stalnega nivoja kakovosti na visoki stopnji sililo le redno merjenje, ki je sicer povezano z vrsto stroškov (proaktivna merila). Raziskave so pokazale, da so pri občasnih merjenih vidna tudi nihanja v kakovosti izvedene storitve (Bendor-Samuel, Goolsby, 2007).

Slika 7: Struktura plačilnega modela z nagradami



Legenda:

- Skupno
- Naročnik
- Zunanji izvajalec

Vir: Bendor-Samul, Goolsby, 2007

Z dogovorom o zahtevanem nivoju izvajanja nalog je povezan tudi način določanja cene (glej sliko 7). Pogosto uporabljen način pri strateškem in transformacijskem zunanjem izvajanju dejavnosti je plačevanje na podlagi nagrajevanja tveganja (Bendor-Samuel, Goolsby, 2007). Pri tem modelu partnerja delita tveganje, zato je plačilo vezano na dosežen rezultat: večje kot je tveganje, večje je plačilo. Poštena nagrada je vezana na uspešno izveden projekt ali ustvarjen dobiček, ki izhaja iz doseženih rezultatov. Bendor-Samuel in Golsby (2007) sta opisala orodje za upravljanje pogodbenega razmerja na osnovi nagrad. Osnovna logika modela je povezava poslovnih ciljev podjetja z merili za merjenje uspešnosti zunanjega izvajalca dejavnosti ter nagrajevanja za njegov prispevek k povečanju vrednosti.

V praksi je mnogo konfliktnih situacij. Naročnik želi, da zunanji izvajalec dejavnosti ravna kot partner in investira, zunanji izvajalec pa se želi zavarovati, da bo deležen ustreznega dela z investicijo ustvarjenega dobička, s katerim bo vsaj pokrtil stroške. Nasprotni pogledi ustvarjajo napetosti med obema stranema, zato je potrebno natančno opredeliti, kateri in kakšni so ti stroški in kdo jih nosi. Premijo za uspešno izvedeno delo se lahko določi v fiksni

višini ali kot odstotek od ustvarjenega dobička. Zunanji izvajalec mora dokazati, da je prispeval k ustvarjanju dobička. Težava je v tem, da je dobiček odvisen tudi od tehnološke rešitve, ekonomskih razmer, zakonodaje in okoliščin znotraj podjetja, ne le od zunanjega izvajalca. Naročnik želi, da je zunanji izvajalec nagrajen le na podlagi direktnega vpliva na uspešnost podjetja (dodana vrednost, dobiček), zunanji izvajalec pa, da je plačan na uspešno izvedbo naloge. Lažje je namreč izmeriti, ali je bil projekt uspešno izveden kot kakšno vrednost je ustvaril (Bendor-Samuel, Goolsby, 2007).

3.6.3. Izbira zunanjega izvajalca

Izbira zunanjega izvajalca dejavnosti je kritičen element uspeha projekta, zato je potrebno narediti analizo potencialnih partnerjev in izbrati tistega, ki najbolje izpolnjuje zahteve podjetja.

Podjetje opredeli svoje zahteve glede zunanjega izvajanja dejavnosti s posebno dokumentacijo, v kateri natančno opredeli nalogo, ki želi, da jo zanj izvede neki zunanji partner, ter časovni okvir projekta. Boser (Boser, 2006) opozarja, da mora biti ponudba potencialnim zunanjim izvajalcem dejavnosti oblikovana strukturirano, da si bo podjetje lahko ustvarilo jasno sliko o sposobnostih zunanjega izvajalca in izvedlo primerjavo med prejetimi ponudbami. Ključno je, da so postavljene zahteve merljive ter se med potekom zunanjega izvajanja dejavnosti redno meri kakovost opravljene aktivnosti. Smiselno je, da se v ponudbi opredeli odnos, ki ga podjetje namerava vzpostaviti z zunanjim partnerjem. V povpraševanju mora podjetje jasno opisati probleme, ki jih želi rešiti z zunanjim izvajanjem ter opredeli zahtevane ravni opravljene dejavnosti. Dobro opredeljeno povpraševanje daje potencialnim zunanjim izvajalcem jasno informacijo, da je podjetje resen partner, zato se bodo močno potrudili, da bi rešili problem potencialnega naročnika. Nerealistično povpraševanje bo odgnalo najboljše potencialne partnerje, saj poznajo svoj posel bolje kot potencialni naročnik in se ne bodo želeli spuščati v poslovni odnos, ki ne prinaša dobička in ga ni mogoče upravljati. Preden podjetje izbere zunanjega izvajalca, mora vedeti, kaj bo dogovor o zunanjem izvajanju dejavnosti vseboval, kakšni so pričakovani rezultati, kako se bodo le-ti merili ter kakšna poročila potrebujejo oziroma zahtevajo.

Podjetja ne poznajo vseh potencialnih partnerjev, ki so zmožni opraviti določeno dejavnost zanje. Da pridobijo čim več informacij, na podlagi katerih bi lažje spoznali, ali je določen partner primeren za njihovo podjetje ali ne, podjetja ponavadi sestavijo vprašalnik, na osnovi katerega skrajšajo seznam kandidatov. Vprašalnik običajno vsebuje naslednja vprašanja (Gay, Essinger, 2007):

- Kakšna je pravna oblika registracije podjetja (d. d., d. o. o., s. p., d. n. o.)?
- Katere reference ima potencialni zunanji partner?
- Kakšen spekter storitev oziroma izdelkov ponuja?
- Kakšen je letni promet?
- Kolikšen del prometa dosega z dejavnostjo, ki jo želi podjetje izločiti?
- Ali je bil kandidat kdaj v stečajnem postopku?

- Ali je bil kandidat kdaj kaznovan zaradi kršitve zdravstvenih in varnostnih predpisov?
- Kako je kandidat zavarovan?
- Koliko zaposlenih dela na področju, ki zanima naročnika?
- Kolikšna je letna fluktuacija zaposlenih?
- Ali ima kandidat certifikat standarda kakovosti?
- Ali je bila katera izmed dosedanjih pogodb o zunanjem izvajanju dejavnosti pretrgana na zahtevo naročnika? Kdaj in zakaj?

Odgovore na vprašanja je potrebno natančno pregledati, nato pa je smiselno, da najvišje vodstvo obiše kandidatovo podjetje, kjer si ogleda poslovanje. Vsak sestanek, telefonski pogovor, dopis in obisk lahko prispeva k sprejetju odločitve.

Ko podjetje poda povpraševanje oziroma zahtevo na ponudbo in potencialni zunanji izvajalci dejavnosti posredujejo ponudbe, je smotno, da naročnik preveri njihove reference. Najboljši način preverjanja sposobnosti potencialnega zunanjega partnerja je, da podjetje stopi v stik z njegovimi strankami. Zunanji izvajalec mora zagotoviti imena podjetij, za katera opravlja primerljive naloge. Rezultati tovrstnih poizvedb predstavljajo enega izmed najpomembnejših kriterijev odločanja o izbiri zunanjega izvajalca. Morse (2007) navaja značilnosti stranke, od katere je mogoče dobiti najkoristnejše informacije:

- referenca je podobne velikosti ali večja kot podjetje, ki išče zunanjega izvajalca;
- referenca pri zunanjemu partnerju naroča podobne storitve oziroma izdelke;
- referenca sodeluje z zunanjim izvajalcem že vsaj eno leto;
- referenca posluje v isti panogi kot podjetje, ki išče zunanjega partnerja.

Enotnih in celovitih nasvetov o tem, katere kriterije upoštevati pri izbiri zunanjih izvajalcev, ni. Ti so zelo odvisni od področja, ki ga podjetje izloča iz svojih aktivnosti. Corbett (2006) navaja sledeče kriterije:

- preteklost podjetja,
- finančna stabilnost,
- ponudba storitev,
- velikost podjetja,
- lokacija in geografska usmeritev,
- tržna strategija.

Večina avtorjev (med njimi Bryce, Boser, Goolsby) navaja, da je osnovni pogoj za izbiro zunanjega izvajalca finančna stabilnost, razumevanje ter zmožnost zadovoljevanja potreb izbranega podjetja. Finančna oziroma gospodarska stabilnost partnerja zmanjša možnosti prevzema tega podjetja s strani konkurentov ter stečaja podjetja.

Nadalje je potrebno pri izbiri zunanjega partnerja pretehtati naslednje dejavnike (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Four: Critical Success and Failure Factors, 2006):

- predanost kakovosti,
- fleksibilnost pri sestavi pogodbi,
- zmogljivost,
- zmožnost dodajanja vrednosti,
- ujemanje v organizacijski strukturi,
- lokacijo,
- ceno,
- pripravljenost na dolgoročno sodelovanje,
- pripravljenost na raziskave in razvoj.

Boser (2006) predlaga, da so v skupino, ki odloča o izbiri zunanjega izvajalca dejavnosti, vključeni najvišje vodstvo podjetja, pravni svetovalec podjetja, zaposleni s tehničnim znanjem o dejavnosti, končni uporabniki storitve ter finančni svetovalec.

3.6.4. Pogajanje in sestava pogodbe

Po izbiri primernega zunanjega izvajalca dejavnosti sledi pogajanje o vsebini pogodbe. Popolno zaupanje med obema strankama v poslu je pri zunanjem izvajanju dejavnosti ključ do uspeha. Podjetji sta zelo odvisni drugo od drugega. Gre za občutek skupne usode, saj je usoda enega partnerja odvisna od usode drugega.

Gay in Essinger (2007) delita postopek pogajanja o pogodbi v dve fazi: a) izjavo o namenu, b) pogodbo. Izjava o namenu je krajša oblika sporazuma, katerega cilj je ustvariti zaupanje v namene nasprotne strani. Ta faza je predvsem izrazita, kadar se morajo v pogajanja vložiti obsežni finančni in človeški viri. Ta izjava nima formalne oblike, njen namen pa je pojasniti glavne cilje udeležениh ter opisati načela, na katerih temelji pogodba. Ni pravno zavezujoča, obligacija je moralna, kar pa ne pomeni, da jo stranki zlahka podpišeta, ker podpis običajno spremlja tudi objava namena zaposlenim in javnosti.

Izrednega pomena je, da je pogodba med naročnikom in izvajalcem dobro pripravljena. Na podlagi le-te se bodo namreč reševali morebitni spori. Kompleksnost pogodbe je odvisna od zahtevnosti dejavnosti. Če gre za preprostejše naloge, ki ne zahtevajo podrobne specifikacije, je lahko pogodba manj detajlna. Sem se v glavnem uvrščajo naloge nižjega organizacijskega nivoja. Pogodbe za zahtevne naloge, kot so razvoj izdelka oziroma storitve, raziskave, razvoj programske opreme, proizvodnja na ključ, trženjske storitve, tehnična podpora, pakiranje in distribucija, morajo biti veliko bolj specificirane. Zunanje izvajanje takšne dejavnosti je povezano s precej več tveganja, zato si mora podjetje vzeti dovolj časa za prepoznavanje in izbiro pravega dobavitelja, sestavo pogodbe ter nadziranje izvajanja storitve.

Gay in Essinger (2007) menita, da morajo biti pogodbe za večje projekte sestavljene iz dveh delov. V splošnem delu so podani pravni okviri ter odnos med naročnikom in izvajalcem, v drugem pa so določene pravice in obveznosti obeh pravnih subjektov. Od oblikovanja te pogodbe je močno odvisen uspeh projekta. Pri sestavi pogodbe je nujno potrebno poudariti tako koristi naročnika kot zunanjega izvajalca dejavnosti.

Graever (1999, str. 283) navaja sedem komponent pogodbe:

- **Opredelitev nalog:** partnerja se morata natančno dogovoriti, katere naloge so predmet prenosa, določiti časovni okvir sodelovanja ter roke, do katerih je potrebno opraviti zadolžitve. Osnova za dogovor so zahteve, ki jih naročnik opredeli že v povpraševanju. Pogodbeni stranki se lahko (poleg natančne specifikacije nalog) dogovorita tudi za stranske storitve kot je na primer usposabljanje naročnikovega osebja ter svetovanje v primeru spremenjenih naročnikovih potreb. V pogodbi mora biti zapisano, da mora biti zunanji izvajalec v primeru povečanja naročnikovih zahtev pripravljen razširiti svoje kapacitete in pokriti večjo potrebo naročnika.
- **Zahtevan nivo storitve:** za vsako nalogo je potrebno natančno določiti zahtevane standarde izvajanja, ki morajo biti merljivi. Hkrati se določi tudi način merjenja.
- **Pravice in obveznosti obeh partnerjev** so osnovni element vsake pogodbe.

Pravice in obveznosti naročnika vključujejo:

- določitev ustrezno usposobljene in izkušene osebe s strani naročnika, ki bo vodila sodelovanje z zunanjim izvajalcem;
- zunanjemu izvajalcu dejavnosti je potrebno omogočiti, da se prepriča o realnosti naročnikovih pričakovanj;
- primeren dostop do informacij in poslovnega znanja ter dokumentacije naročnika;
- hitra odzivnost na zahtevo zunanjega izvajalca po določeni informaciji oziroma nasvetu;
- pravica naročnika do ponovnega pogajanja, če želi zunanji izvajalec prenesti dejavnost na podizvajalca;
- določitev oseb, ki bi jih naročnik želel premestiti v podjetje zunanjega izvajalca.

Pravice in obveznosti zunanjega izvajalca vključujejo:

- določitev ustrezno usposobljene in izkušene osebe s strani zunanjega izvajalca, ki bo odgovorna za dobavo in upravljala sodelovanje z naročnikom;
- dobava dogovorjenega izdelka oziroma storitve;
- privolitev v naročnikovo politiko in postopke, ki se nanašajo na dobavo izdelkov oziroma storitev ter zaposlitveno in zdravstveno varstvo;
- potrditev, da so sposobnosti zaposlenih pri naročniku primerne za dobavo izdelkov oziroma storitev v predhodnem obdobju;
- klavzula o dodatnem osebju, primernem za izvedbo nalog;
- klavzula o upravljanju odnosa z morebitnimi podizvajalci;
- klavzula o garanciji za kvaliteto dobavljenih proizvodov oziroma storitev;
- klavzula o zaupnosti in varovanju informacij;
- poročanje o dobavljanju storitve;
- postopek prenosa dejavnosti ob zaključku pogodbe.

- Prehodno obdobje: dogovor o prehodnem obdobju je odvisen od tega, ali gre za povsem novo dejavnost, ki jo bo podjetje prepustilo v izvajanje zunanjemu partnerju, ali za izločitev dejavnosti iz podjetja. Največkrat dogovor o prehodnem obdobju vključuje naslednja področja (Outsourcing Q&A, 2007):
 - Premestitev prizadetega osebja pri naročniku: prehodno obdobje je predvsem povezano s preходом na zunanje izvajanje dejavnosti za prizadete zaposlene v podjetju. Odločitev za zunanje izvajanje ima lahko neugoden učinek na moralo in produktivnost zaposlenega osebja zaradi bojazni pred izgubo službe. Najboljši zaposleni ponavadi začnejo iskati drugo službo. Stroške prezaposlovanja je potrebno šteti med stroške tranzicije. Mednje uvrščamo tudi morebitne odpravnine (Outsourcing Q&A, 2007). Obe podjetji morata pripraviti načrt komuniciranja s prizadetimi zaposlenimi in skrbeti za primerne odnose z javnostmi, da bi branili ugled podjetja.
 - Usposabljanje zaposlenih pri zunanjem izvajalcu: če je v prehodnem obdobju potrebno usposabljanje osebja pri zunanjem izvajalcu, se morata obe strani dogovoriti o tem. Obseg usposabljanja je odvisen od obsežnosti in zahtevnosti nalog, ki jih bo prevzel zunanji izvajalec, ter od dejstva, ali so bili zaposleni premeščeni od naročnika k zunanjemu izvajalcu.
 - Prenos delovnih sredstev od naročnika k zunanjemu izvajalcu: če gre za izločitev dejavnosti iz podjetja, se lahko pogodbeni partnerja dogovorita tudi o prenosu sredstev, ki jih je prej uporabljal naročnik pri izvajanju te dejavnosti. V ta namen se sestavi spisek prenesenih sredstev.
 - Nadziranje izvajanja dejavnosti s strani naročnika v določenem časovnem obdobju: v prehodnem obdobju naročnik navadno nadzira zunanjega izvajalca pri izvajanju dejavnosti. Ko je naročnik z delom zadovoljen, se prehodno obdobje zaključi in zunanje izvajanje dejavnosti je lahko formalno sprejeto.

- Cena, plačilni pogoji in trajanje pogodbe: zelo pomembno je, da se v pogodbah, ki so sklenjene za daljše obdobje, skrbno opredelijo vsi mehanizmi, ki spremljajo in usklajujejo cene, določene v pogodbi. Pogodba o zunanjem izvajanju dejavnosti naj bi vključevala (Outsourcing Q&A, 2007):
 - model določanja cene za vsako nalogo,
 - stalni znesek za izvajanje vseh nalog,
 - specifikacijo nalog, ki so del pogodbe in jih bo zunanji izvajalec izvajal na posebno zahtevo naročnika,
 - model določanja cene za dodatne naloge,
 - dogovor o enkratnih stroških v prehodnem obdobju,
 - dogovor o oblikovanju cene, če zunanji izvajalec presega zahtevano raven kvalitete,
 - dogovor o rabatih, če zunanji izvajalec ne dosega zahtev naročnika,
 - način določanja cene v primeru opaznega znižanja ali povečanja naročil,
 - enkratne stroške ob prekinitvi pogodbe.

