

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**PROJEKTNI MANAGEMENT KOT PODPORA PRI
IZLOČANJU DEJAVNOSTI**

Ljubljana, november 2003

Marjan MAVRIČ

IZJAVA

Študent Marjan Mavrič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Boštjana Antončiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 05.11. 2003

Podpis:.....

VSEBINA:

1	UVOD	1
1.1	Namen in cilji	3
1.2	Uporabljene metode	3
2	STRATEŠKE ODLOČITVE	5
2.1	Oblikovanje in izvajanje strategij	5
2.2	Vloga strategije pri izločanju dejavnosti	7
2.3	Usmeritev v glavno dejavnost družbe	9
3	PROJEKTNI MANAGEMENT	11
3.1	Osnovni pojmi	11
3.2	Strateški pomen projektnega managementa	12
3.3	Opredelitev projekta	13
3.4	Odgovornost projektnega managerja pri oblikovanju projektne skupine	13
3.5	Oblikovanje projektne organizacije	15
3.6	Proces projektnega managementa	16
3.7	Projektni management pri izločanju dejavnosti	18
3.8	Tveganja v projektih	19
3.9	Projektna pisarna	20
3.10	Uvedba projekta	20
3.11	Komunikacijski načrt projekta	21
3.12	Informacijska podpora pri izvedbi projekta	21
4	IZVAJANJE DEJAVNOSTI IZVEN PODJETJA	22
4.1	Opredelitev pojmov izvajanja dejavnosti izven podjetja	22
4.2	Izločanje dejavnosti - orodje managementa za izvajanje sprememb	23
4.3	Glavne oblike izločanja dejavnosti	25
4.3.1	Konvencionalna oblika izločanja dejavnosti	26
4.3.2	Sodelovalna oblika izločanja dejavnosti	27
4.3.3	Transformacijska oblika izločanja dejavnosti	27
4.3.4	Poslovni proces izločanja dejavnosti	28
4.4	Razlogi izločanja dejavnosti	28
4.4.1	Spremembe v strategiji družb	29
4.4.2	Ekonomski motivi	30
4.4.3	Razvoj novih storitev	30
4.4.4	Delo zunanega izvajalca	31
4.4.5	Tržne spremembe	31
4.4.6	Življenjski cikel tehnologije	32
4.5	Pasti in tveganja pri izločanju dejavnosti	32
4.6	Izkušnje pri izločanju dejavnosti v svetu	34
4.6.1	Opredelitev izločanja dejavnosti v svetu	34
4.6.2	Razlogi globalnega izločanja dejavnosti	34
4.6.3	Širitev znanj in inovativne tehnologije	35

4.7	Možnosti izločanja dejavnosti v Sloveniji in tujini	36
5	<i>PROCES IZLOČANJA DEJAVNOSTI</i>	40
5.1	Opredelitev procesa	40
5.2	Pomembnejše aktivnosti procesa izločanja dejavnosti	41
5.2.1	Formiranje projektne skupine	41
5.2.2	Strateška analiza	42
5.2.3	Vloga zunanjega svetovanja	43
5.2.4	Določanje poslovnih ciljev	43
5.2.5	Določitev glavne dejavnosti družbe	44
5.2.6	Primerjava izločanja dejavnosti v panogi	44
5.2.7	Ocena stroškov izločanja dejavnosti	45
5.2.8	Vzpostavitev pogodbenega odnosa	47
5.2.9	Kazalci uspešnosti upravljanja pogodbenega odnosa	49
6	<i>MODEL IZLOČANJA DEJAVNOSTI</i>	50
6.1	Predpogoji priprave modela	50
6.2	Inicializacija projekta	51
6.2.1	Opredelitev projekta	52
6.2.2	Določitev strategije projekta	55
6.3	Načrtovanje projekta	57
6.3.1	Izdelava podrobnih planov projekta	58
6.3.2	Oblikovanje projektne skupine in projektne organizacije	60
6.3.3	Stroškovni vidik izločanja dejavnosti	63
6.3.4	Razmejitev poslovnih procesov	68
6.3.5	Priprava organizacijskih sprememb	70
6.3.6	Opredelitev potreb podpornih dejavnosti	73
6.3.7	Načrt trženja	77
6.3.8	Priprava pogodbe o izločanju dejavnosti	80
6.3.9	Izdelava komunikacijskega načrta in predstavitve projekta	82
6.4	Izvedba projekta	84
6.4.1	Ustanovitev nove družbe	85
6.4.2	Transformacija virov in storitev	87
6.4.3	Poročilo o zaključku projekta	90
6.5	Kontrola projekta	91
6.5.1	Upravljanje partnerskega odnosa	92
6.6	Uporabnost predlaganega modela	95
7	<i>ZAKLJUČEK</i>	96
8	<i>LITERATURA IN VIRI</i>	98
9	<i>PRILOGE</i>	1

Seznam tabel:

<i>Tabela 1: Primerjava treh različnih oblik izločanja dejavnosti</i>	26
<i>Tabela 2: Tehnike obdelave ter rezultati priprave opredelitve projekta</i>	52
<i>Tabela 3: Tehnike obdelave ter rezultati določitve strategije projekta</i>	55
<i>Tabela 4: Tehnike obdelave ter rezultati izdelave podrobnih planov projekta</i>	58
<i>Tabela 5: Tehnike obdelave ter rezultati oblikovanja projektne skupine in projektne organizacije</i>	61
<i>Tabela 6: Tehnike obdelave ter rezultati analize stroškov</i>	63
<i>Tabela 7: Tehnike obdelave ter rezultati razmejitve poslovnih procesov</i>	68
<i>Tabela 8: Tehnike obdelave ter rezultati priprave organizacijskih sprememb</i>	71
<i>Tabela 9: Tehnike obdelave ter rezultati priprave opredelitve zahtev podpornih dejavnosti</i>	74
<i>Tabela 10: Tehnike obdelave ter rezultati priprave tržnega načrta</i>	78
<i>Tabela 11: Tehnike obdelave ter rezultati priprave pogodbe</i>	80
<i>Tabela 12: Tehnike obdelave ter rezultati priprave izdelave komunikacijskega načrta in predstavitve projekta</i>	82
<i>Tabela 13: Tehnike obdelave ter rezultati ob ustanovitvi nove družbe</i>	85
<i>Tabela 14: Tehnike obdelave ter rezultati transformacije virov in storitev</i>	87
<i>Tabela 15: Tehnike obdelave ter rezultati poročila o zaključku projekta</i>	90
<i>Tabela 16: Tehnike obdelave ter rezultati upravljanja partnerskega odnosa</i>	92

Seznam grafov:

<i>Graf 1: Povezava med poslovnimi spremembami in vrstami transformacije</i>	5
<i>Graf 2: Generatorji izločanja dejavnosti</i>	36
<i>Graf 3: Uporaba »ad hoc« pristopa pri izločanju raziskovalne dejavnosti</i>	38

Seznam slik:

<i>Slika 1: Izločanje dejavnosti kot generator poslovnih sprememb</i>	8
<i>Slika 2: Prehod glavnih kompetenc v vrednost</i>	10
<i>Slika 3: Vodstvene strukture</i>	14
<i>Slika 4: Elementi procesa</i>	17
<i>Slika 5: Hierarhija življenjskega obdobja projekta</i>	18
<i>Slika 6: Možni pristopi pri spremembah poslovanja</i>	24
<i>Slika 7: Naloge strateškega managementa</i>	42
<i>Slika 8: Prikaz faz in aktivnosti projekta</i>	50
<i>Slika 9: Rezultati faze inicializacije projekta</i>	51
<i>Slika 10: Rezultati faze načrtovanja projekta</i>	57
<i>Slika 11: Rezultati faze izvedbe projekta</i>	84
<i>Slika 12: Prikaz rezultatov kontrole projekta</i>	92

Priloge:

<i>Priloga 1: Dokument »Opredelitev projekta«</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Dokument »Priprava programa projektov«</i>	<i>2</i>
<i>Tabela: Sistemizacija delovnih mest</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 3: Opredelitev števila izvajalcev po poslovnih procesih</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 4: Terminski plan projekta izločanja dejavnosti</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 5: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov</i>	<i>5</i>

1 UVOD

Danes se številne družbe sprašujejo, ali je smiselno obdržati tradicionalne organizacijske oblike in s tem v svojih okvirih ohraniti razvojne, tehnološke, proizvodne in administrativne procese s pripadajočimi viri. Vse pogostejše management takih družb prihaja do ugotovitve, da klasične oblike organiziranosti ne omogočajo krepitve njihove konkurenčne prednosti. Koncept izločanja dejavnosti v novo organizacijsko obliko ali izbranemu zunanjemu izvajalcu je torej nasprotje klasičnega organizacijskega pristopa, ki temelji na popolnem lastništvu in nadzoru vseh virov določene družbe.