Zunanji izvajalec mora oblikovati ceno za naročnika. Bendor-Samuel in Goolsby (2007) navajata tri vodila, ki so naročniku v pomoč pri preverjanju te cene:

- informacija o ceni, ki bi jo za enako storitev zahtevali drugi ponudniki. Prednost tega vodila je, da je ta cena podjetju dosegljiva, saj jo lahko pridobi na podlagi ponudbe. Primerjava z drugimi ponudniki je zanimiva, ker podjetje tako oceni stroške zunanjega izvajanja.
 - informacija o ceni, ki jo plačujejo podjetja podobne velikosti. Slabost tega vodila je, da je informacija težje dosegljiva, saj je navadno zaupne narave.
 - informacija o internih stroških proizvodnje oziroma izvedbe. Slabost tega vodila je, da če naročnik zaupa zunanjemu izvajalcu svoje stroške, izgubi določeno pogajalsko moč, kar ne vodi do najugodnejše cene.
- Vodenje pogodbenega sodelovanja: v pogodbi se mora določiti način in časovni potek poročanja zunanjega izvajalca naročniku ter način reševanja zapletov ob nespoštovanju določil dogovora. Pogodbeni stranki se dogovorita o situacijah, ob nastopu katerih se bosta na novo pogajali o nadaljnjem sodelovanju. Poseben del je namenjen obveznostim obeh strank ob prekinitvi ali izteku pogodbe glede vrnitve sredstev, dokumentacije, informacij in pridobljenega tehničnega znanja.
 - Posebne klavzule: vsebina pogodbe je v precejšnji meri odvisna od zahtev naročnika, njegovih posebnih poslovnih in tehničnih potreb. Te posebne zahteve se nanašajo na:
 - zavarovanje:
Naročnik od zunanjega izvajalca zahteva ustrezno zavarovanje v primeru nesreč.
 - dogovor o vključevanju podizvajalcev:
Obe strani se morata dogovoriti, kdo bo upravljal sodelovanje z morebitnimi podizvajalci.
 - v pogodbi je potrebno določiti lastništvo nad podatki in informacijami.
 - tehnologija:
V primeru dolgoročnejših pogodb je zelo pomembno, da se stranki dogovorita o razvoju uporabljene tehnologije za opravljanje prenesene dejavnosti oziroma vplivu naročnika na tehnološko opremljenost zunanjega izvajalca. Iz pogodbe mora biti razvidno, kdo je dolžan zamenjati osnovna sredstva in kdo je odgovoren za posodabljanje tehnologije. To je še posebno pomembno na področju informacijske tehnologije.
 - trajanje pogodbe ter pričetek njene veljavnosti.
 - lastništvo sredstev:
Če zunanji izvajalec dejavnosti ob začetku pogodbe prevzame od naročnika njegova sredstva za izvajanje izločene dejavnosti, se morata pogodbeni stranki dogovoriti, kdo je lastnik teh sredstev, ter sestaviti popis.
 - poročanje zunanjega izvajalca:

Obveznost rednega poročanja naročniku je tesno povezana z odločitvijo zahtevanega nivoja storitev. Določiti je potrebno način poročanja, časovni okvir poročanja ter termine srečanj obeh strani. Obe strani določita predstavnika/-e za sodelovanje. Srečanj naj bi se redno udeleževalo tudi najvišje vodstvo, saj naj bi se dogovarjali tudi o nadaljnjem razvoju ter načrtovanju.

- zavarovanje intelektualnih pravic:
Obe strani morata zavarovati svoje intelektualne pravice, ki se nanašajo na sredstva in vire z naslova pogodbe o zunanjem izvajanju dejavnosti.
- garancije.
- pokrivanje propada:
Obe pogodbeni stranki se morata dogovoriti o ravnanju v primeru propada katerega izmed partnerjev.

3.6.5. Načrtovanje in vodenje prenosa dejavnosti

Vodstvo se po odločitvi o izbiri zunanjega partnerja pogosto umakne. Zanje je projekt zaključen in tako spregledajo, da je načrt tranzicije in s tem povezani stroški kritičen dejavnik uspeha projekta zunanjega izvajanja.

Rovinsky (2007) navaja trojno namembnost upravljanja prenosa dejavnosti:

- Izogniti se je potrebno motnjam v poslovnem procesu.
- Razbremeniti je treba določene obveznosti ob predvidenem času.
- Zagotoviti je potrebno tekoči prenos.

V času zunanjega izvajanja gre podjetje skozi več tranzicijskih situacij, za katere je potrebno izdelati načrte (Outsourcing strategies, 2007):

- načrt prenosa dejavnosti iz zunanjega podjetja na zunanjega izvajalca, ki naj vsebuje natančno razdelitev stroškov, časovni potek aktivnosti ter oceno vpliva na zaposlene v podjetju;
- načrt sprememb, posledic zunanjega izvajanja dejavnosti, del katerega je lahko izobraževanje zaposlenih s strani zunanjega izvajalca;
- načrt prenosa dejavnosti od enega zunanjega izvajalca k drugemu ali nazaj v podjetje.

3.6.6. Vodenje sodelovanja in ocena pogodbe

Naročniki pogosto želijo dobiti boljši vpogled na trg končnih porabnikov ter konkurenco in ugotoviti, kakšna so predvidevanja bodočih trendov na trgu, kar jim olajša sprejemanje odločitev in odločanje med več scenariji. Pri tem se v veliki meri obračajo na zunanje izvajalce, katerih vloga postaja vedno bolj pomembna pri sprejemanju odločitev na najvišjih ravneh, zato je razvoj medsebojnega zaupanja v odnosih med naročniki in zunanjimi izvajalci še pomembnejši. O zaupanju kot pomembnem dejavniku kakovosti odnosov med naročniki in

izvajalci se govori, kadar partner verjame drugemu, da bo izpolnil dogovorjeno (Žabkar, Velepec, 2007, str. 19).

Uspeh projektov zunanjega izvajanja še zdaleč ni dosežen z izbiro pravega izvajalca ter s sklenitvijo ustrezne pogodbe z njim (Corbett, 2006). Nanj v veliki meri vpliva način upravljanja pogodbenega razmerja. Pogovori o možnosti zunanjega izvajanja pogosto potekajo pod časovnim in stroškovnim pritiskom, pri čemer se upoštevajo le kratkoročne koristi in strateški vidiki pogosto ostajajo v ozadju. Večino prednosti, ki jih ponuja zunanje izvajanje, je mogoče v polni meri izkoristiti le, ko zunanjega izvajanja ne razumemo kot kratkoročen varčevalni ukrep, temveč kot strateško možnost (Bryce, Unseem, 1998).

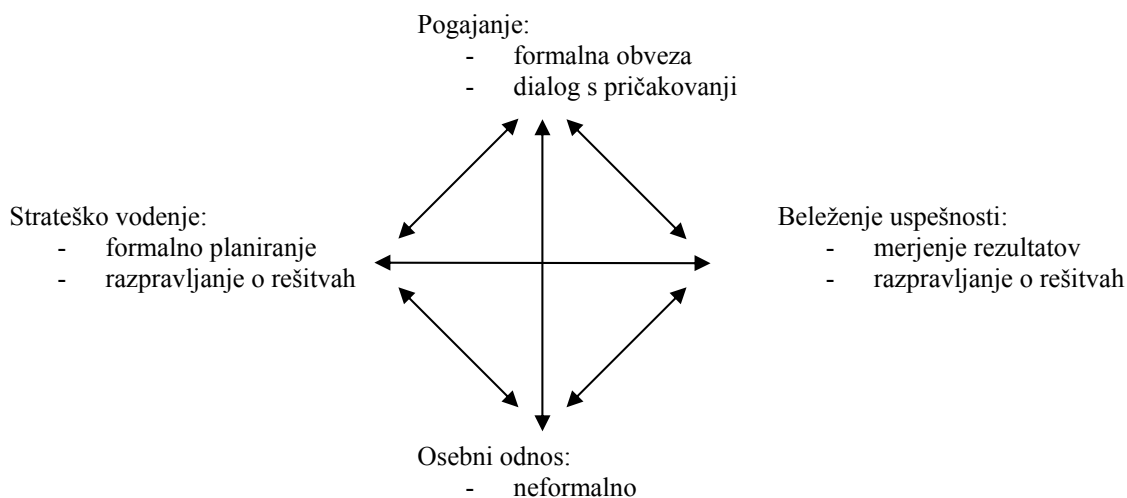
Ne glede na vsebino zunanjega izvajanja vsa razmerja potrebujejo nenehno koordiniranje in komuniciranje med partnerjema. Ko gre za obsežno in kompleksno razmerje, je smiselno, da obe strani oblikujeta skupino, v manjših in manj strateških razmerjih pa se lahko uporabljajo manj formalne in cenejše oblike komuniciranja. Oba partnerja si morata vzeti čas in sredstva za upravljanje razmerja. Corbett (2006) navaja, da je za uspešno upravljanje zunanjega izvajanja značilno:

- oblikovanje skupne vizije o zunanjem izvajanju, ki se odraža v pogodbi;
- določitev učinkovitih meril merjenja uspešnosti, ki motivirajo zunanjega izvajalca;
- vzpostavitev jasne komunikacije;
- opredelitev izjemnih situacij ter prekinitve sodelovanja.

Nivo uspešnosti ter doslednost izpolnjevanja pogodbe se morata redno spremljati. Smiselno je, da to redno spremljanje opravi vodja projekta, s pomočjo tehničnega strokovnjaka. Naročnik in izvajalec morata svojo pozornost usmeriti predvsem k ustvarjanju ustreznega delovnega okolja. Udeleženci na obeh straneh morajo delovati kot dobro uigrana ekipa. Različne potrebe zunanjega izvajanja zahtevajo, da je ekipa sestavljena iz strokovnjakov različnih spretnosti in znanj. Vsak pogled posameznika, ki prispeva svoje delo k izvajanju projekta, je dragocen vir informacij za podrobnejšo analizo zahtev. Čeprav ne smemo spregledati, da je cilj zunanjega izvajalca ustvarjanje dobička in cilj naročnika zniževanje stroškov, je dolgoročno uspešno in učinkovito sodelovanje mogoče le skozi odnos, ki temelji na modelu obojestranske koristi, odkriti komunikaciji in skupnih prizadevanjih za izpolnjevanje vizije in strateških ciljev vseh sodelujočih. Izločena funkcija ostaja integralni del poslovne strategije podjetja, ki je izločitev izvedlo. To pa je mogoče le z dolgoročnim in kakovostnim sodelovanjem obeh partnerjev (Stupica, 1999, str. 45).

Odnosi med obema pravnima subjektoma so odvisni tudi od načina povezanosti zunanjega izvajalca z naročnikom. Možni načini povezav podjetij pri zunanjem izvajanju, ki se prilagajajo potrebni fleksibilnosti in stopnji nadzora nad zunanjimi izvajalci dejavnosti, so kratkoročne pogodbe, dolgoročne pogodbe, skupna vlaganja ali delno lastništvo (Šink, 1999, str. 21). Linder et al. (2006) so kompleksnost upravljanja odnosa z zunanjim izvajalcem prikazali s štirimi vzvodi, ki jih prikazuje slika.

Slika 8: Štirje vzvodi vodenja sodelovanja z zunanjim izvajalcem



Vir: Linder et al., 2006

Vodja projekta zunanjega izvajanja mora zbirati informacije (od tehničnega strokovnjaka) o uspešnosti zunanjega izvajalca ter njegovih prizadevanjih oziroma pobudah (glej sliko 8). Tehnični strokovnjak mora biti v neprekinjenem stiku z zunanjim izvajalcem, saj je njegova dolžnost nadzirati uspešnost projekta, oceniti napredek zunanjega izvajalca ter obvestiti vodjo projekta o morebitnih zapletih. Na podlagi zbranih informacij projektni vodja oceni zunanjega izvajalca pri izpolnjevanju določil pogodbe o zunanjem izvajanju. Ti podatki so osnova za odločitve o nadaljnji usodi sodelovanja z zunanjim izvajalcem: podaljšanje pogodbe, ponovno pogajanje, iskanje drugega zunanjega izvajalca ali poteg dejavnosti nazaj v podjetje (Boser, 2006).

3.6.7. Ponovno pogajanje ali zaključek pogodbe

Vodstvo se po nekajletnih izkušnjah z zunanjim izvajanjem dejavnosti zaveda, da se odgovornost za uspeh projekta ne konča s podpisom pogodbe. Gartnerjevo poročilo pravi, da se poskuša 25 odstotkov pogodb o zunanjem izvajanju dejavnosti v naslednjih treh letih spremeniti ali celo prekiniti. Podjetja skušajo rešiti pogodbeno sodelovanje s ponovnim pogajanjem ali celo prekiniti pogodbo iz naslednjih vzrokov (Outsourcing methodology, 2006):

- iztek veljavnosti pogodbe,
- neuspešnost zunanjega izvajalca,
- podjetje ima novo vodstvo,
- bistvena sprememba osnovne dejavnosti podjetja,
- sprememba tehnologije,
- nizki stroški prekinitve pogodbe.

Podjetje mora pretehtati vrsto vprašanj in predvideti vse možne posledice, preden pozove zunanjega izvajalca k ponovnemu pogajanju ali prekinitvi pogodbe. Navadno se z zunanjim izvajanjem pojmuje enostransko cesto, čeprav je možno, da podjetje zopet začne notranje

izvajati dejavnost. Razlog je predvsem v dolgoročnosti pogodbe. Po preteku dolgoročne pogodbe bi moralo podjetje izvesti veliko investicijo, da bi lahko zopet pričelo notranje izvajati dejavnost. Največjo težavo predstavlja izguba tehnološkega znanja za izvajanje dejavnosti (Outsourcing methodology, 2006).

3.6.8. Fleksibilnost pogodbe

Okoliščine se skozi čas spreminjajo, zato morajo biti vsi dogovori v pogodbi postavljeni na osnovi določenih predpostavk. S časom se namreč spreminjajo poslovni cilji, tehnologija, ekonomske razmere in druge okoliščine. Če je pogodba preveč rigidna, bosta sčasoma eden ali celo oba partnerja postala nezadovoljna s pogodbenim razmerjem, saj ne odseva več pravega namena pogodbe. Dolgoročne pogodbe, ki niso dovolj fleksibilne, povečujejo verjetnost razočaranja (Bendor-Samuel, Goolsby, 2007). Pogodba o zunanem izvajanju mora biti torej dovolj fleksibilna in dopuščati spremembe zahtevanega nivoja storitve, povečanja ali zmanjšanja obsega naročil in podobne variacije. Vključitev takšne fleksibilnosti je težko, a ne nemogoče. Priprava izjave o ciljih, ki je osnova za pogodbo, med potekom zunanjega izvajanja omogoča verifikacijo pogodbe oziroma prilagoditev pogodbe ciljem (Gay, Essinger, 2007).

Ročnost pogodbe in fleksibilnost gresta z roko v roki. Dolžina pogodbe naj ne bi bila daljša od življenjskega ciklusa tehnologije. Kot že omenjeno, Gartnerjevo poročilo pravi, da se poskuša 25 odstotkov pogodb o zunanem izvajanju dejavnosti v naslednjih treh letih spremeniti ali celo prekiniti (Outsourcing methodology, 2006). Bendor Samuel in Goolsby (2007) se nagibata k sklepanju triletnih do petletnih pogodb ter odklanjata desetletne pogodbe. Praksa namreč kaže, da se večina problemov in nesporazumov okrog pogodbenega odnosa prične po drugem letu. Proces ponovnega pogajanja lahko traja od tri do šest mesecev, zato so triletno pogodbe smiselne. Pri triletnih pogodbah se stroški sestave pogodbe že amortizirajo, podjetje pa lahko uživa prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti. Bolj fleksibilen dogovor o zunanem izvajanju dosežemo, če ločimo dolžino sodelovanja od dolžine pogodbe. Najboljši način doseganja fleksibilnosti je po Gartnerjevem poročilu pogodba o desetletnem sodelovanju ter znotraj tega okvirja krajša obdobja ponovnega pogajanja o posameznih sestavinah pogodbe (Outsourcing methodology, 2006). Dolgoročnejša razmerja spodbujajo zunanjega izvajalca k investiranju in nenehnemu izboljševanju infrastrukture in poslovnih procesov, saj bo lahko z uspešnostjo projekta več kot pokrila investicijo.

Fleksibilnost pogodbe se da povečati s klavzulo o pravici naročnika o prekinitvi pogodbe brez potrebne razlage. Ta korak je seveda povezan s plačilom ustrezne odškodnine, katere znesek se določi na osnovi diskontiranih dobičkov, ki bi jih zunanji izvajalec dejavnosti dosegel, če pogodba ne bi bila prekinjena (Gay, Essinger, 2007).

Pomemben element fleksibilnosti pogodbe je določanje cene. Nespremenljive cene imajo kratko življenjsko dobo. Zunanjega izvajalca ne smemo jemati kot enkratni nakup, temveč partnerja, od katerega bo podjetje odvisno več let. Tu se ne sme pozabiti, da izvajalec nima

vpliva na višino svojih stroškov, saj le-te določa trg. Cena delovne sile, stroški izobraževanja, stroški nakupa nove strojne in programske opreme niso vnaprej predvidljivi. Če izvajalec pri svojem delu ne ustvarja dobička, tudi ne more vlagati v razvoj, izobraževanje in stimuliranje svojih kadrov. Lahko pa se zgodi tudi nasprotno: stalna cena, za katero se je podjetje prvotno dogovorilo, je lahko precej višja od tržne. Izkušnje kažejo, da dalj časa, ko so cene nespremenljive, večje je tveganje (Outsourcing methodology, 2006).

Zaradi vseh omenjenih razlogov je izjemnega pomena, da se v pogodbah, ki so sklenjene za daljše obdobje, skrbno opredelijo vsi mehanizmi, ki spremljajo in usklajujejo cene, določene v pogodbi, s tekočimi cenami na trgu. Temeljite analize cen so zelo pomembne, pri tem pa se ne sme pozabiti, da so le del mnogih stvari, ki bodo odločale, ali bo razmerje uspešno ali neuspešno. Če želi podjetje svojega zunanjšega izvajalca tesno navezati na svoje podjetje, se bo odločilo za delitev dobička oziroma plačila na podlagi nagrad. V tem primeru je zunanji izvajalec dejavnosti zainteresiran za uspeh naročnika (Gay, Essinger, 2007). Tak model določanja cene je težko skonstruirati in se o njem pogajati, toda v pogodbeno razmerje vnaša precej fleksibilnosti.

Eden izmed najpomembnejših načinov zagotavljanja fleksibilnosti je periodična primerjava. Primerjava se lahko nanaša na ceno ali nivo izvajanja naloge. To primerjavo mora izvesti neodvisno podjetje. Na osnovi rezultatov opravljene primerjave se pogodbeni stranki ponovno dogovorita o ceni ali zahtevanem nivoju storitve oziroma izdelka (Bensor-Samuel, Goolsby, 2007).

3.7. RAZISKAVA O ZUNANJEM IZVAJANJU NEPOSREDNEGA TRŽENJA V SLOVENIJI

Neposredno trženje je vezni člen med trženjem in prodajo, saj predstavlja izdelke ali storitve in prinaša merljive rezultate. Uporablja ga vsako podjetje, ki ima na voljo to dejavnost izvajati znotraj podjetja ali pa najeti zunanjšega izvajalca. V svojem magistrskem delu želim ugotoviti, katerim podjetjem je smiselno preiti na zunanje izvajanje neposrednega trženja in katere storitve neposrednega trženja so najbolj privlačne za slovenska podjetja. Dodatno želim na podlagi raziskave ugotoviti stopnjo uporabe storitev neposrednega trženja pri trženjskih aktivnostih slovenskih podjetij.

3.7.1. Raziskovalna metoda

Čeprav je trženjsko raziskovanje razmeroma mlada znanstvena disciplina, zasledimo od njenih začetkov mnoge opredelitve, ki so po eni strani subjektivno videnje posameznih avtorjev, po drugi pa rezultat vsebinskega in metodološkega razvoja discipline (Radonjič, Iršič, 2006, str. 22). Njenega razvoja ni mogoče obravnavati ločeno od razvoja trženja kot celote, ki je doživelo razcvet zlasti v zadnjih dvajsetih letih. Danes je znanstveno področje trženja že tako razvito, da so posamezna ožja področja pred kratkim prerasla v samostojne znanstvene discipline, s svojo teorijo, metodologijo in široko aplikativnostjo (Radonjič, Iršič, 2006, str. 23).

Večina sodobnih avtorjev trženjske raziskave je sprejela definicijo, ki jo je oblikovalo Ameriško združenje za trženje in ki trženje uradno opredeljuje za znanstveno področje. Ta opredelitev se glasi: »Trženjska raziskava je funkcija, ki organizacijo povezuje s trgom s pomočjo informacij. Te se uporabljajo za prepoznavanje in opredeljevanje tržnih priložnosti in problemov. Je funkcija, ki proizvaja, prečiščuje in vrednoti trženjske aktivnosti ter nadzira trženjsko izvrševanje in izboljšuje razumevanje trženja kot procesa. Trženjska raziskava specificira informacije, ki se nanašajo na področja trženja, oblikuje metodo za zbiranje informacij, vodi in implementira proces zbiranja podatkov, interpretira rezultate ter sporoča ugotovitve in njihove implikacije.« Ta opredelitev poudarja vlogo trženjske raziskave zlasti z vidika sprejemanja poslovnih odločitev. Pomembno je, da velik pomen pripisuje tudi interpretaciji dobljenih informacij, saj so v preteklosti trženjsko raziskavo neredki avtorji videli le v funkciji zbiranja in analiziranja tržnih podatkov (Radonjič, Iršič, 2006, str. 22).

Avtorji navajajo več različnih delitev raziskav. Ena izmed njih, ki jo opisujejo Dimovski, Penger in Škerlavaj (2005, str. 16), je razvrstitev raziskav po pristopu, ki ga uporabljamo za zbiranje podatkov. Lahko opazujemo pogoje, vedenje, dogodke, ljudi ali postopke, kar uvrščamo k metodi opazovanja. Druga možnost pa je, da komuniciramo z ljudmi o različnih temah. Komunikacijski pristop, ki sem ga izbrala za svojo metodo, pomeni spraševanje ljudi in beleženje njihovih odgovorov za naknadno analizo. Prednost izvajanja anket je zlasti v prilagodljivosti oziroma mnogostranskosti le-teh. Ne zahteva, da obstaja vizualna ali druga objektivna percepcija informacij, ki jih išče raziskovalec. Abstraktne informacije vseh vrst lahko zbiramo z izpraševanjem drugih. Le redko lahko izvemo kaj o mnenjih, odnosih, namenih ali pričakovanjih drugače kot samo s spraševanjem. Tudi informacije o preteklih dogodkih so pogosto dostopne le z izpraševanjem ljudi, ki se spominjajo teh dogodkov. Anketiranje je tudi bolj učinkovito in ekonomično kot opazovanje. Zgolj nekaj dobro izbranih vprašanj lahko zbere ravno toliko ali še več informacij kot dolgotrajno opazovanje.

Kot vsaka tehnika, ima tudi tehnika anketiranja svoje pomanjkljivosti. Glavna je, da sta kakovost in količina informacij v veliki meri odvisna od pripravljenosti anketirancev do odgovarjanja na anketna vprašanja. Pogosto namreč ljudje nočejo sodelovati. Včasih privolijo v sodelovanje, vendar pa nimajo znanja ali mnenja o določeni stvari, tako dobivamo odgovore, kot so 'ne vem' ali 'nisem razmišljal o tem'. Dodaten problem je, da si lahko anketiranci razlagajo vprašanje ali koncept drugače, kot je to predvidel raziskovalec. Včasih celo zavajajo raziskovalce in namenoma dajejo napačne odgovore, anketarju pa je težko ugotoviti, kdaj pride do takšnih situacij.

Pri raziskavi zunanjega izvajanja neposrednega trženja sem uporabila metodo osebne anketiranja po telefonu. Osebno anketiranje je dvosmerna komunikacija, pogovor, ki ga začne anketar, da bi pridobil informacije s strani anketiranca. Poudarjene so razlike v vlogah med anketarjem in anketirancem. Ponavadi se ne poznata, anketar pa je običajno tisti, ki nadzira teme in potek pogovora. Posledice tega pogovora so običajno neznatnega pomena za anketiranca. Če je osebno anketiranje uspešno izvedeno, je to odlična tehnika zbiranja podatkov (Dimovski et al., 2005, str. 19).

Največja prednost telefonskega anketiranja so zagotovo zmerni stroški. Največ prihrankov izvira iz tega, da ni potrebno potovanje do anketiranca, sledijo še prihranki zaradi lažjega usposabljanja in nadzora.

Z vsesplošno razširjenostjo računalnikov je telefonsko anketiranje mogoče kombinirati s takojšnjim vnosom odgovorov v podatkovno datoteko prek terminalov, osebnih računalnikov ali glasovnega beleženja podatkov. To prispeva k dodatnim prihrankom v času in denarju. Telefonsko anketiranje s pomočjo računalnika (CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing) se uporablja v raziskovalnih organizacijah po vsem svetu. Gre ponavadi za več akustično izoliranih kabin, v katerih anketarji, ki so opremljeni z računalnikom, povezanim v mrežo, in telefonsko linijo, izvajajo telefonsko anketiranje. Na razpolago imajo programsko opremo, ki jim prikazuje uvodne trditve, ki jih predstavljajo anketirancem. Poleg tega so povezani v centralno bazo podatkov, kamor vnašajo odgovore anketirancev, avtomatizirano pa je tudi zbiranje vzorčnih telefonskih števil, njihovo klicanje in včasih tudi vnašanje odgovorov (Dimovski et al., 2005, str. 24).

Obstaja seveda tudi nekaj slabosti telefonskega anketiranja. Očitno je, da mora biti anketiranec dostopen prek telefona. Naslednja omejitev je dolžina trajanja telefonske ankete, ki je v veliki meri odvisna tudi od zanimanja, ki ga anketiranec izkazuje za določeno temo. Včasih je veljal za idealen čas desetminutni telefonski intervju, danes pa tudi dvajsetminutni niso nič neobičajnega (Dimovski et al., 2005, str. 24). Na podlagi svojih izkušenj lahko trdim, da telefonske ankete ne smejo časovno presežati sedmih minut, saj je več časa nedopustno vzeti izpraševancu na delovnem mestu ali ob počitku.

Nadaljnja pomanjkljivost telefonskega anketiranja je, da ni mogoče uporabljati slik, kompleksnih lestvic ali podobnih merskih in vizualnih pripomočkov, kar je lahko precejšnja omejitev. Nekatere študije trdijo, da so stopnje odzivnosti pri telefonskem anketiranju nižje kot pri osebni (Dimovski et al., 2005, str. 24). Eden izmed razlogov je, da je lažje prekiniti telefonsko zvezo kot osebni stik.

Dobra anketa zahteva, da iščemo informacije, ki nam jih lahko posreduje anketiranec, da le-ta razume svojo vlogo in je motiviran za sodelovanje v tej vlogi. Motivacija je naloga anketarja. Hitro je potrebno vzpostaviti dober odnos s stranko.

Ne glede na to ali podjetje svoje storitve ponuja podjetjem ali končnim uporabnikom, je njegov uspeh odvisen od tega, ali je podjetje zmožno natančno določiti in doseči najpomembnejše stranke in potencialne kupce. Podjetje Linea Directa Communications je kot ponudnik celovitih trženjskih rešitev oblikovalo podatkovno zasnovan proces trženja, ki je usmerjen v nenehno izboljševanje pridobivanja in ohranjanja zvestobe najdragocenejših kupcev. Deluje prek kontaktnih centrov v enaindvajsetih državah na celotnem območju Srednje in Vzhodne Evrope. Stranki pomaga prepoznati in pridobiti obstoječe in potencialne kupce v njihovem jeziku na njihovem delovnem mestu ali doma. Sposobnost podjetja Linea Directa Communications, da nudi dejavnosti komuniciranja prek baze podatkov, ki dajejo dobre rezultate, pomeni, da ne bo njihov naročnik samo bolj obveščeni tržnik, ampak bo

uspelo izboljšati tudi dobiček in kar najbolj povečati donose svojih kupcev. Sandi Češko, lastnik podjetja Linea Directa Communications, pravi (2007), da njegovo podjetje ni le ponudnik storitev neposrednega trženja, ampak tudi partner, ki s svojim naročnikom deli odgovornost za uspeh.

Podjetje Linea Directa Communications (v nadaljevanju LDC) je zaznalo veliko povečanje povpraševanja po storitvah neposrednega trženja na področju Vzhodne Evrope, predvsem v Sloveniji, Romuniji, Bolgariji, državah bivše Jugoslavije, Rusije, Turčije ter Madžarske (Interna gradiva podjetja LDC, 2006/2007). V ta namen se je podjetje odločilo izvesti raziskavo med slovenskimi podjetji, da bi ugotovilo njihov interes za zunanje izvajanje storitev neposrednega trženja. Informacija je izredno zanimiva za LDC, saj bo tako podjetje lahko lažje načrtovalo zahtevane kapacitete za pokritje trga.

Pri raziskavi je podjetje LDC uporabilo svoj kontaktni center, ki ima dolgoletne izkušnje s področja izvajanja tržnega raziskovanja. Pri raziskavi je bil uporabljen postopek, ki temelji na metodi vprašalnika in telefonskega klica.

V raziskavi smo želeli ugotoviti:

- Kdo je oseba, odgovorna za področje trženja v podjetju?
- Ali imajo v podjetju svoj trženjski oddelek? Če da, koliko je zaposlenih (redno in pogodbeno) v tem oddelku?
- Ali so do sedaj že uporabljali storitve neposrednega trženja pri svojih akcijah? Če da, katere storitve neposrednega trženja so do sedaj uporabljali? Ali so jih izvajali sami ali prek trženjske agencije? Če so jih izvajali prek trženjske agencije, kako so bili zadovoljni z opravljeno storitvijo? Ali menijo, da so storitve neposrednega trženja učinkovitejše od množičnega trženja? Zakaj tako menijo?
- Ali nameravajo v bodoče uporabljati storitve neposrednega trženja? Če da, katere? Če ne, razlog za to? Ali bodo pri tem uporabili zunanjega partnerja? Če da, ali iščejo dolgoročnega partnerja? Zakaj se odločajo za zunanjega partnerja?
- Kolikšen delež proračuna letno namenjajo trženjskim aktivnostim? Kolikšen delež proračuna letno je namenjenih neposrednemu trženju? Kolikšen je bil ta delež v preteklem letu?
- Podatki o podjetju: ime, naslov, število zaposlenih v podjetju, ocenjen letni promet, glavna dejavnost podjetja.

Sestava vprašalnika predstavlja jedro vsake raziskave. Vprašalnik je sestavljen iz strukturiranih vprašanj (kjer ima anketiranec že vnaprej določene odgovore) in odprtih vprašanj (kjer imajo anketiranci možnost opredeliti svoje mnenje oziroma stališče). Za merjenje zadovoljstva smo uporabili lestvico od 1 do 5, s podanimi možnimi odgovori: zelo nezadovoljen, nezadovoljen, srednje zadovoljen, zadovoljen ter zelo zadovoljen. Pilotsko testiranje vprašalnika smo opravili med 25. in 26. julijem, in sicer na vzorcu petdesetih podjetij. Dobili smo šestnajst izpolnjenih vprašalnikov na podlagi izvajanja izhodnih klicev. Rezultati 'pilota' so pokazali, da je vprašalnik primeren, da pa lahko pričakujemo znatno

manjši odziv na vprašanje o izrabi proračuna, ki ga podjetja namenjajo trženjskim aktivnostim, ter na vprašanje o letnem prometu.

3.7.2. Namen raziskave in opredelitev domnev

Namen mojega magistrskega dela je pridobiti temeljna spoznanja o zunanjem izvajanju neposrednega trženja, katera podjetja naj se tega poslužujejo, na podlagi katerih informacij se odločajo za zunanje izvajanje neposrednega trženja, kako ga razumejo, kakšen pomen mu pripisujejo in katere so glavne ovire, s katerimi se pri tem srečujejo. Spoznanjem, do katerih sem prišla na podlagi literature, dodajam še empirično raziskavo, katere osnovni namen je ugotoviti stopnjo uporabe storitev neposrednega trženja pri trženjskih aktivnostih slovenskih podjetij.

V skladu s teoretičnimi izhodišči sem zastavila naslednje domneve:

1. Regija, v kateri se nahaja podjetje, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.
2. Glavna dejavnost podjetja ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.
3. Velikost podjetja, merjena s številom zaposlenih, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.
4. Dejstvo, da ima podjetje svoj trženjski oddelek, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.
5. Delež proračuna, ki ga podjetje nameni za storitve neposrednega trženja, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.
6. Kakovost opravljenih storitev zunanjega izvajalca vpliva na odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja.

3.7.3. Rezultati raziskave

V nadaljevanju predstavljam značilnosti proučevanega vzorca slovenskih podjetij po njihovih osnovnih značilnostih ter analiziram posamezne spremenljivke.

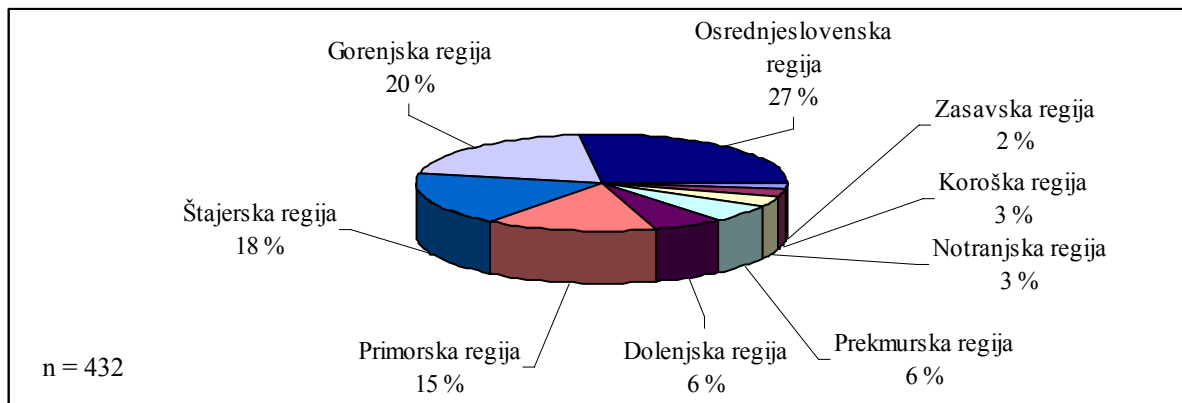
Opis vzorca

V raziskavo so bila vključena naključno izbrana slovenska podjetja, ki so registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo ali delniška družba. V Sloveniji je registriranih 92.473 podjetij, a aktivnih jih je približno le 40.000, polovico od tega pa jih je d. o. o. ali d. d. (Interna gradiva podjetja LDC, 2006/2007). Izmed teh 20.000 podjetij smo naključno izbrali 1500 podjetij, ki smo jih klicali v obdobju od 30. julija 2007 do vključno 17. avgusta 2007, torej štirinajst delovnih dni. Kontaktni center LDC je klice izvajal vsak delovnik, med 8. in 16. uro. Velikost vzorca je bila 432, kar pomeni, da je bila stopnja odziva 28,8 odstotka.

Anketirana podjetja so bila geografsko dokaj enakomerno razporejena po celotni Sloveniji, upoštevajoč razvitost posamezne regije v smislu števila podjetij po regijah (Interna gradiva

podjetja LDC, 2006/2007). Področje Slovenije sem razdelili na devet regij. Geografsko razpršitev anketiranih podjetij prikazuje slika 9.

Slika 9: Geografska razporejenost anketiranih podjetij



Vir: Raziskava, 2007

Med anketiranimi podjetji so bila storitvena podjetja zastopana s 59 odstotki, proizvodna pa z 41 odstotki (glej tabelo 4).