Odločitev o izločanju dejavnosti je povezana z velikim izzivom managementu, med zaposlenimi pa ima pogosto neprijeten in negativen prizvok. Vzrok je dejstvo, da so zaposleni postavljeni pred neizogibne spremembe utečenih procesov in postopkov. Podlage za tovrstne odločitve so v strategiji družb, zato so spremembe največkrat obsežne in zajemajo več področij poslovanja. V osnovi gre za spremembe organiziranosti in uvedbo novega koncepta upravljanja družbe. Poslanstvo, vizija, cilji, strategije in pristopi k njihovi izvedbi se nikoli ne zaključijo, opredeljujeta Thompson in Strickland (1999, str. 16). Seveda pa so ocenjevanje izvajanja omenjenih elementov, nadzor in upravljanje sprememb v okolju ter stalno izvajanje prilagoditev strategije nujni deli procesa strateškega managementa.

Schumpetrov opis kapitalizma kot procesa kreativne destrukcije, ravno pri izločanju dejavnosti zagotovo v celoti velja. Gre namreč za izvedbo večjih organizacijskih sprememb, ki se kažejo v spreminjanju poslovnih procesov vključenih poslovnih partnerjev ter njihovih zaposlenih.

V magistrski nalogi bom opredelil pomen projektnega pristopa pri izločanju dejavnosti in usmeritvi družbe v glavno dejavnost. Na osnovi pregleda literature in virov sem ugotovil, da še ni bil izdelan model izločanja dejavnosti v smislu podpore projektnega managementa. To mi je predstavljalo izziv za podrobnejšo obdelavo te problematike. Opredelil bom ožje področje izločanja dejavnosti oziroma poslovnega procesa in bistvene razloge, zaradi katerih družbe to aktivnost izvajajo.

V nalogi ne bom obdelal področja zunanjega izvajanja dejavnosti, ki se nanaša na klasično naročanje storitev na osnovi pridobivanja ponudb in sklepanja pogodb.

Usmeril se bom na izločanje dejavnosti, ki nastane kot posledica strateških poslovnih odločitev. Družba se zaradi usmeritve v glavno dejavnost odloči za izvedbo organizacijskih sprememb in izločitev stranskih dejavnosti.

Pomen upravljanja družbe s strateškega vidika, je zadržanje ravnotežja uporabe vseh resursov, s tem da so doseženi organizacijski cilji. Ravnotežje med poslovnimi zmožnostmi in strateško učinkovitostjo je nujno.

Pristopov izločanja dejavnosti je več. Uporabimo lahko projektni pristop, pri katerem primerno oblikovana in vodena projektna skupina, ki jo sestavljajo strokovnjaki iz različnih poslovnih področij, pripravi in izvede celovit projekt. Z njim bo dosežen osnovni namen naročnika. Ta se najpogosteje kaže v izvajanju strateških odločitev, zagotavljanju nižjih stroškov storitev na nabavnem trgu, večji konkurenčnosti, v usmeritvi v izvajanje glavne dejavnosti in donosnemu poslovanju nove družbe ali podobno.

Družba, ki izloči dejavnost, se bo odslej pojavljala kot naročnik storitev novoustanovljene organizacijske enote, ki ima lahko različne pravno - organizacijske oblike. Slednja torej postane klasičen izvajalec oziroma ponudnik storitev, ki se mora boriti za svoj tržni prostor in svojim poslovnim partnerjem zagotavljati kakovostne storitve na konkurenčni osnovi.

Celovit proces izločanja dejavnosti, ki temelji na projektnem pristopu, je nujen v večjih in manjših podjetjih. Pomeni obsežne aktivnosti, ki od vključenih zahtevajo interdisciplinaren pristop. Projektna skupina izvaja delo v dinamičnem okolju, ki od članov zahteva veliko predanost kakovostnemu delu, od managementa pa postavitev sistema ciljev na vseh ravneh.

Projektni management se vse bolj uporablja kot pristop za izvedbo strateških sprememb. Vse večji pritiski za kontinuirano uspešno in donosno poslovanje družb zahtevajo uporabo učinkovitih korporativnih strategij. Obenem so pomemben razlog za rastočo uporabo projektnega managementa v ta namen.

Uporaba projektnega managementa temelji na uporabi različnih metod, kot so planiranje, predračunavanje stroškov in drugih virov ter upravljanja tveganj. Projektni management kot procesno usmerjeni sistem za doseganje ciljev naročnika vključuje posameznike ali skupine, katerih sposobnosti morajo ustrezati zahtevam projekta.

Izločanje dejavnosti (oziroma »outsourcing«, kot je poimenovan v tuji literaturi), je pogosto uporabljeno kot eno osrednjih orodij managementa družb pri znižanju stroškov in usmeritvi v glavno dejavnost. Usmerjeno je na tista področja njenih aktivnosti, s katerimi bodo dosegli resnično diverzifikacijo poslovanja, ustrezno strateško planiranje ter razvoj rešitev, ki bodo zagotovile konkurenčno tržno pozicijo.

1.1 Namen in cilji

Namen magistrskega dela je raziskava oblik izločanja dejavnosti in izdelava modela izvedbe. Na osnovi teoretičnih izhodišč, proučene strokovne literature in dosedanjih izkušenj avtorja je pripravljen model izločanja dejavnosti. Sestavljajo ga štiri faze, ki predstavljajo osnovo za učinkovitejši pristop k pripravi in izvajanju tovrstnih projektov.

Pri pripravi magistrskega dela sem upošteval naslednja izhodišča:

1. Obstajajo različni pristopi in koncepti izločanja dejavnosti.
2. Izločevanje dejavnosti je podprto s projektnim managementom.
3. Izločanje dejavnosti ima podlago v strateških odločitvah.

Odločitev za izbiro projektnega managementa kot orodja za podporo izločanja dejavnosti temelji na možnosti uporabe interdisciplinarnega pristopa pri izvedbi projekta. V te projekte je vključeno večje število organizacijskih enot oziroma zaposlenih. Vključenost večjega števila strokovnjakov in zunanjih izvajalcev omogoča kakovostno pripravo ter izvedbo projekta. Z uporabo projektnega managementa je možno predvideti večino aktivnosti projekta in jih kasneje skladno z razpoložljivimi resursi ter metodološkimi znanji vključenih strokovnjakov tudi izvesti. Projektni pristop je primeren zlasti v velikih družbah, kjer ob izločitvah dejavnosti prihaja do delitve izvajanja procesov, premoženja in vseh vrst resursov. Rezultati so v praksi vidni kot zaključene aktivnosti posameznih faz projekta.

Na ta način so postavljeni tudi temelji za kasnejše upravljanje partnerskega odnosa med naročnikom in izvajalcem. Naročnika, predstavlja matična družba, ki se je odločila za izločitev dejavnosti in v ta namen ustanovila hčerinsko družbo. Izvajalec pa je novoustanovljena družba, na katero je naročnik prenesel izvajanje določene dejavnosti.

1.2 Uporabljene metode

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil način zbiranja podatkov, ki temelji na metodi raziskave za mizo (»desk research method«). Ta metoda usmerja raziskavo v pridobivanje razpoložljivih sekundarnih podatkov. V ta namen so bili uporabljeni strokovna literatura s področja izločanja dejavnosti in projektnega managementa, raziskave v različnih strokovnih publikacijah, revije in internetni viri, ki omenjajo področje izločanja dejavnosti.

Magistrska naloga je razdeljena na šest poglavij. V prvem delu sta širše opredeljeni področje sprejemanja odločitev o izločanju dejavnosti kot odgovor na tržne spremembe in usmeritev managementa družb k racionalnemu ter donosnemu poslovanju.

Podlaga za sprejem odločitev je izdelana strategija družbe, zato sta v drugem poglavju opredeljena vloga in pomen strateškega planiranja.