Tabela 4: Glavna dejavnost anketiranih podjetij

Glavna dejavnost	Število podjetij	Delež podjetij z določeno glavno dejavnostjo v celotnem številu anketiranih podjetij
Storitvena podjetja	255	59 %
Proizvodna podjetja	177	41 %

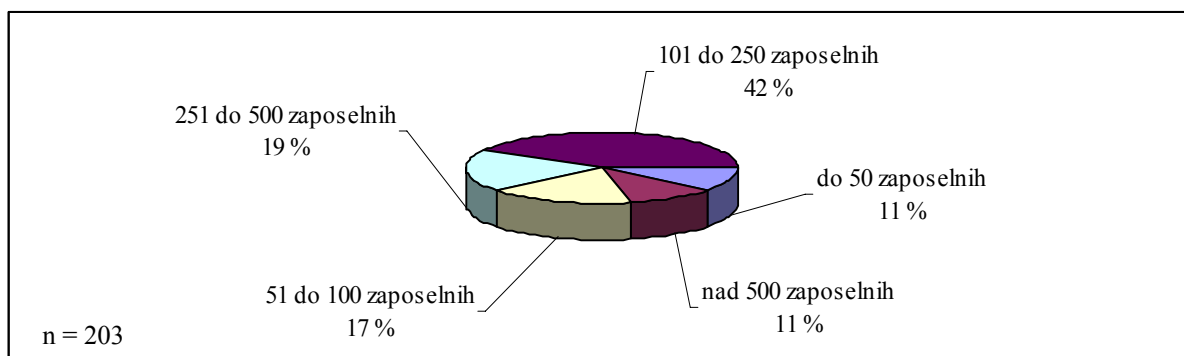
Vir: Raziskava, 2007

Pomen neposrednega trženja v svetu močno narašča, je pa rezultat raziskave, da je 39 odstotkov anketiranih podjetij do sedaj že uporabljalo storitve neposrednega trženja, presenetljiv za Slovenijo, vsaj po mojem mnenju. Med temi 39 odstotki je kar 75 odstotkov podjetij, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, zato lahko na podlagi raziskave z veliko verjetnostjo domnevamo, da so podjetja, katerih glavna dejavnost je proizvodne narave, manj naklonjena neposrednemu trženju kot storitvena podjetja.

Od 203 anketiranih podjetij smo pridobili tudi podatek o številu zaposlenih. Pri drugih podjetjih tega podatka nismo dobili, saj anketirana oseba ni imela te informacije.

Kot je razvidno s Slike 10, je bilo največ podjetij takih, ki imajo med 101 in 250 zaposlenih (42 odstotkov), sledijo podjetja, ki imajo od 251 do 500 zaposlenih (19 odstotkov), ter podjetja, ki imajo od 51 do 100 zaposlenih. Najmanj so v vzorcu podjetij zastopana podjetja z do 50 zaposlenimi (11 odstotkov) in podjetja z nad 500 zaposlenimi (prav tako 11 odstotkov).

Slika 10: Struktura anketiranih podjetij po številu zaposlenih



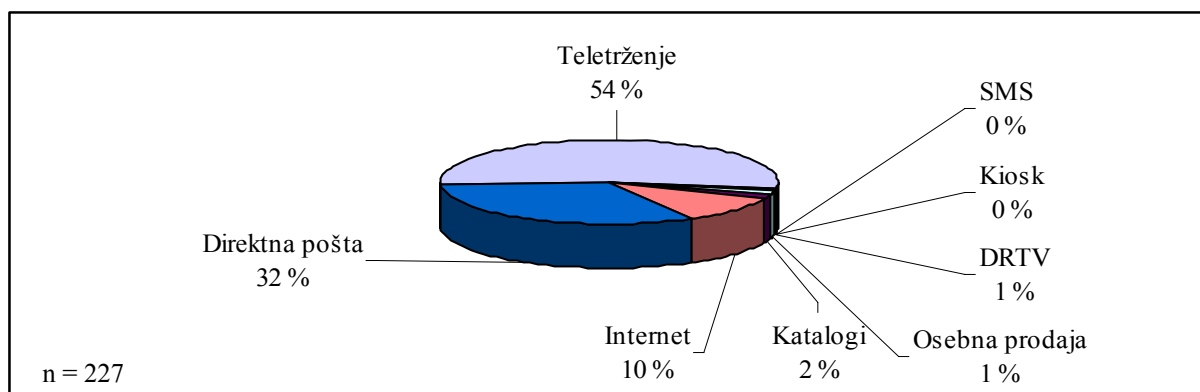
Vir: Raziskava, 2007

88 odstotkov anketiranih podjetij je odgovorilo, da imajo znotraj podjetja svoj trženjski oddelek, v katerem je zaposlenih od 3 do 14 ljudi. Ostalih 12 odstotkov anketiranih podjetij pa ima osebo, ki je odgovorna za trženje v podjetju, vendar ima poleg te funkcije še druge. Podjetja z do 100 zaposlenimi imajo v povprečju le 4 zaposlene v trženjskem oddelku, podjetja z več kot 250 zaposlenimi pa imajo v povprečju 11 zaposlenih v svojem trženjskem oddelku.

Odnos do neposrednega trženja in zunanjega izvajanja le-tega

Podjetja, ki so že uporabljala storitve neposrednega trženja, so predvsem uporabljala neposredno trženje prek telefona (glej sliko 11). Pri tem pri večini podjetij ni šlo za direktno telefonsko prodajo, temveč predvsem za zbiranje informacij. Večina je t. i. teletrženje uporabljala za generiranje poslovnih priložnosti. Poleg tega je večina podjetij uporabljala kombinacijo več orodij (na primer trženje po pošti in klic).

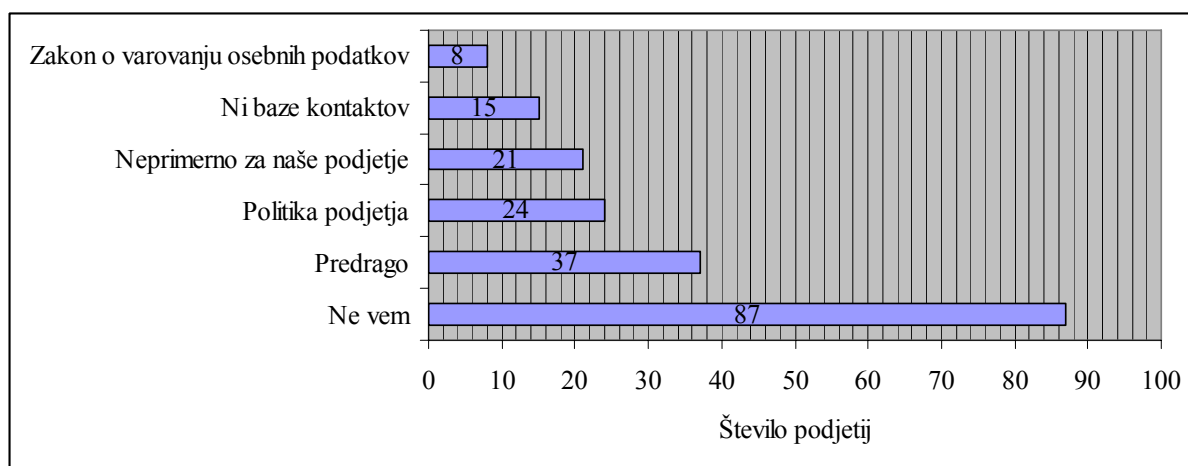
Slika 11: Struktura storitev neposrednega trženja pri anketiranih podjetjih



Vir: Raziskava, 2007

Nobeno od anketiranih podjetij še ni uporabljalo SMS-sporočil, zato lahko trdimo, da ta oblika neposrednega trženja v Sloveniji še ni razvita. Razlog je mogoče najti v dejstvu, da je Zakon o varovanju podatkov zelo strog in narekuje, da je potrebno imeti pisno dovoljenje imetnika mobilne telefonske številke za kontaktiranje. Pridobitev le-tega je za podjetja draga, predvsem ker se mobilne številke nenehno spreminjajo, tako bi morala podjetja veliko vlagati v osveževanje baze. Razlog je lahko tudi, da slovenski trg še ni uvidel pozitivne plati te oblike trženja.

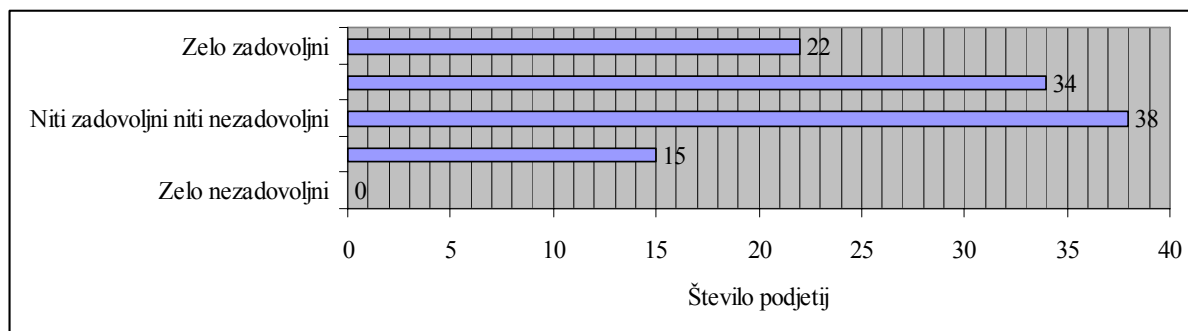
Slika 12: Razlogi za neuporabo storitev neposrednega trženja



Vir: Raziskava, 2007

Med razlogi za neuporabo storitev neposrednega trženja prevladuje mnenje, da je tovrstno trženje predrago (glej sliko 12). Sledi razlog, da je politika podjetja naravnana tako, da tega ne vključuje v svojo strategijo, veliko anketiranih podjetij pa je podalo tudi mnenje, da so storitve neposrednega trženja neprimerne za njihovo podjetje. Nadalje vidijo podjetja težavo tudi v tem, da nimajo dobre baze potencialnih porabnikov, na kateri bi gradile storitve neposrednega trženja. Omejuje jih tudi Zakon o varovanju podatkov.

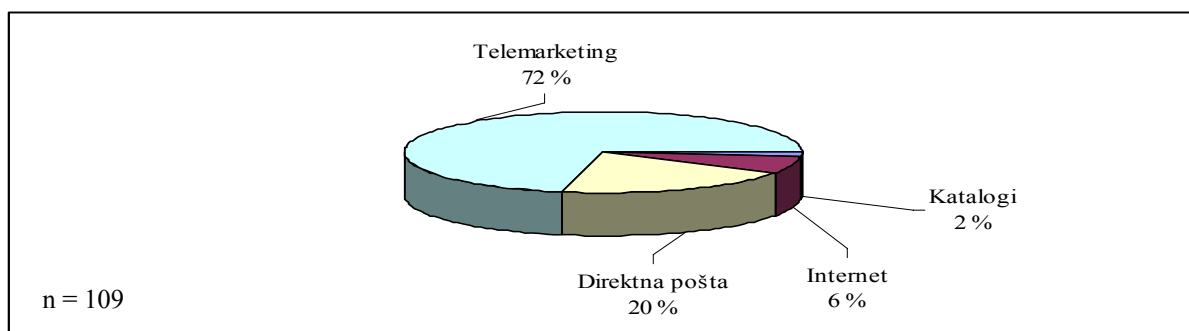
Slika 13: Zadovoljstvo podjetij z zunanjim izvajalcem



Vir: Raziskava, 2007

65 odstotkov anketiranih podjetij, ki so do sedaj že uporabljala storitve neposrednega trženja, so te storitve predala v izvajanje zunanjemu partnerju in 51 odstotkov jih je odgovorilo, da so bila z opravljeno storitvijo zadovoljna ali zelo zadovoljna (glej sliko 13). Ostala podjetja so bila s storitvami zunanjega izvajalca srednje zadovoljna oziroma nezadovoljna, kar pomeni, da so bila pričakovanja naročnikov večja kot kvaliteta storitev, ki so jih opravili zunanji izvajalci.

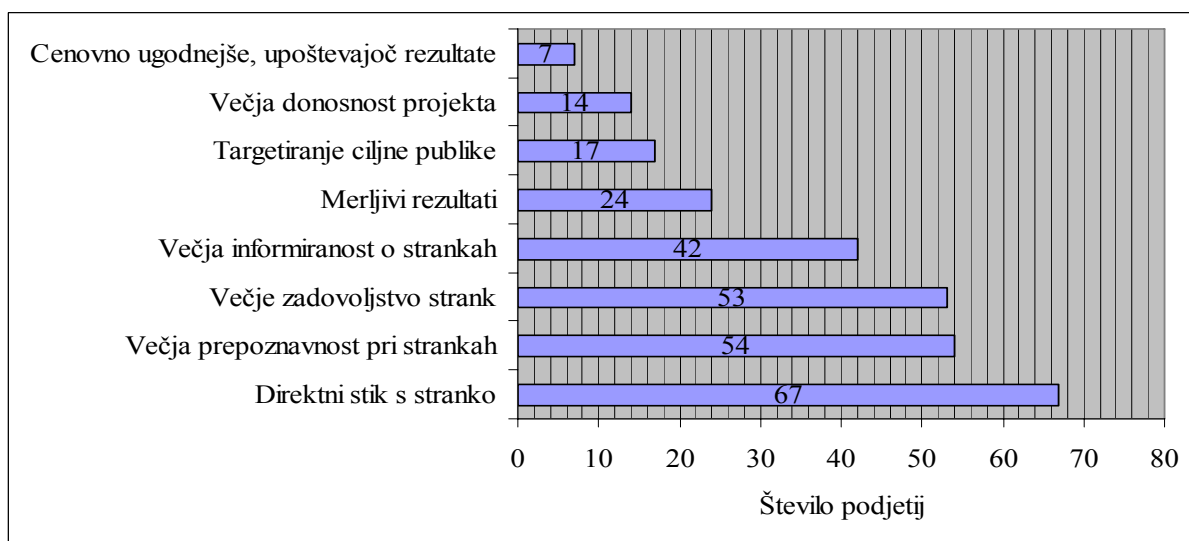
Slika 14: Struktura storitev neposrednega trženja, ki jih podjetja dajejo v izvajanje zunanjim partnerjem



Vir: Raziskava, 2007

Struktura storitev neposrednega trženja, ki so jih podjetja dajala v izvajanje zunanjemu partnerju, se nekoliko razlikuje od strukture storitev neposrednega trženja, ki so jih podjetja do sedaj že uporabljala. Analiza podatkov je pokazala, da slovenska podjetja najemajo zunanje izvajalce predvsem za opravljanje storitev neposrednega trženja prek telefona, pri čemer je izpostavljena predvsem gradnja baze kontaktov ter generiranje poslovnih priložnosti (glej sliko 14).

Slika 15: Razlogi za odobravanje neposrednega trženja pred množičnim.

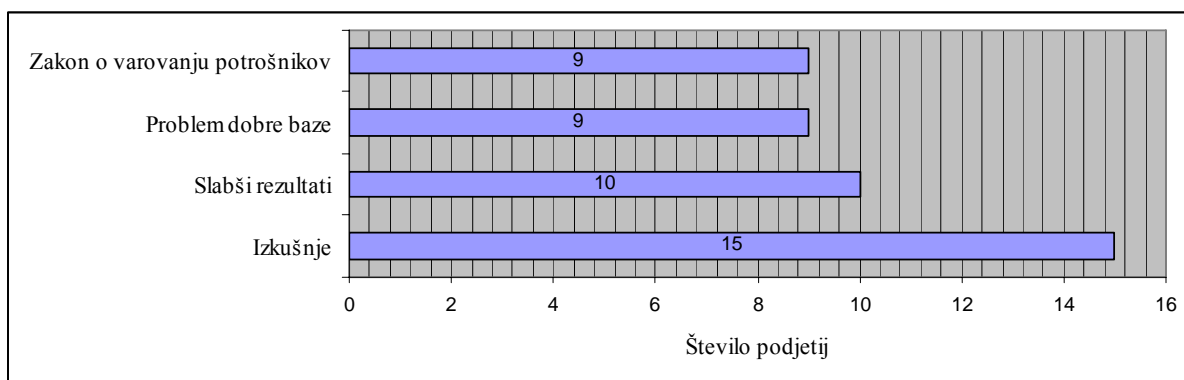


Vir: Raziskava, 2007.

73 odstotkov anketiranih podjetij, ki so do sedaj že uporabljala storitve neposrednega trženja in so te storitve predala v izvajanje zunanjim partnerjem, je na vprašanje, ali menijo, da je neposredno trženje učinkovitejše od množičnega, pritrnilo. Večina jih je koristi videla v direktnem stiku s stranko, večji prepoznavnosti pri strankah, večjem zadovoljstvu strank in večji informiranosti podjetja o strankah (glej sliko 15).

Podjetja, ki so menila, da neposredno trženje ni učinkovitejše od množičnega, so za razloge navedle, da na podlagi svojih izkušenj tega ne morejo trditi ter da so rezultati slabši. Problem vidijo v obstoju dobre baze porabnikov, ki je preprosto ni (glej sliko 16).

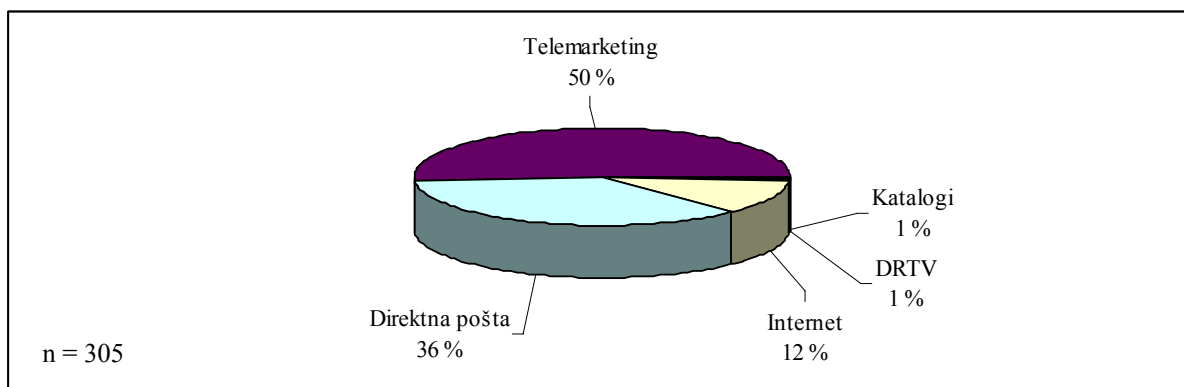
Slika 16: Razlogi za neodobravanje neposrednega trženja pred množičnim



Vir: Raziskava, 2007

Raziskava je pokazala, da bo večina podjetij, ki so do sedaj že uporabljala storitve neposrednega trženja, te uporabljala tudi v prihodnosti (57 odstotkov vseh anketiranih podjetij oziroma 82 odstotkov podjetij, ki so do sedaj že uporabljala storitve neposrednega trženja). Izjema so le podjetja, ki so bila z dosedanjimi izkušnjami negativno presenečena in se zavoljo tega ne mislijo odločiti za tovrstne storitve. Takšnih podjetij je bilo 15. Anketirana podjetja so navajala enake razloge, da bodo (oziroma ne bodo) storitve neposrednega trženja uporabljale v prihodnosti kot pri odgovoru o odobravanju oziroma neodobravanju.