V današnjem dinamičnem poslovnem svetu je pomembnost priprave in izvedbe strategije razvoja družbe bistvena in predstavlja za management vse težje obvladljiv proces. V tem poglavju je opredeljena tudi težnja družb k usmeritvi v izvajanje njihove glavne dejavnosti.

Pomen projektnega managementa in vloga projektnega okolja sem proučil v tretjem poglavju. Projektni management je procesno usmerjen sistem, ki za doseganje ciljev naročnika vključuje posameznike. Sinergijski učinki se izkažejo v rezultatih projekta.

Četrto poglavje je namenjeno opredelitvi pojmov izločanja dejavnosti in njenih pojavnih oblik. Opredeljena je vloga managementa družb pri sprejemanju tovrstnih odločitev. V tujini, kjer je konkurenca še ostrejša, je izločanje dejavnosti pogosto uporabljeno za preživetje družb, zlasti tistih, ki želijo uspešno konkurirati na globalnem trgu. Management družb, ki je pod velikimi pritiski ter zahtevami lastnikov kapitala, vseskozi išče nove načine nižanja stroškov poslovanja. Zaradi tega sam ali s pomočjo uveljavljenih svetovalnih družb stalno oblikuje inovativne pristope oziroma poslovne modele, ki bi mu to omogočili. Opredelil sem tudi trende, ki jih navajajo tuji viri, in zadnje raziskave priznanih svetovalnih družb.

V petem poglavju so opisane pomembnejše aktivnosti procesa izločanja dejavnosti.

V zadnjem, šestem poglavju je na osnovi teoretičnih izhodišč in izkušenj avtorja predlagan model izločanja dejavnosti. Opredeljene so bistvene vsebine celotnega projekta izločanja dejavnosti. Vključene so potrebne aktivnosti in predvideni rezultati faz projekta. Model obsega predlog aktivnosti od inicializacije projekta do uvedbe oziroma vzpostavitve nove organizacijske oblike oziroma družbe, ki je posledica sprejete odločitve o izločitvi dejavnosti.

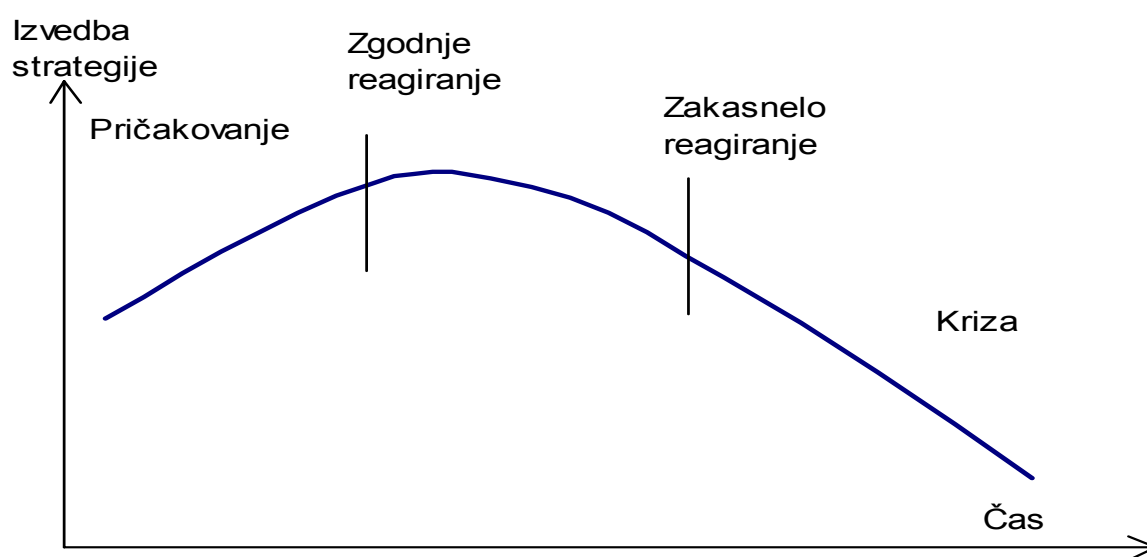
2 STRATEŠKE ODLOČITVE

2.1 Oblikovanje in izvajanje strategij

Strategija določa trend poslovanja posamezne družbe. Obsega poslanstvo, vizijo ter kratkoročne in dolgoročne cilje. Iz strategije so razvidni proizvodi in storitve, ki se bodo proizvajale, oziroma tržile. Zajema tudi opredelitev konkurenčnih prednosti, ki družbo pomembno razlikujejo od ostalih. Če strategija družbe ni jasno opredeljena, potem tudi ni elementov, na osnovi katerih bi lahko njen management sprejemal poslovne odločitve.

Eden prvih elementov strategije vsakega izločanja dejavnosti je oblikovanje občutka nujnosti izvedbe sprememb, trdi Kubr (2002, str. 499). Ugotoviti je potrebno, kako nujna je izvedba sprememb, ali že lahko govorimo o poslovni krizi in kam na krivuljo krize uvrščamo družbo. Te možnosti so opredeljene v spodnjem diagramu.

Graf 1: Povezava med poslovnimi spremembami in vrstami transformacije



Vir: Kubr, 2002, str. 499.

Leva stran diagrama kaže dobro poslovanje in rast družbe, ki se čez čas ustavi; krivulja se splošči in prične vse hitreje padati, dokler se ne zaključi v kriznem stanju. Pojasnitev pojmov diagrama:

- Pričakovana sprememba situacije. Poslovanje je dobro in bo verjetno nekaj časa tako tudi še ostalo. Vseeno pa je potrebno spremljati poslovanje in možne razloge padcev ter sprejeti aktivnosti za njihovo preprečitev.
- Situacija ob spremembah. Do tega stanja pride, ko v predhodni fazi ni bila izvedena niti ena aktivnost. To še ni stanje krize, vendar so njeni znaki že zelo očitni (možen padec kazalcev rasti in tržnega deleža, nezadovoljstvo kupcev in drugo).
- Stanje krize. To stanje je posledica nepravilnih odločitev managementa v predhodnih situacijah. Družba zdrsne v krizno situacijo, kjer vzbujanje občutka nujnosti sprememb ni več problematično, saj so poslovne razmere dovolj očitne.

Pravi čas za vzbujanje občutka potrebnosti sprememb je torej reakcijska situacija. Izvedejo se naslednje aktivnosti: prekinitev rutinskih procesov, ukinitvev sredstev za dolgoročne projekte, ki ne bodo prinašali ustreznega dobička, prodaja posla ali izločitev dejavnosti.

Za realizacijo strategij uporabljajo družbe različna orodja, med katerimi je tudi projektni pristop. Priprava in izvedba strategije razvoja družbe predstavlja za management vse težje obvladljiv proces. Pri tem gre za povezanost projektnega in strateškega managementa, kjer se strategije pretvorijo v posamezne projekte. Načrtovanje celotnega poslovanja podjetja je zamišljanje ciljev poslovanja in poti za njihovo doseganje, trdi Rozman (2000, str. 7). Kovač in Semolič (2002, str. 20) opredeljujeta strategijo kot izhodiščno točko delovanja managementa, okoli katere se koncentrirajo posamezne aktivnosti managementa.

Wideman (2003), opredeljuje strateško planiranje kot razumevanje poslovanja organizacije in njenega načina obnašanja z najvišje perspektive. Thompson in Strickland (1999, str. 25), opredeljujeta strategijo kot obliko aktivnosti in poslovnih pristopov, ki jih uporablja management za zadovoljevanje kupcev, graditev vodilne tržne pozicije in doseganje ciljev družbe. Seveda pa je strategija družbe le delno planirana, kajti na njeno oblikovanje vplivajo tudi spreminjajoče razmere v okolju.

Kovač (1999, str. 5) opisuje pomembnost strateškega vodenja pri krepitvi konkurenčne sposobnosti podjetja tudi z vidika oblikovanja organiziranosti in odnosa vodilnih do reševanja problemov. Sem uvršča izločanje dejavnosti z naslednjim poslanstvom: »Proces odločanja, kontrole in spreminjanja strategije in vsebine programov (npr. profiliranja na trgu, strategijo koncentracije, outsourcing in drugo) podpirata temeljna oblikovanost organizacijskih struktur in sistemov vodenja ter strateški odnos vodilnih do problemov. Saj končno ti (vodilni) odločajo o ukrepih v družbi. Zagotavljanje konkurenčne sposobnosti na različnih področjih poslovanja družbe velja za merilo pravilnosti strateškega vodenja«.