Slika 17: Storitve neposrednega trženja, ki jih nameravajo podjetja uporabljati v bodoče



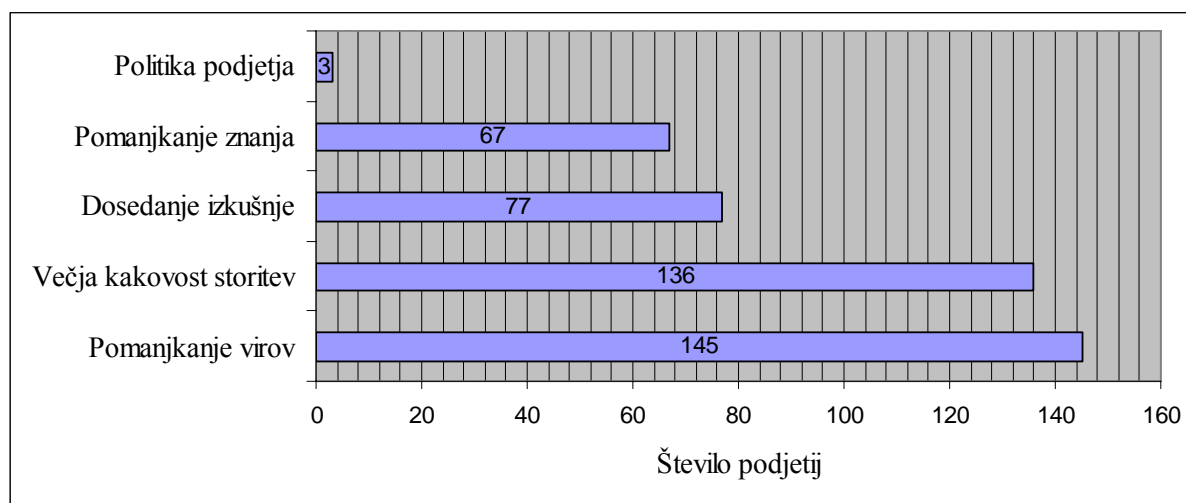
Vir: Raziskava, 2007

Večina podjetij, ki nameravajo v bodoče uporabljati storitve neposrednega trženja, je odgovorila, da so zanje najbolj uporabne kombinirane storitve neposrednega trženja prek telefona ter trženja po pošti (glej sliko 17).

Kontaktne centri so najhitreje rastoči operativni oddelki večine organizacij, ki priznavajo, da sta telefonska prodaja in telefonsko trženje ključni del njihove prodajne strategije. Nujno je, da osebje telefonske prodaje predstavlja svojo organizacijo na profesionalen in prijazen način, z jasno in učinkovito komunikacijo, hkrati pa poskrbijo, da se potencialni posel ne izgubi. Zato je izjemno pomembno vedeti ali je podjetje tega zmožno, v nasprotnem primeru je smiselno izvajanje te storitve zaupati zunanjemu partnerju.

71 odstotkov podjetij, ki nameravajo v bodoče uporabljati storitve neposrednega trženja, namerava to izvajati prek zunanjega partnerja, popolnoma vsa podjetja, ki nameravajo uporabljati storitve neposrednega trženja prek zunanjega izvajalca, pa iščejo dolgoročnega partnerja. Kot razloge, da se odločajo za zunanjega partnerja, so navedli pomanjkanje virov in nezadostnost znanja za izvajanje tovrstne storitve ter pričakovano večjo kakovost opravljenih storitev s strani zunanjega izvajalca (glej sliko 18).

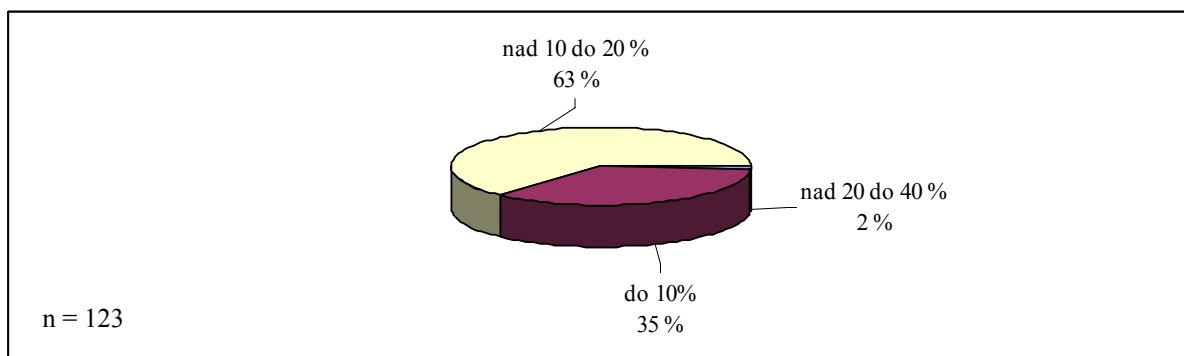
Slika 18: Razlogi za odločitev za zunanjega izvajalca neposrednega trženja



Vir: Raziskava, 2007

Raziskava je pričakovano pokazala, da večina podjetij ne želi izdati podatka v evrih, koliko proračuna namenjajo za trženjske aktivnosti in koliko od tega za neposredno trženje. Enako velja za velikost letnega prometa. Uspeli pa smo pridobiti podatek od 123 podjetij, kolikšen delež proračuna, ki ga ima podjetje na voljo za trženjske aktivnosti, podjetje namenja za storitve neposrednega trženja in koliko je ta delež znašal v preteklem letu (glej sliko 19).

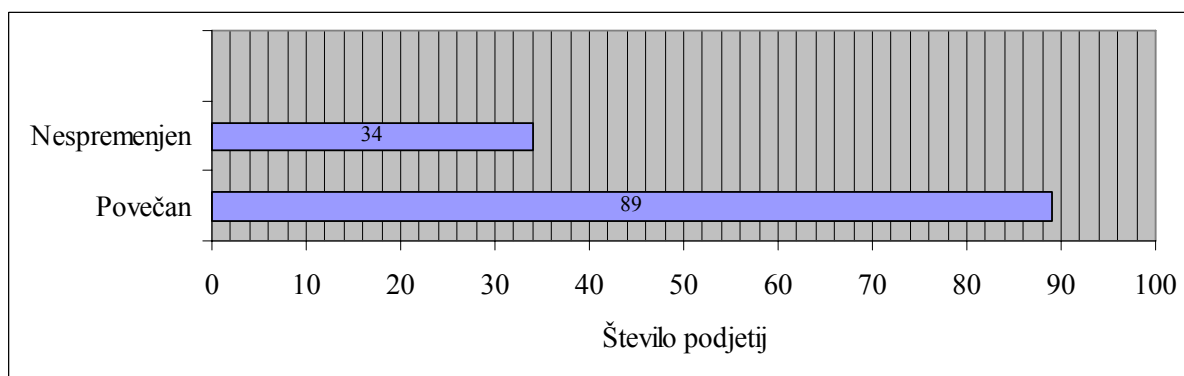
Slika 19: Delež trženjskega proračuna, ki ga podjetja namenjajo neposrednemu trženju



Vir: Raziskava, 2007

Analiza odgovorov je pokazala, da se ta delež v letu 2007 (glede na leto 2006) ni zmanjšal pri nobenem od anketiranih podjetij, ki so podali odgovor na to vprašanje (glej sliko 20). V povprečju se je omenjeni delež povečal za 7 odstotnih točk.

Slika 20: Sprememba deleža trženjskega proračuna, namenjenega za neposredno trženje, v celotnem trženjskem proračunu podjetja, v letu 2007 (glede na leto 2006)



Vir: Raziskava, 2007

3.7.4. Analiza zastavljenih domnev

Na podlagi podatkov, zbranih z anketiranjem vodij trženja slovenskih podjetij oziroma oseb, ki so v določenem podjetju zadolžene za trženje, lahko povzemam naslednje ugotovitve.

Preverjanje prve domneve

H₁: Regija, v kateri se nahaja podjetje, vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali drugače rečeno: regija in odločitev za zunanje izvajanje sta odvisni slučajni spremenljivki.

Vse slovenske regije sem razdelila v tri skupine. V prvo skupino sem vključila Gorenjsko, Notranjsko ter Primorsko regijo (Regija 1), v drugo Osrednjeslovensko in Zasavsko (Regija 2) ter v tretjo Dolenjsko, Štajersko, Koroško ter Prekmursko regijo (Regija 3).

Tabela 5: Število podjetij po regiji glede na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanjega izvajanja neposrednega trženja	
Regija 1	31	20	51
Regija 2	54	21	75
Regija 3	24	18	42
	109	59	168

Vir: Raziskava, 2007

Delež anketiranih podjetij, ki pri svojem poslovanju uporabljajo zunanje izvajanje neposrednega trženja, v celotnem številu anketiranih podjetij iz določene regije je v drugi skupini znatno večji (43,2 odstotka) kot v drugih dveh (17,9 odstotka) (glej tabelo 5). Osrednja Slovenija je gospodarsko središče, kar vpliva na širši in kakovostnejši izbor potencialnih zunanjih izvajalcev, zato ta rezultat ni nepričakovan. Res pa je, da tega s pridobljenimi podatki ni mogoče analizirati podrobneje, saj anketa ni vključevala zajetja podatkov, kdo in od kod so zunanji izvajalci storitev neposrednega trženja.

Na drugi strani pa se delež podjetij, ki so storitve neposrednega trženja izvajali z lastnimi viri, v vseh anketiranih podjetjih iz določene regije v drugi skupini (16,8 odstotka) ne razlikuje znatno od deleža v preostalem delu Slovenije (12,4 odstotka).

Analiza podatkov je pokazala, da ne obstajajo statistično pomembne razlike v zunanjem izvajanju med posameznimi skupinami regij Slovenije ($\chi^2 = 3,14823$ pri dveh prostorskih stopnjah) (glej prilogo 3). Tako domneve, da regija, v kateri se nahaja podjetje, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja, ne morem zavreči.

Preverjanje druge domneve

H₂: Glavna dejavnost podjetja vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali drugače rečeno: glavna dejavnost podjetja in odločitev za zunanje izvajanje sta odvisni slučajni spremenljivki.

Na podlagi ankete so podjetja opredelila, ali je njihova primarna dejavnost storitvene ali proizvodne narave. Dobljene podatke prikazuje tabela 6.

Delež anketiranih storitvenih podjetij, ki pri svojem poslovanju uporabljajo zunanje izvajanje neposrednega trženja, v vseh anketiranih storitvenih podjetjih ni znatno manjši (23,2 odstotka) od deleža anketiranih proizvodnih podjetij, ki pri svojem poslovanju uporabljajo

zunanje izvajanje neposrednega trženja, v vseh anketiranih proizvodnih podjetjih (26,7 odstotka).

Tabela 6: Število podjetij po glavni dejavnosti glede na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanjega izvajanja neposrednega trženja	
Storitvena podjetja	41	13	54
Proizvodna podjetja	68	46	114
	109	59	168

Vir: Raziskava, 2007

Na drugi strani pa je delež storitvenih podjetij, ki so storitve neposrednega trženja izvajali z lastnimi viri, v celotnem številu anketiranih storitvenih podjetjih (7,3 odstotka) znatno manjši od deleža anketiranih proizvodnih podjetij, ki so storitve neposrednega trženja izvajali z lastnimi viri med anketiranimi proizvodnimi podjetji (18,0 odstotkov).

Analiza podatkov je pokazala, da obstajajo statistično pomembne razlike v zunanjem izvajanju med dejavnostmi ($\chi^2 = 4,25468$ pri eni prostorski stopnji in stopnji tveganja $\alpha = 0,05$) (glej prilogo 3). Tako zavračam domnevo, da sta glavna dejavnost podjetja in odločitev za zunanje izvajanje neodvisni slučajni spremenljivki.

Preverjanje tretje domneve

H₃: Velikost podjetja, merjena s številom zaposlenih, vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali drugače rečeno: velikost podjetja, merjena s številom zaposlenih, in odločitev za zunanje izvajanje sta odvisni slučajni spremenljivki.

Večina anketiranih podjetij ima več kot 100 zaposlenih (72 odstotkov). Raziskava je pokazala, da ima več večjih podjetij izkušnje z zunanjim izvajanjem neposrednega trženja ter neposrednim trženjem na splošno kot manjša podjetja. Za analizo povezanosti velikosti podjetja z zunanjim izvajanjem neposrednega trženja sem podjetja razdelila v tri skupine. Prva skupina vključuje podjetja z do 100 zaposlenimi (mala podjetja), druga s 101 do 250 zaposlenimi (srednja podjetja) ter tretja z več kot 250 zaposlenimi (velika podjetja).

Delež malih podjetij, ki pri svojem poslovanju uporabljajo zunanje izvajanje neposrednega trženja, je v vseh anketiranih malih podjetjih znatno manjši (42,1 odstotka) od deleža srednjih podjetij, ki pri svojem poslovanju uporabljajo zunanje izvajanje neposrednega trženja, v vseh anketiranih srednjih podjetjih (65,9 odstotka) in približno enak deležu srednjih podjetij, ki pri svojem poslovanju uporabljajo zunanje izvajanje neposrednega trženja, v vseh anketiranih velikih podjetjih (47,5 odstotka) (glej tabelo 7).

Tabela 7: Anketirana podjetja po številu zaposlenih glede na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanjega izvajanja neposrednega trženja	
Mala podjetja	24	19	43
Srednja podjetja	56	12	68
Velika podjetja	29	28	57
	109	59	168

Vir: Raziskava, 2007

Na drugi strani pa je delež velikih podjetij, ki so storitve neposrednega trženja izvajali z lastnimi viri, v celotnem številu anketiranih velikih podjetjih (45,9 odstotka) znatno večji od deleža anketiranih srednjih podjetij, ki so storitve neposrednega trženja izvajali z lastnimi viri, v celotnem številu anketiranih srednjih podjetjih (14 odstotkov) in od deleža malih podjetij, ki pri svojem poslovanju uporabljajo zunanje izvajanje neposrednega trženja, v vseh anketiranih malih podjetjih (33,3 odstotka).

Razlike med posameznimi velikostnimi razredi so statistično značilne ($\chi^2 = 15,56432$ pri dveh prostorskih stopnjah in stopnji tveganja $\alpha = 0,05$) (glej prilogo 3). Tako domnevo, da velikost podjetja ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja, ne privzemam. Zavračam domnevo, da sta velikost podjetja in odločitev za zunanje izvajanje neodvisni slučajni spremenljivki.

Preverjanje četrte domneve

H₄: Dejstvo, da ima podjetje svoj trženjski oddelek, vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali drugače rečeno: obstoj internega trženjskega oddelka in odločitev za zunanje izvajanje sta odvisni slučajni spremenljivki.

380 anketiranih podjetij je odgovorilo, da imajo svoj interni trženjski oddelek, 52 podjetij pa je takih, ki nimajo posebnega trženjskega oddelka, temveč določeno osebo, ki med drugim opravlja tudi trženjsko funkcijo. Dobljene podatke na podlagi ankete prikazuje tabela 8.

Delež anketiranih podjetij, ki imajo interni trženjski oddelek in pri svojem poslovanju uporabljajo zunanje izvajanje neposrednega trženja, v vseh anketiranih podjetjih z internim trženjskim oddelkom (24,5 odstotka) je nekoliko manjši od deleža podjetij, ki nimajo internega trženjskega oddelka in pri svojem poslovanju uporabljajo zunanje izvajanje neposrednega trženja, v vseh anketiranih podjetjih brez internega trženjskega oddelka (30,8 odstotka).

Tabela 8: Število podjetij z ali brez internega trženjskega oddelka glede na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanjega izvajanja neposrednega trženja	
Z internim trženjskim oddelkom	93	52	145
Brez internega trženjskega oddelka	16	7	23
	109	59	168

Vir: Raziskava, 2007

Na drugi strani pa je delež anketiranih podjetij, ki imajo interni trženjski oddelek in pri svojem poslovanju ne uporabljajo zunanjega izvajanja neposrednega trženja, v vseh anketiranih podjetjih z internim trženjskim oddelkom (13,7 odstotka), približno enak deležu podjetij, ki nimajo internega trženjskega oddelka in pri svojem poslovanju ne uporabljajo zunanje izvajanje neposrednega trženja, v vseh anketiranih podjetjih brez internega trženjskega oddelka (13,5 odstotka).

Analiza podatkov je pokazala, da ne obstajajo statistično pomembne razlike v zunanjem izvajanju med podjetji z in brez trženjskega oddelka ($\chi^2 = 0,25784$ pri eni prostorski stopnji). Tako domnevo, da dejstvo, da ima podjetje svoj trženjski oddelek ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja, privzemam. Ne morem zavrniti domneve, da sta obstoj internega trženjskega oddelka in odločitev za zunanje izvajanje neodvisni slučajni spremenljivki.

Preverjanje pete domneve

H₅: Velikost proračuna, ki ga podjetja namenjajo za storitve neposrednega trženja, vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali drugače rečeno: velikost trženjskega proračuna in odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja sta odvisni slučajni spremenljivki.

Večina anketiranih podjetij, ki je podala odgovor na vprašanje, kolikšen delež proračuna namenjajo storitvam neposrednega trženja, je odgovorilo, da se ta delež giblje med 10 in 20 odstotkov. Nobeno izmed anketiranih podjetij ne namenja neposrednemu trženju več kot 40 odstotkov.

Med podjetji, ki namenjajo do 10 odstotkov proračuna neposrednemu trženju, jih je 55,8 odstotka takšnih, ki so že uporabljala storitve zunanjega izvajanja neposrednega trženja (glej tabelo 9). Med podjetji, ki namenjajo 10 do 20 odstotkov proračuna neposrednemu trženju, pa je kar 71,8 odstotka podjetij, ki so do sedaj že uporabljala storitve zunanjega izvajanja neposrednega trženja.

Tabela 9: Anketirana podjetja po deležu trženjskega proračuna, namenjenega neposrednemu trženju, glede na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	
Do 10 %	24	19	43
Nad 10 do 20 %	56	22	78
Nad 20 do 40 %	2	0	2
	82	41	123

Vir: Raziskava, 2007

Videti je, da je delež podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja, višji pri podjetjih, kjer je delež trženjskega proračuna za storitve neposrednega trženja višji, vendar pa razlike med podjetji, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja in tistimi, ki niso, glede na velikost proračuna, ki ga namenjajo storitvam neposrednega trženja, niso statistično značilne ($\chi^2 = 4,213189$ pri dveh prostorskih stopnjah) (glej prilogo 3). Tako domnevo, da velikost proračuna, ki jih podjetja namenjajo za storitve neposrednega trženja, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja, privzemam. Ne morem zavrniti domneve, da sta velikost trženjskega proračuna in odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja neodvisni slučajni spremenljivki.

Preverjanje šeste domneve

H₆: Kakovost opravljenih storitev zunanjega izvajalca vpliva na odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali drugače rečeno: zadovoljstvo podjetij z opravljenimi storitvami neposrednega trženja zunanjega partnerja in odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja sta odvisni slučajni spremenljivki.

Vsa slovenska podjetja sem razdelila v tri skupine (glej tabelo 10). V prvo skupino sem vključila podjetja, ki so bila z opravljeno storitvijo zunanjega partnerja nezadovoljna ali zelo nezadovoljna (skupina nezadovoljni), v drugo podjetja, ki niso bila niti zadovoljna niti nezadovoljna (skupina neopredeljeni), ter v tretjo podjetja, ki so bila zadovoljna in zelo zadovoljna (skupina zadovoljni).

Tabela 10: Število podjetij po zadovoljstvu o zunanjem izvajanju neposrednega trženja glede na odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja

	Število podjetij, ki bodo v bodoče uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki v bodoče ne bodo uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	
Nezadovoljni	0	15	15
Neopredeljeni	38	0	38
Zadovoljni	56	0	56
	94	15	109

Vir: Raziskava, 2007

Vsa podjetja, ki so bila z dosedanjim zunanjim izvajanjem storitev neposrednega trženja zadovoljna ali se glede zadovoljstva niso znala opredeliti, so na vprašanje, ali nameravajo v bodoče uporabljati zunanje izvajanje storitev neposrednega trženja, odgovorila pritrdilno. Po drugi strani pa se podjetja, ki s kakovostjo storitev zunanjega partnerja niso bila zadovoljna, tega ne bodo več posluževala.

Analiza podatkov je pokazala, da obstajajo statistično pomembne razlike v zunanjem izvajanju med posameznimi skupinami podjetij glede na zadovoljstvo ($\chi^2 = 109,22567$ pri dveh prostorskih stopnjah in stopnji tveganja $\alpha = 0,05$). Tako domnevo, da kakovost opravljenih storitev zunanjega izvajalca ne vpliva na odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja, ne privzemam. Zadovoljstvo podjetij o opravljenih storitvah neposrednega trženja zunanjega partnerja in odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja sta odvisni slučajni spremenljivki.

3.7.5. Končne ugotovitve

Na podlagi teoretičnih spoznanj in empirične analize lahko odgovorim na vprašanja, katerim podjetjem je smiselno preiti na zunanje izvajanje neposrednega trženja in katere storitve neposrednega trženja so najbolj privlačne za slovenska podjetja. Iskanje odgovorov na ti dve vprašanji, ki ju podajam v nadaljevanju, je bilo tudi cilj mojega magistrskega dela.

Najbolj privlačna oziroma uporabljena storitev neposrednega trženja je trženje preko telefona, ki jo večina podjetij uporablja za generiranje poslovnih priložnosti in gradnjo baze kontaktov. Klicni centri so v bitki za stranke vse bolj pomembni. Zgolj trženjske aktivnosti namreč brez podpore klicnih centrov še ne prinesejo zelenih rezultatov, saj se brez te podpore nikoli ne izve, pri koliko potencialnih strankah izdelki ali storitve določenega podjetja vzbudijo zanimanje. Poleg trženja prek telefona se slovenska podjetja velikokrat poslužujejo tudi pošiljanja neposredne pošte ter trgovanja prek spletnih strani, na drugi strani pa je analiza pokazala, da trženje prek SMS-sporočil v Sloveniji še ni razširjeno.

Raziskava, v kateri je aktivno sodelovalo 432 slovenskih podjetij, je pokazala, da je 39 odstotkov anketiranih podjetij do sedaj že uporabljalo storitve neposrednega trženja, 65 odstotkov teh podjetij pa je storitve neposrednega trženja predalo v izvajanje zunanjemu partnerju. Polovica jih je odgovorilo, da so bila z opravljeno storitvijo zadovoljna ali zelo zadovoljna. Ta podjetja preferirajo neposredno trženje pred množičnim, večina pa jih vidi koristi v neposrednem kontaktu s porabniki, večji prepoznavnosti podjetja na trgu, večjem zadovoljstvu porabnikov ter večji informiranosti podjetja o porabnikih.

Po drugi strani so bila podjetja, ki v neposrednem trženju ne vidijo prednosti pred množičnim. Takšnih podjetij je bilo v vzorcu 10 odstotkov, ki na podlagi izkušenj ne morejo trditi nasprotno.

Osrednja Slovenija gospodarsko središče države, na podlagi česar sem sklepala, da lahko to vpliva na širši in kakovostnejši izbor potencialnih zunanjih izvajalcev. V raziskavi me je

zanimalo, ali regija, v kateri se nahaja določeno podjetje, vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Analiza ni pokazala statistično pomembnih razlik, zato ne morem trditi, da je tako.

Nadalje me je zanimalo, katera podjetja so bolj primerna ciljna publika za agencijo, ki se ukvarja z izvajanjem storitev neposrednega trženja. Ali so to bolj storitveno ali bolj proizvodno orientirana podjetja ali pa dejavnost podjetja morda ni pomembna? Analiza je pokazala statistično pomembne razlike, zato lahko trdim, da glavna dejavnost podjetja vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Podjetja iz storitvene dejavnosti so k tovrstnim storitvam nekoliko bolj nagnjena, zato je za izvajalce storitev neposrednega trženja smiselno, da se primarno usmerijo na ta segment.

Večje kot je podjetje, večja je verjetnost, da je v njem več dejavnosti, ki so podporne, a pomembne, in bi jih lahko predali v zunanje izvajanje. Ena izmed teh dejavnosti je tudi storitev neposrednega trženja. Tako sem želela z raziskavo dokazati, da so večja podjetja, ne manjša, tista, ki predajajo storitve neposrednega trženja v zunanje izvajanje. Analiza je potrdila tezo, da sta velikost podjetja, merjena s številom zaposlenih, in odločitev o zunanjem izvajanju odvisni spremenljivki.

Storitve neposrednega trženja so primerne za vsako podjetje, v kolikor pa le-te niso jedro dejavnosti podjetja, je smiselno za podjetje, da razmisli o zunanjem partnerju. Raziskava je pokazala, da se za zunanje izvajanje neposrednega trženja odločajo večja podjetja, ki so pretežno iz storitvene dejavnosti. Za natančnejšo opredelitev značilnosti podjetij, za katere je smiselno zunanje izvajanje, bi bila potrebna poglobljena raziskava, ki pa ni predmet te naloge.

Raziskava je pokazala, da ima večina podjetij svoj interni trženjski oddelek, dodatno pa me je zanimalo, ali obstoj tega oddelka vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Analiza je pokazala, da obstoj tega oddelka na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja ne vpliva. Podjetja tako še vedno oblikujejo in vodijo trženjsko strategijo, izvajanje določenih nalog pa prepuščajo zunanjim izvajalcem.

Na splošno prevladuje mnenje, da večje kot je podjetje, več proračuna namenjajo trženjskim aktivnostim. V raziskavi pa sem želela preveriti, ali se večja podjetja, merjeno z velikostjo trženjskega proračuna, bolj odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti. Analiza te teze ni potrdila.

Kakovost opravljene storitev je ponavadi tista, ki naročnika prepriča v nadaljnje sodelovanje z izvajalcem. Analiza je pokazala, da sta zadovoljstvo podjetij z opravljenimi storitvami neposrednega trženja zunanjega partnerja in odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja odvisni slučajni spremenljivki.

71 odstotkov podjetij, ki nameravajo v bodoče uporabljati storitve neposrednega trženja, nameravajo to izvajati prek zunanjega partnerja, popolnoma vsa podjetja, ki nameravajo uporabljati storitve neposrednega trženja prek zunanjega izvajalca, pa iščejo dolgoročnega

partnerja. Za razloge, da se odločajo za zunanjega partnerja, so navedli pomanjkanje virov in nezadostnost znanja za izvajanje tovrstne storitve ter pričakovano večjo kakovost opravljenih storitev zunanjega izvajalca.

Pregled teoretičnih ugotovitev in sklepov narejene raziskave je pokazal, da je po eni strani potrebno proučiti dejavnike, ki vplivajo na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja, po drugi strani pa preveriti seznanjenost podjetij z možnostmi zunanjega izvajanja. Uporabnost rezultatov empirične raziskave je predvsem v tem, da opozarjajo na pomen neposrednega trženja ter zunanjih izvajalcev in potrjujejo porast deleža proračuna za trženjske aktivnosti, ki se namenja storitvam neposrednega trženja. Če bo razvoj zahodnih držav zajel tudi naš trg, kot je to dosedanja praksa, lahko pričakujemo razcvet zunanjega izvajanja neposrednega trženja v prihodnjih nekaj letih.

Zunanje izvajanje trženjskih aktivnosti postaja oblika aktivnega partnerskega sodelovanja najkvalitetnejših notranjih in zunanjih človeških virov z namenom vzpostavljanja podjetniške inovativnosti pri strateškem oblikovanju trženja. Tako preoblikovano zunanje izvajanje trženjskih aktivnosti bo torej postalo eden bistvenih elementov uspešnih podjetij v prihodnosti.

3.7.6. Omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje

Pri izvajanju raziskave o zunanjem izvajanju neposrednega trženja med slovenskimi podjetji je potrebno upoštevati določene omejitve. V vzorec podjetij, med katerimi je bila izvedena raziskava, so vključena podjetja, ki so bila naključno izbrana iz poslovnega imenika PIRS. V vzorec torej niso zajeta podjetja, ki niso navedena v tem imeniku.

Določene omejitve izhajajo tudi iz metode telefonskega anketiranja. Telefonski stik je manj oseben in lahko nastajajo manjše težave, ker vprašana oseba ne vidi spraševalca; anketar si morda zapisuje odgovore, ob tem pa ni dovolj pozoren na nadaljnje razlage vprašane osebe in izpusti podatke, ki so lahko izjemno pomembni. Prav tako lahko molk vprašane osebe pomeni, da razmišlja o odgovoru, česar anketar ne prepozna, zato ga sprašuje naprej in ga s tem dekoncentrira. Nadaljnja omejitev te metode je tudi dolžina vprašalnika, ki ne sme presegati sedem minut, če želimo, da se oseba ne počuti preveč 'nadlegovano'. Omejitev raziskovalnega dela je tudi majhna pripravljenost sogovornikov na sodelovanje v anketi. Dodatno predstavlja oviro tudi dejstvo, da lahko anketar nehote vpliva na mnenje anketiranca in mu pomaga s predlaganimi odgovori.

Raziskava o zunanjem izvajanju neposrednega trženja med slovenskimi podjetji je odgovorila na številna postavljena vprašanja in potrdila povezanost nekaterih proučevanih spremenljivk. Za razjasnitev nekaterih še nepojasnjenih vprašanj, ki se lahko porajajo ob tovrstni temi raziskave, bi bilo potrebno izvesti dodatne raziskave, ki presegajo okvir tega magistrskega dela.

Ta raziskava je lahko osnova za različna nadaljnja raziskovanja:

- Smiselno bi bilo analizirati slovenska podjetja in njihovo vpetost v zunanje izvajanje neposrednega trženja z vidika različnih panog.
- Potrebno bi bilo dodatno raziskati dejavnike, ki vplivajo na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Eden izmed takih dejavnikov, ki v raziskavi ni bil upoštevan, je strošek zunanjega izvajanja, ki lahko predstavlja omejujoč dejavnik.
- Nadalje bi bilo smiselno analizirati tudi trg zunanjih izvajalcev neposrednega trženja, katere storitev ponujajo, katere reference že imajo ter kateri trg pokrivajo. To ima lahko namreč velik vpliv na rezultate analize, saj obstaja možnost, da slovenska podjetja nimajo dovolj izbire med dobavitelji ali jih ne poznajo. Smiselno bi bilo analizirati tudi regijo zunanjih izvajalcev v povezavi z regijo podjetij.
- Zanimivo bi bilo tudi vedeti, kako Zakon o varovanju podatkov vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja na podlagi baze kupcev, ki je zaradi svoje nejasnosti vsekakor omejevalni dejavnik.
- Analizirati bi bilo potrebno tudi, kako stopnja zaupanja med naročniki in zunanjimi partnerji vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.

4. SKLEP

Namen mojega magistrskega dela je bilo pridobiti temeljna spoznanja o zunanjem izvajanju neposrednega trženja, katera podjetja se tega poslužujejo, na podlagi katerih informacij se odločajo za zunanje izvajanje trženja, kako ga razumejo, kakšen pomen mu pripisujejo in katere so glavne ovire, s katerimi se pri tem srečujejo. Cilj magistrskega dela je bilo ugotoviti, kakšnim podjetjem je smiselno preiti na zunanje izvajanje neposrednega trženja in katere storitve neposrednega trženja so najbolj privlačne za slovenska podjetja.

Za dosego cilja magistrskega dela sem pregledala literaturo številnih avtorjev, ki so proučevali področje zunanjega izvajanja in neposrednega trženja, ter izvedla manjšo raziskavo slovenskega trga o zunanjem izvajanju neposrednega trženja, v katero sem vključila 1500 naključno izbranih slovenskih podjetij.

V magistrski nalogi sem najprej predstavila koncept trženja in trženjske instrumente, ki jih kombiniramo v trženjski splet. Prek opredelitve tržnega komuniciranja sem postopoma prešla na sistematično opredelitev neposrednega trženja, ki pomeni uporabo neposrednih poti za dosego porabnika, izdelkov in storitev porabniku brez uporabe posrednikov. Te poti vključujejo neposredno pošto, kataloge, telefonsko trženje, interaktivno televizijo, kioske, spletna mesta in mobilne naprave.

Pri neposrednem trženju kombiniramo obstoječe trženjske instrumente ter skušamo s kombinacijo prodajne metode in ekonomskih oglasnih sporočil vzpostaviti neposreden stik s porabnikom. Cilj je razvoj dolgoročnega in čim bolj individualnega odnosa. Z oblikovanjem baze kupcev skušamo spremeniti neznanega kupca v znanega. Baza kupcev in njihov neposredni odziv po načelu akcija-reakcija dajeta neposrednemu trženju v okviru trženja

specifičen pečat drugačnosti, tržniku pa omogočata, da svojo ponudbo in trženjski splet prilagodi izbranemu tržnemu segmentu.

Neposredno trženje je tako povezano s konceptom segmentacije trga. Komuniciranje s 'poznanimi' porabniki je drugačno od komuniciranja z nesegmentiranim tržiščem. Zaradi vzpostavljene povratne zveze s ciljnim porabniki so oglasna sporočila lahko prilagojena, jasnejša, manjša je verjetnost, da pride do motenj v komunikacijskem procesu, tržnik prilagaja tudi druge trženjske instrumente.

Za izvajanje storitev neposrednega trženja je, tako kot tudi pri izvajanju drugih aktivnosti, potrebno ustrezno znanje. Z analizo dosedanjih izkušenj na tem področju je mogoče ugotoviti, da prinaša neposredno trženje, ob stroških, ki jih povzročata, rezultate, ki več kot zadovoljujejo podjetja, če k stvari pravilno pristopimo. Pomemben napotek pri tem je, da mora neposredno trženje sloneti na skrbno zasnovani akciji, ki zahteva natančno opredelitev problema, analizo izdelka, trga in porabnika. Le tako se lahko izognemo uporabi neprimerne trženjske strategije in taktike.

Večina podjetij nima dovolj virov za izpeljavo trženjskih kampanj, ki se nanašajo na storitve neposrednega trženja, zato se lahko obrnejo na zunanje izvajalce. Poglavitni namen naloge je bilo seznanjenje s konceptom zunanjega izvajanja, zato sem drugi del te naloge posvetila le temu. V današnjem svetu za podjetja predstavlja največji izziv ohranjanje konkurenčnosti izvajanja dejavnosti na tako dinamičnem in hitro spreminjajočem se trgu. V preteklosti je prevladovalo prepričanje, da je odgovor v večji učinkovitosti proizvodnje in poslovanja na splošno, vendar so uspešna podjetja ugotovila, da morajo ostati pri izvajanju dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so usposobljena in imajo zanje ključne zmožnosti. Vse druge dejavnosti pa lahko zanje veliko bolj kakovostno in učinkovito izvedejo drugi, zunanji izvajalci.