(IPMA, Cleland 1998(a), str. 91) razume strategijo kot umetnost ocenjevanja političnih, socioloških, ekonomskih, tehnoloških in konkurenčnih možnosti družbe ter razvoja skupinskega plana, ki spodbudi in uporabi obstoječe vire za preživetje družbe na konkurenčnem trgu.

Podporo strateškim in organizacijskim spremembam je možno izvesti tudi z vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov. Ta sistem družbam omogoča obvladovanje izvedbe strategije. Kaplan in Norton (2001, str. 20) omenjata tri razsežnosti tega sistema:

1. **Strategija.** Strategija naj postane osrednja organizacijska točka. Uravnoteženi sistem kazalnikov je organizacijam prvi omogočil, da opišejo in posredujejo strategijo na način, ki je razumljiv in ga je mogoče udejaniti.
2. **Usmeritev.** Poskrbite za pravo usmeritev. Z uravnoteženim sistemom kazalnikov kot »navigacijsko« pomočjo so vsa sredstva in dejavnosti usklajene s strategijo.
3. **Organizacija.** Pritegnite vse zaposlene, da bodo delovali na popolnoma različne načine. Uravnoteženi sistem kazalnikov je zagotovil vzročno-posledična razmerja in ustroj za postavitev novih organizacijskih povezav med poslovnimi enotami, skupnimi službami in posameznimi zaposlenimi.

Ta sistem omogoča nadziranje strategije, ki je uporabljena za ustvarjanje dodane vrednosti, iz štirih zornih kotov, ki so: finančni, poslovanje s strankami, notranji poslovni procesi ter učenje in rast.

2.2 Vloga strategije pri izločanju dejavnosti

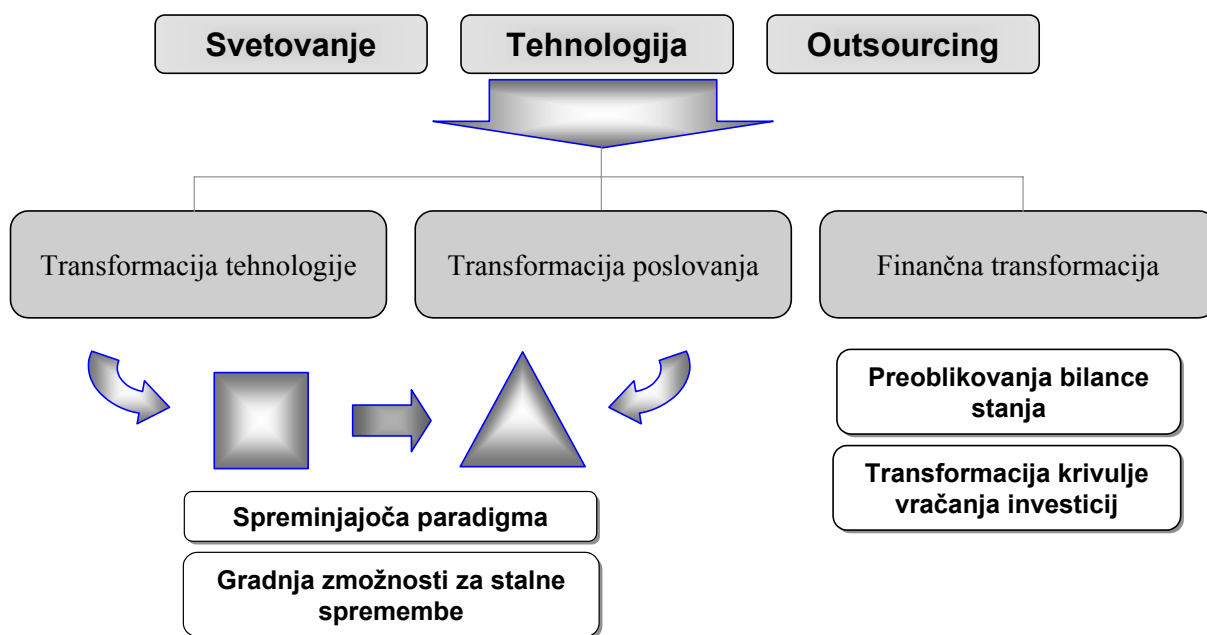
Izločanje glavnih funkcij poslovanja lahko predstavlja strateško usmeritev posamezne družbe. Te aktivnosti zahtevajo veliko finančnih sredstev in vključevanje svetovalnih organizacij, zavzemajo pa tudi precej časa zaposlenih, ki so vključeni v izvedbo sprememb. Poleg tega pogosto nastopa še vprašanje poslovne morale in komunikacijskih aktivnosti managementa, kar je zelo pomembno za uspešno izvedbo organizacijskih sprememb.