Na splošno je zunanje izvajanje dejavnosti prisotno povsod tam, kjer obstaja velika poslovna dinamika oziroma se trgi hitro spreminjajo. Z zunanjim izvajanjem lahko podjetja dosežejo večjo fleksibilnost in se lažje prilagajajo tržnim spremembam, hkrati pa lahko dosežejo dodano vrednost svojih izdelkov oziroma storitev. Poleg teh koristi vidijo podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje, tudi druge: osredotočanje na dejavnosti, kjer imajo konkurenčne prednosti, zunanji partner je zmožen storitev bolje opraviti kot podjetje samo, nižji stroški izvajanja dejavnosti zunaj podjetja ter višja kvaliteta opravljene storitve, večje zadovoljstvo strank ter več informacij o strankah.

Na podlagi opravljene empirične raziskave, namen katere je bila pridobitev osnovnih informacij o zunanjem izvajanju neposrednega trženja v Sloveniji, lahko privzamem štiri od šestih postavljenih domnev. Analiza podatkov je namreč pokazala:

- da regija, v kateri se nahaja podjetje, ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja;
- da sta obstoj internega trženjskega oddelka in odločitev za zunanje izvajanje neodvisni

- slučajni spremenljivki;
- da sta velikost proračuna za trženjske aktivnosti in odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja neodvisni slučajni spremenljivki;
 - da sta zadovoljstvo podjetij z opravljenimi storitvami neposrednega trženja s strani zunanjega partnerja in odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja odvisni slučajni spremenljivki.

Na podlagi raziskave sem morala ovreči dve izmed postavljenih domnev, saj so rezultati pokazali, da so velikost in glavna dejavnost podjetja ne vplivata na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja.

Pregled teoretičnih ugotovitev in sklepov narejene raziskave je pokazal, da je po eni strani potrebno proučiti dejavnike, ki vplivajo na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja, po drugi strani pa preveriti seznanjenost podjetij z možnostmi zunanjega izvajanja. Uporabnost rezultatov empirične raziskave je predvsem v tem, da opozarjajo na pomen neposrednega trženja ter zunanjih izvajalcev in potrjujejo porast deleža proračuna za trženjske aktivnosti, ki se namenja storitvam neposrednega trženja. Če bo razvoj zahodnih držav zajel tudi naš trg, kot je to dosedanja praksa, lahko pričakujemo razcvet zunanjega izvajanja neposrednega trženja v prihodnjih nekaj letih.

Zunanje izvajanje trženjskih aktivnosti postaja oblika aktivnega partnerskega sodelovanja najkvalitetnejših notranjih in zunanjih človeških virov z namenom vzpostavljanja podjetniške inovativnosti pri strateškem oblikovanju trženja. Tako preoblikovano zunanje izvajanje trženjskih aktivnosti bo torej postalo eden bistvenih elementov uspešnih podjetij v prihodnosti.

LITERATURA

1. Allen Sandy, Chandrashekar Ashok: Outsourcing service – The contract is just the beginning. Business Horizont, New York, 35 (2000), 2, str. 25-35.
2. Arens William F.: Contemporary advertising. 10th edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2006. 614 str.
3. Bendor-Samuel Peter, Goolsby Kathleen: Risk-Reward pricing. [URL: <http://www.outsourcing-research.com>], 20.07.2007.
4. Benko Cathleen: Outsourcing Evolution: A profitable process. London: Idea Group Publishing, 1995, str. 183-194.
5. Bensaou B. M.: Not by partnership alone: managing a portfolio of relationships. Fontainebleau: INSEAD, 1996, str. 1-14.
6. Bly Robert W: Using testimonials. [URL: <http://www.smartbiz.com/sbs/arts/bly2>], 04.12.2006.
7. Boser J. Timothy: Taking outsourcing to the next level – a step by step approach to becoming a virtual corporation. [URL: <http://www.content.techweb.com/se>], 04.12.2006.
8. Brooksbank Roger: The theory and practice of trženje planning in the smaller business. Trženje Intelligence & Planning, 17 (1999), 2, str. 78-90.
9. Bryce David, Unseem Michael: The impact of corporate outsourcing on company value. European management journal, 1998, 6, str. 635-643.
10. Corbett F. Michael: Ten years of outsourcing practice: Tactical, strategic and transformational. [URL: <http://www.firmbuilder.com/cgi-bin>], 04.12.2006.
11. Corbet F. Michael: Taking the puls of outsourcing – Data and analysis from the 2001 outsourcing world summit. [URL: <http://www.firmbuilder.com/cgi-bin>], 20.07.2007
12. Češko Sandi: Linea Directa je vaš partner. [URL: <http://www.linea-directa.eu>], 20.07.2007
13. Dallmer H.: Handbook on Direct Trženje. Weisbaden: Gabler Verlag, 1991, 106 str.
14. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela. Druga izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 133 str.
15. Drucker Peter: The Practice of Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. 399 str.
16. Due Richard T., Due Thomas: The real cost of outsourcing. London: Idea Group Publishing, 1995, str. 95-103.
17. Dulc Janez: Vodenje podjetij. Novo Mesto: Šolski center Novo mesto, 2003. 82 str.
18. Evans Martin, Patterson Maurice, O'Malley Lisa: Consumer interaction in the virtual era: some qualitative insights. Qualitative market research, Bradford, 4 (2001), 3, str. 150-159.
19. Franlund Jan: How and when to choose outsourcing of maintenance and the different maintenance contracts. Vzdrževalec, Ljubljana, 1999, št. 71, str. 57-60.
20. Foss Bryan, Henderson Ian, Johnson Peter, Murray John, Stone Merlin: Managing the quality and completeness of customer data. Journal of Database Management. London, 10 (2002), 2, str. 139-159.

21. Garaventa Eugene: Outsourcing – The hidden costs. Review of business, St. John's University, 16 (2001), str. 28-31.
22. Gay Charles L., Esinger James: Inside outsourcing. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com>], 07.01.2007.
23. Gilley K. Matthew: Making More By Doing Less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. Journal of management, New York, 15 (2000), 4, str. 7-35.
24. Goolsby Kathleen: A guide for establishing service level specifications for outsourcing relationships. [URL: <http://www.outsourcing-consulting.com/research>], 04.12.2006.
25. Graever II Maurice F.: Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives. New York. American Management Association Publication, 1999. 314 str.
26. Guiltinan J.P., Gordon W.P.: Trženje Management. Strategies and Programs. New York, McGraw Hill, 1989. 166 str.
27. Haywood Roger: All about public relations: How to build business success on good communication. 4th Edition. Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe, 2001. 349 str.
28. Horvat Tatjana: Outsourcing – znanilec poslovne resolucije podjetij v prihodnosti. Finance, Ljubljana, 2000, 49, str. 6.
29. Hribar Jože, Starman Danijel: Direktni trženje: Koncepti in metode. Ljubljana, Gospodarki vestnik, 1994. 179 str.
30. Jukič V.: Direktni trženje pri nas. Ljubljana: Media trženje, 1995. 162 str.
31. Jutkins Ray: Power direct trženje: How to make it work for you?. Lincolnwood Chicago Illinois: NTC Business Books, 1994. 314 str.
32. Kotler Philip: Management trženja. 11. izdaja. Ljubljana: GV Založba, 2004. 706. str.
33. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. 8. izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
34. Kranjec Samo: Z outsourcingom se ne kaže zaleteti. [URL: <http://www.profit-on.net>], 26.7.2007.
35. Linder Jane, Jacobson Alin, Arnold Mark: Business transformation outsourcing: Partnering for radical change. . [URL <http://www.acenture.com/isc>], 03.12.2006
36. Mavec Zarja: Kadrovske agencije: Kadri kot donosen posel?. Gospodarki vestnik, Ljubljana, 18 (2000), str. 30-31.
37. Meinig Alexandre: Basic trženje research: Direct trženje through time. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002. 295 str.
38. Morse Henry: Reference checking in t easy steps. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com>], 07.01.2007.
39. Nash E.L.: Direct trženje: Strategy, planning, execution. New York: McGraw Hill, 1986, 194 str.
40. Ogorelc Anton: Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki. Naše gospodarstvo, Maribor, 2002, št. 1-2, str. 117-131.

41. Palvia Prashant, Parzinger Monika: Information system outsourcing in financial institutions. Khosrowpour Mehdi: Managing information technology investment with outsourcing. Harrisburg, London: Idea Group Publishing, 1995, str. 12-154.
42. Pauletič Igor, Černigoj Rihard: Monitor. Sistem, Julij 2003, str. 24-26.
43. Peterson L. Bred: Ten key questions for developing effective service level agreements. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com/issues>], 03.12.2006.
44. Radonjič Dušan, Iršič Matjaž: Raziskava trženja. Ljubljana: GV Založba, 2006. 635 str.
45. Rao Vithala R., Steckel Joel H.: Analysis for strategic marketing. New York: Addison Wesley Longman, Inc., 1998, 514 str.
46. Rojec Jožica: Kataloška prodaja narašča. [URL: <http://www.trzenjezmagovalcev.com>], 03.12.2006.
47. Rolih Robert: Izkoristite moč direktnega trženja. [URL: <http://www.uspeh.com>], 27.07.2007.
48. Rosenthal Beth Ellyn: You can't be good at everything. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com/issue>], 03.12.2006.
49. Rovinsky David: Transition management. . [URL: <http://www.outsourcing-journal.com>], 07.01.2007.
50. Sadič Nina: Agresivnost prodaje od vrat do vrat. [URL: <http://www.trzenjezmagovalcev.com>], 03.12.2006.
51. Sanchez Manuel, Iniesta Angeles M.: The Structure of Commitment in Consumer – Retailer Relationships: Conceptualization and Measurement. International Journal of Service Industry Management, 15 (2004), 3, 37-52.
52. Skukan Katjuša: Zunanje izvajanje: Rešitev ali potop?. Uporabna informatika, Ljubljana, 1998, št. 4, str. 24-30.
53. Slivnjak Maja: Do kupca brez posrednikov. [URL: http://www.profiton.net/index.php?id=8&lang=sl&article_id=159], 17.12.2005
54. Smith Paul: Trženje Communications An Integrated Approach. London: Kogan Page, 1994. 52 str.
55. Spencer M.H.: Contemporary Microeconomics. Worth publishers Inc., New York, 1977. 287 str.
56. Starman Danijel: Neposredno trženje kot prodajna metoda in način oglaševanja proizvodov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 147 str.
57. Stone Bob: Successful direct trženje methods. 6th Edition. Lincolnwood Chicago Illinois: NTC Business Books, 2002. 545 str.
58. Stupica Mateja: Outsourcing je 'in', ker klesti stroške. Manager, Ljubljana, 1999, 4, str. 42-45.
59. Stupica Mateja: Ključni pojem: Outsourcing. [URL: <http://www.podjetnik.si>], 15.09.2007
60. Syrett Michel, Lammiman Jean: From leanness to fitness – Developing corporate muscle. London: Institut of personnel and development, 1997. 125 str.
61. Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Organizacija, Ljubljana, 32 (1999), str. 15-22.

62. Quinn J. B., Himler G.: Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, 35 (1994), 4, str. 43-55.
63. Urbanija Anamarija: Outsourcing: Izvajalce najeti ali zaposliti?. Manager, Ljubljana, 1998, št. 11. str. 49-50.
64. Vežočanik Ivan: Prenovitev informacijske podpore poslovnemu sistemu. Uporabna informatika. Ljubljana, 1997, št. 1, str. 16-22.
65. Williams Art: Application management outsourcing versus insourcing. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com>], 15.11.2006.
66. Williams Michael R.: The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. The journal of business and industrial trženje, Santa Barbara, 13 (1998), 3, str. 271-287.
67. Žabkar Vesna, Velepec Katja: Pomen zaupanja v trženjskih odnosih med naročniki in raziskovalci v slovenskih podjetjih. MM -Marketing magazin, Ljubljana, (XXVII)2007, 313, str. 19-23.
68. Žaucer Matjaž: Zunanje izvajanje dejavnosti za knjižnice. Knjižnica, Ljubljana, 1999, str. 63-77.

VIRI

1. Avoid a multi-million dollar mistake: Tools and techniques to build a good relationship with your outsourcer. [URL: <http://www.outsourcing-consulting.com>], 15.11.2006.
2. Baza podatkov - Finance. [URL: www.finance-on.net], 15.09.2007.
3. Definicija zunanjega izvajanja. [URL: www.krtača.si/postfordizem/pojmovnik/outsourcing], 15.09.2007.
4. Direct Marketing Definition - AMA. [URL: www.marketingpower.com/content/21257.php], 11.09.2007.
5. Interni gradiva podjetja LDC, 2006/2007.
6. Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem. [URL: www.finance-on.net], 15.11.2006.
7. Outsourcing. [URL: www.ixtlan-team.si], 04.12.2006.
8. Outsourcing Q&A. [URL: <http://hbswk.hbs.edu/item/4883.html>], 20.7.2007
9. Outsourcing in the FTSE 100. Episode Four: Critical Success and Failure Factors. [URL: www.cw360.com/outsourcingreport], 03.12.2006.
10. Outsourcing in the FTSE 100. Episode Three: Business and outsourcing models. [URL: www.cw360.com/outsourcingreport], 03.12.2006.
11. Outsourcing in the FTSE 100. Episode Two: Impact of financial performance. [URL: www.cw360.com/outsourcingreport], 03.12.2006.
12. Outsourcing methodology. [URL: <http://www.kudos-idd.com/outsourcing/method>], 15.11.2006.
13. Outsourcing strategies. [URL: <http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing>], 27.7.2007.
14. Reasons for outsourcing. [URL: <http://www.adp.com/corporate/es/outsourcing/reasons>], 15.11.2006.

15. Tips for outsourcing. [URL: <http://www.adp.com/corporate/es/outsourcing/tips>], 15.11.2006.
16. Whitepaper on strategic outsourcing. [URL: <http://www.osgsolutions.com/whitepaper>], 15.11.2006.
17. Zunanje izvajanje. [URL: <http://www.profit-on.net>], 27.7.2007.

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

PRILOGA 2: Rezultati statistične analize

PRILOGA 3: χ^2 -test

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Uvod

Dober dan, moje ime je < ime in priimek agenta / anketarja > in kličem iz podjetja Linea Directa. Opravljamo raziskavo zunanjega izvajanja neposrednega trženja v Sloveniji. Želeli bi govoriti z osebo, ki je v Vašem podjetju odgovorna za področje trženja. Mi lahko zaupate ime?

Možni odgovori	
Da	Agent zapiše ime osebe, ki je v podjetju odgovorna za trženje in prosi, da ga vežejo k tej osebi. Nadaljuje z vprašanjem 1.
Ne	Agent se prijazno zahvali in konča pogovor.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 1

Dober dan, < ime in priimek osebe, ki je v podjetju odgovorna za trženje >. Moje ime je < ime in priimek agenta / anketarja > in kličem iz podjetja Linea Directa. Opravljamo raziskavo zunanjega izvajanja neposrednega trženja v Sloveniji in v Vašem podjetju so mi svetovali, da se obrnem na vas. Vas lahko zmotim za nekaj minut?

Možni odgovori	
Da	Agent nadaljuje z vprašanjem 2a.
Ne	Agent nadaljuje z vprašanjem 2b.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 2a

Ali imate v vašem podjetju svoj trženjski oddelek?

Možni odgovori	
Da	Agent nadaljuje z vprašanjem 3.
Ne	Agent nadaljuje z vprašanjem 3.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 2b

Vas lahko pokličem kasneje?

Možni odgovori	
Da	Agent zapiše odgovor, se prijazno zahvali in konča pogovor.
Ne	Agent se prijazno zahvali in zaključi pogovor.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 3

Koliko je zaposlenih v tem oddelku? (tako redno kot pogodbeno)

Agent zapiše odgovor.	Agent nadaljuje z vprašanjem 4.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 4

Ali ste do sedaj že uporabljali storitve neposrednega trženja pri svojih akcijah?

Možni odgovori	
Da	Agent nadaljuje z vprašanjem 5a.
Ne	Agent nadaljuje z vprašanjem 5b.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 5a

Katere so te storitve?

Možni odgovori	
Katalogi	Agent označi izbrane odgovore in nadaljuje z vprašanjem 6.
Direktna pošta	
Tele-trženje	
DRTV	
Internet	
SMS	
Kiosk	
Osebna prodaja	
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 5b

Kakšen je razlog?

Agent zapiše komentarje in nadaljuje z vprašanjem 8.
--

Vprašanje 6

Ali ste te storitve izvajali sami ali preko trženjske agencije?

Možni odgovori	
Sami	Agent nadaljuje z vprašanjem 8.
Trženjska agencija	Agent nadaljuje z vprašanjem 7.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 7

Kako zadovoljni ste bili z opravljeno storitvijo?

Možni odgovori	
Zelo nezadovoljni	Agent označi izbrane odgovore in nadaljuje z vprašanjem 8.
Nezadovoljni	
Niti zadovoljen niti nezadovoljen	
Zadovoljni	
Zelo zadovoljni	
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 8

Ali menite, da so storitve neposrednega trženja učinkovitejše od masovnega trženja?

Možni odgovori	
Da	Agent nadaljuje z vprašanjem 9.
Ne	Agent nadaljuje z vprašanjem 9.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 9

Zakaj tako menite?

Agent zapiše komentarje in nadaljuje z vprašanjem 10.

Vprašanje 10

Ali nameravate v bodoče uporabljati storitve neposrednega trženja?

Možni odgovori	
Da	Agent nadaljuje z vprašanjem 11a.
Ne	Agent nadaljuje z vprašanjem 11b.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 11a

Katere?

Možni odgovori	
Katalogi	Agent označi izbrane odgovore in nadaljuje z vprašanjem 12.
Direktna pošta	
Tele-trženje	
DRTV	
Internet	
SMS	
Kiosk	
Osebna prodaja	
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 11b

Kakšen je razlog?

Agent zapiše komentarje in nadaljuje z vprašanjem 15.

Vprašanje 12

Ali boste pri tem uporabili zunanje partnerja?

Možni odgovori	
Da	Agent nadaljuje z vprašanjem 13.
Ne	Agent nadaljuje z vprašanjem 15.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 13

Ali iščete dolgoročnega partnerja?

Možni odgovori	
Da	Agent nadaljuje z vprašanjem 14.
Ne	Agent nadaljuje z vprašanjem 14.
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 14

Zakaj boste to dejavnost dali v izvajanje zunanjemu partnerju?

Agent zapiše komentarje in nadaljuje z vprašanjem 15.

Vprašanje 15

Koliko sredstev letno namenjate trženjskim aktivnostim, izraženo v EUR?

Agent zapiše komentarje in nadaljuje z vprašanjem 16.

Vprašanje 16

Kolikšen delež teh sredstev letno je namenjenih neposrednemu trženju?

Možni odgovori	
Do 10%	Agent označi odgovor in nadaljuje z vprašanjem 17.
10-20%	
20-40%	
Nad 40%	
Agent zapiše morebitne komentarje.	

Vprašanje 17

Je bil ta delež večji ali manjši v preteklem letu?

Agent zapiše komentarje in nadaljuje z vprašanjem 18.

Vprašanje 18

Želeli bi le še preveriti osnovne podatke o Vašem podjetju.

Ime podjetja	
Naslov podjetja	
Regija	
Telefon	
Število zaposlenih	
Glavna dejavnost podjetja	
Ocenjen letni promet	
Agent verificira podatke, se zahvali za sodelovanja in prijazno konča pogovor.	

PRILOGA 2: Rezultati statistične analize podatkov

Trženjski oddelek v podjetju

	Število	Delež	Kumulativni delež
Da	380	88,0	88,0
Ne	52	12,0	100,0
Ostali odgovori	0	0,0	100,0
Skupaj	432	100,0	
Manjka	0		
SKUPAJ	432		

Število zaposlenih v internem trženjskem oddelku v podjetju

	Število	Delež	Kumulativni delež
Do 5	54	26,6	26,6
6-10	91	44,8	71,4
Nad 10	58	28,6	100,0
Skupaj	203	100,0	
Manjka	229		
SKUPAJ	432		

Število podjetij, ki so do sedaj že uporabljala storitve neposrednega trženja

	Število	Delež	Kumulativni delež
Da	168	38,9	38,9
Ne	264	61,1	100,0
Ostali odgovori	0	0,0	100,0
Skupaj	432	100,0	
Manjka	0		
SKUPAJ	432		

Storitve neposrednega trženja, ki so jih anketirana podjetja že uporabljala

	Število	Delež	Kumulativni delež
Katalogi	4	1,8	1,8
Osebna prodaja	3	1,3	3,1
Direktna pošta	73	32,2	35,3
Teletrženje	122	53,7	89,0
DRTV	2	0,9	89,9
SMS	0	0,0	89,9
Kiosk	0	0,0	89,9
Internet	23	10,1	100,0
SKUPAJ	227		

Razlogi za neuporabo storitev neposrednega trženja

	Število	Delež	Kumulativni delež
Neprimerno za naše podjetje	21	10,9	10,9
Zakon o varovanju osebnih podatkov	8	4,2	15,1
Predrago	37	19,3	34,4
Ni baze kontaktov	15	7,8	42,2
Politika podjetja	24	12,5	54,7
Ne vem	87	45,3	100,0
SKUPAJ	192		

Kdo je opravljal storitve neposrednega trženja

	Število	Delež	Kumulativni delež
Interno	59	35,1	35,1
Zunanji partner	109	64,9	100,0
Ostali odgovori	0	0,0	100,0
Skupaj	168	100,0	
Manjka	0		
SKUPAJ	168		

Zadovoljstvo s storitvijo, ki jo opravlja zunanji partner

	Število	Delež	Kumulativni delež
Zelo nezadovoljni	0	0,0	0,0
Nezadovoljni	15	13,7	13,7
Niti zadovoljni niti nezadovoljni	38	34,9	48,6
Zadovoljni	34	31,2	79,8
Zelo zadovoljni	22	20,2	100,0
Skupaj	109	100,0	
Manjka	0		
SKUPAJ	109		

Mnenje, da je neposredno trženje učinkovitejše od masovnega

	Število	Delež	Kumulativni delež
Da	80	73,4	73,4
Ne	18	16,5	89,9
Ostali odgovori	11	10,1	100,0
Skupaj	109	100,0	
Manjka	59		
SKUPAJ	168		

Razlogi za mnenje, da je neposredno trženje učinkovitejše od masovnega

	Število	Delež	Kumulativni delež
Direktni kontakt s stranko	67	24,1	24,1
Večja prepoznavnost pri strankah	54	19,4	43,5
Večje zadovoljstvo strank	53	19,1	62,6
Večja informiranost o strankah	42	15,1	77,7
Merljivi rezultati	24	8,6	86,3
Targetiranje ciljne publike	17	6,1	92,4
Cenovno ugodnejše upoštevanje rezultate	7	2,5	94,9
Večja donosnost projekta	14	5,1	100,0
SKUPAJ	278		

Razlogi za mnenje, da neposredno trženje ni učinkovitejše od masovnega

	Število	Delež	Kumulativni delež
Izkušnje	15	34,9	34,9
Slabši rezultati	10	23,3	58,2
Problem dobre baze	9	20,9	79,1
Zakon o varovanju porabnikov	9	20,9	100,0
SKUPAJ	43		

Število podjetij, ki bo v bodoče uporabljalo storitve neposrednega trženja

	Število	Delež	Kumulativni delež
Da	246	56,9	56,9
Ne	186	43,1	100,0
Ostali odgovori	0	0,0	100,0
Skupaj	432	100,0	
Manjka	0		
SKUPAJ	432		

Katere storitve neposrednega trženja bodo uporabljali v prihodnosti

	Število	Delež	Kumulativni delež
Katalogi	2	0,7	0,7
Osebna prodaja	0	0,0	0,7
Direktna pošta	109	36,0	36,7
Teletrženje	156	51,5	88,2
DRTV	2	0,7	88,8
SMS	0	0,0	88,8
Kiosk	0	0,0	88,8
Internet	36	11,2	100,0
SKUPAJ	303		

Število podjetij, ki bo v bodoče uporabljalo storitve neposrednega trženja preko zunanjega partnerja

	Število	Delež	Kumulativni delež
Da	174	71,3	71,3
Ne	57	23,4	97,7
Ostali odgovori	13	5,3	100,0
Skupaj	244	100,0	
Manjka	2		
SKUPAJ	246		

Število podjetij, ki išče dolgoročnega partnerja

	Število	Delež	Kumulativni delež
Da	174	100,0	100,0
Ne	0	0,0	100,0
Ostali odgovori	0	0,0	100,0
Skupaj	174	100,0	
Manjka	0		
SKUPAJ	174		

Razlogi za odločitev za zunanjega partnerja

	Število	Delež	Kumulativni delež
Večja kakovost storitev	136	31,8	31,8
Pomanjkanje znanja	67	15,7	47,5
Pomanjkanje resursov	145	33,9	81,3
Dosedanje izkušnje	77	18,0	99,3
Politika podjetja	3	0,7	100,0
SKUPAJ	428		

Delež trženjskih sredstev namenjenih neposrednemu trženju

	Število	Delež	Kumulativni delež
Do 10%	43	35,0	35,0
nad 10-20%	78	63,4	98,4
nad 20-40%	2	1,6	100,0
nad 40%	0	0,0	100,0
Skupaj	123	100,0	
Manjka	309		
SKUPAJ	432		

Se je delež trženjskih sredstev, namenjenih neposrednemu trženju v primerjavi z lanskim letom povečal ali zmanjšal

	Število	Delež	Kumulativni delež
Zmanjšal	0	0,0	0,0
Povečal	89	72,4	72,4
Nespremenjen	34	27,6	100,0
Skupaj	123	100,0	
Manjka	309		
SKUPAJ	432		

Regija, v kateri se anketirano podjetje nahaja

	Število	Delež	Kumulativni delež
Gorenjska	86	19,9	19,9
Dolenjska	26	6,0	25,9
Koroška	13	3,0	28,9
Notranjska	14	3,2	32,1
Primorska	65	15,0	47,1
Osrednje-Slovenska	116	26,8	73,9
Štajerska	78	18,1	92,0
Prekmurska	25	5,8	97,9
Zasavska	9	2,1	100,0
Skupaj	432	100,0	
Manjka	0		
SKUPAJ	432		

Število zaposlenih v podjetju

	Število	Delež	Kumulativni delež
do 50	22	10,8	10,8
51-100	35	17,2	28,0
101-250	85	41,9	69,9
251-500	39	19,2	89,2
nad 500	22	10,8	100,0
Skupaj	203	100,0	
Manjka	229		
SKUPAJ	432		

Primarna dejavnost podjetja

	Število	Delež	Kumulativni delež
Proizvodno podjetje	255	59,0	59,0
Storitveno podjetje	177	41,0	100,0
Skupaj	432	100,0	
Manjka	0		
SKUPAJ	432		

PRILOGA 3: χ^2 -test

Hi-kvadrat (χ^2) porazdelitev je porazdelitev, ki nam omogoča, da predvidevamo o varianci populacije na podlagi variance vzorca, zato se uporablja predvsem v povezavi s preverjanjem domnev o oceni variance na podlagi vzorčnih podatkov. Domneve preverjamo tako, da izračunamo z ustreznim obrazcem vrednost χ^2 -statistike in jo primerjamo s kritično vrednostjo (χ_c^2) (glej tabelo v prilogi 3) in pri tem upoštevamo ustrezno število stopinj prostosti (število razredov, v katere porazdelimo naše podatke) ter stopnjo značilnosti preizkusa (stopnja tveganja, da rečemo, da hipoteza ni pravilna, čeprav je).

$$\chi^2 = \sum_{\text{število razredov}} \frac{(\text{pricakovana vrednost} - \text{izmerjena vrednost})^2}{\text{pricakovana vrednost}}$$

Če je izračunana vrednost večja od tabelirane zavrnilo pri izračunu χ^2 upoštevano ničelno domnevo na izbrani stopnji preizkusa.

Stopinje prostosti	$\alpha = 0,10$	$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,025$	$\alpha = 0,01$	$\alpha = 0,005$
1	2,70554	3,84146	5,02389	6,63490	7,87944
2	4,60577	5,99746	7,37776	9,27034	10,5966
3	6,25739	7,87473	9,34840	11,3449	12,8382
4	7,77944	9,48773	11,7433	13,2767	14,8603
5	9,23635	11,0705	12,8325	15,0863	16,7496

Preverjanje prve domneve

H_1 : Regija, v kateri se nahaja podjetje, vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali drugače rečeno: regija in odločitev za zunanje izvajanje sta odvisni slučajni spremenljivki.

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanjega izvajanja neposrednega trženja	
Regija 1	$\frac{51}{168} * \frac{109}{168} * 168 = 33,09$	$\frac{51}{168} * \frac{59}{168} * 168 = 17,91$	51
Regija 2	$\frac{75 * 109}{168} = 48,66$	$\frac{75 * 59}{168} = 26,34$	75
Regija 3	$\frac{42 * 109}{168} = 27,25$	$\frac{42 * 59}{168} = 14,75$	42
			n=168
Izračun hi-kvadrat statistike:			
$\chi^2 = \left(\frac{(33,09 - 31)^2}{33,09} \right) + \left(\frac{(17,91 - 20)^2}{17,91} \right) + \left(\frac{(48,66 - 54)^2}{48,66} \right) + \left(\frac{(26,34 - 21)^2}{26,34} \right) + \left(\frac{(27,25 - 24)^2}{27,25} \right) + \left(\frac{(14,75 - 18)^2}{14,75} \right) = 3,14823$			
Število prostorskih stopenj = (število regij - 1) * (možne odločitve - 1) = (3 - 1)(2 - 1) = 2			

Preverjanje druge domneve

H₂: Glavna dejavnost podjetja ne vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali rečeno drugače: glavna dejavnost podjetja in odločitev za zunanje izvajanje sta odvisni slučajni spremenljivki.

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanjega izvajanja neposrednega trženja	
Storitvena podjetja	$\frac{54}{168} * \frac{109}{168} * 168 = 35,04$	$\frac{55}{168} * \frac{59}{168} * 168 = 18,96$	51
Proizvodna podjetja	$\frac{114 * 109}{168} = 73,96$	$\frac{114 * 59}{168} = 40,04$	75
			n=168
Izračun hi-kvadrat statistike:			
$\chi^2 = \left(\frac{(35,04 - 41)^2}{35,04} \right) + \left(\frac{(18,96 - 13)^2}{18,96} \right) + \left(\frac{(73,96 - 68)^2}{73,96} \right) + \left(\frac{(40,04 - 46)^2}{40,04} \right) = 4,25468$			
Število prostorskih stopenj = (število dejavnosti - 1) * (možne odločitve - 1) = (2 - 1)(2 - 1) = 1			

Preverjanje tretje domneve

H₃: Velikost podjetja, merjena s številom zaposlenih, vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali rečeno drugače: velikost podjetja, merjena s številom zaposlenih, in odločitev za zunanje izvajanje sta odvisni slučajni spremenljivki.

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanjega izvajanja neposrednega trženja	
Mala podjetja	$\frac{43}{168} * \frac{109}{168} * 168 = 27,90$	$\frac{43}{168} * \frac{59}{168} * 168 = 15,10$	43
Srednja podjetja	$\frac{68 * 109}{168} = 44,12$	$\frac{68 * 59}{168} = 23,88$	68
Velika podjetja	$\frac{57 * 109}{168} = 36,98$	$\frac{57 * 59}{168} = 20,02$	57
			n=168
Izračun hi-kvadrat statistike:			
$\chi^2 = \left(\frac{(27,90 - 24)^2}{27,90} \right) + \left(\frac{(15,10 - 19)^2}{15,10} \right) + \left(\frac{(44,12 - 56)^2}{44,12} \right) + \left(\frac{(23,88 - 12)^2}{23,88} \right) + \left(\frac{(36,98 - 29)^2}{36,98} \right) + \left(\frac{(20,02 - 28)^2}{20,02} \right) = 15,56432$			
Število prostorskih stopenj = (število velikostnih razredov - 1) * (možne odločitve - 1) = (3 - 1)(2 - 1) = 2			

Preverjanje četrte domneve

H₄: Dejstvo, da ima podjetje svoj trženjski oddelek, vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali rečeno drugače: obstoj internega trženjskega oddelka in odločitev za zunanje izvajanje sta odvisni slučajni spremenljivki.

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanjega izvajanja neposrednega trženja	
Internim trženjski oddelek	$\frac{145}{168} * \frac{109}{168} * 168 = 94,08$	$\frac{145}{168} * \frac{59}{168} * 168 = 50,92$	145
Ni internega trženjskega oddelka	$\frac{23 * 109}{168} = 14,92$	$\frac{23 * 59}{168} = 8,08$	23
			n=168
Izračun hi-kvadrat statistike:			
$\chi^2 = \left(\frac{(94,08 - 93)^2}{94,08} \right) + \left(\frac{(50,92 - 52)^2}{50,92} \right) + \left(\frac{(14,92 - 16)^2}{14,92} \right) + \left(\frac{(8,08 - 7)^2}{8,08} \right) = 0,25784$			
Število prostorskih stopenj = (število dejavnosti - 1) * (možne odločitve - 1) = (2 - 1)(2 - 1) = 1			

Preverjanje pete domneve

H₅: Velikost proračuna, ki jih podjetja namenjajo za storitve neposrednega trženja, vpliva na odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali rečeno drugače: velikost trženjskega proračuna in odločitev o zunanjem izvajanju neposrednega trženja sta odvisni slučajni spremenljivki.

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanjega izvajanja neposrednega trženja	
Do 10%	$\frac{43}{123} * \frac{82}{123} * 123 = 28,67$	$\frac{43}{123} * \frac{41}{123} * 123 = 14,33$	43
Nad 10 – 20%	$\frac{78 * 82}{123} = 52,00$	$\frac{78 * 41}{123} = 26,00$	78
Nad 20 – 40%	$\frac{2 * 82}{123} = 1,33$	$\frac{2 * 41}{123} = 0,67$	2
			n=123
Izračun hi-kvadrat statistike:			
$\chi^2 = \left(\frac{(28,67 - 24)^2}{28,67} \right) + \left(\frac{(14,33 - 19)^2}{14,33} \right) + \left(\frac{(52,00 - 56)^2}{52,00} \right) + \left(\frac{(26,00 - 22)^2}{26,00} \right) + \left(\frac{(1,33 - 2)^2}{1,33} \right) + \left(\frac{(0,67 - 0)^2}{0,67} \right) = 4,213189$			
Število prostorskih stopenj = (število velikostnih razredov - 1) * (možne odločitve - 1) = (3 - 1)(2 - 1) = 2			

Preverjanje šeste domneve

H₆: Kakovost opravljenih storitev s strani zunanjega izvajalca vpliva na odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja. Ali rečeno drugače: zadovoljstvo podjetij o opravljenih storitvah neposrednega trženja s strani zunanjega partnerja in odločitev o bodočem zunanjem izvajanju neposrednega trženja sta odvisni slučajni spremenljivki.

	Število podjetij, ki so že uporabljala zunanje izvajanje neposrednega trženja	Število podjetij, ki še niso uporabljala zunanjega izvajanja neposrednega trženja	
Nezadovoljni	$\frac{15}{109} * \frac{94}{109} * 109 = 12,94$	$\frac{15}{109} * \frac{15}{109} * 109 = 2,06$	15
Neopredeljeni	$\frac{38 * 94}{109} = 32,77$	$\frac{38 * 15}{109} = 5,23$	38
Zadovoljni	$\frac{56 * 94}{109} = 48,29$	$\frac{56 * 15}{109} = 7,71$	56
			n=109
Izračun hi-kvadrat statistike:			
$\chi^2 = \left(\frac{(12,94 - 0)^2}{12,94} \right) + \left(\frac{(2,06 - 15)^2}{2,06} \right) + \left(\frac{(32,77 - 38)^2}{32,77} \right) + \left(\frac{(5,23 - 0)^2}{5,23} \right) + \left(\frac{(48,29 - 56)^2}{48,29} \right) + \left(\frac{(7,71 - 0)^2}{7,71} \right) = 109,22567$			
Število prostorskih stopenj = (število regij - 1) * (možne odločitve - 1) = (3 - 1)(2 - 1) = 2			