Korporacijska strategija (s katerimi dejavnostmi naj se podjetje ukvarja, kako naj jih vodi) ali celovita strategija, ki temelji na elementih poslovne strategije, funkcijskih strategij in korporativne strategije, pri čemer je še vedno osnovno vprašanje, kaj je osnovno gibalno podjetja, še vedno ostaja predvsem v domeni uprave oziroma vrhnjega managementa, trdita Hočevar in Jaklič (1999, str. 68).

Do izločanja dejavnosti največkrat pride zaradi usmeritve v glavno dejavnost, znižanja vzdrževalnih stroškov in povečanja učinkovitosti vseh resursov (Maintenance Outsourcing Survey Results, 2001). Vendar so to le nekateri elementi strateškega namena izločanja dejavnosti. Wendel (2002) opredeljuje izločanje dejavnosti kot strateško odločitev, ki zahteva proaktivnost in profesionalno sprejemanje odločitev. Management, ki pri sprejemanju poslovnih odločitev ne tvega, ima torej le skrbniško vlogo. Skrbnike pa je možno dobiti že za malo denarja. Le managerjem, ki imajo izdelano vizijo, uspeva pri seštevku dva plus dva dobiti pet (Greaver, 1998, str. 10).

DiRomualdo in Gurbaxani (2003), ugotavljata, da veliko svetovnih družb vseskozi išče in razvija kombinacije poslovnih veščin za učinkovito izrabo svoje tehnologije. Mnoge se odločajo za izločitev informacijske tehnologije in drugih podpornih funkcij ter na ta način povezujejo poslovne cilje in strategijo. Rozman (2000, str. 5) trdi, da oblikovani strategiji najprej sledi oblikovanje ustrezne projektne organizacije, ki se ujema z naravo strategije.

Slika 1: Izločanje dejavnosti kot generator poslovnih sprememb



Vir: Cap Gemini Ernst & Young, 2003.

V vse ostrejših gospodarskih razmerah morajo biti managerji usmerjeni v znižanje poslovnih stroškov in doseganje merljive produktivnosti. Le na ta način lahko trajno izboljšujejo konkurenčnost družb, ki jih upravljajo. Usmeritev v glavno dejavnost povzroča tudi rast tržnih sprememb. Pomembna je kombinacija nepredvidljivosti ter posameznih vidikov sprejemanja strateških odločitev (Cap Gemini Ernst & Young, 2002). Na zgornji sliki je prikazano izločanje dejavnosti kot generator poslovnih sprememb ob uporabi kombinacije svetovanja in tehnologije.

2.3 Usmeritev v glavno dejavnost družbe

Rastočemu pritisku na nižanje stroškov se družbe odzivajo na različne načine. Nekatere uporabljajo različne oblike rasti obsega poslovanja, druge produktno usmerjeno strategijo, nekatere so nagnjene k uporabi agresivnega direktnega marketinga ali pa se usmerjajo k razvoju inovativnih pristopov, med katere zagotovo sodi tudi izločanje dejavnosti. Uporaba izločanja dejavnosti se torej neposredno dotika izvajanja strategij za izboljševanje konkurenčne prednosti.

Pred izdelavo odločitve o izločitvi posamezne dejavnosti mora družba določiti katere funkcije ter procesi bodo ostali izključno zaradi strateških razlogov, ki temeljijo na poslanstvu in viziji (Lang in LaSalle, 2002). Določanje glavne dejavnosti družbe je torej bistvena pri izvedbi te odločitve.

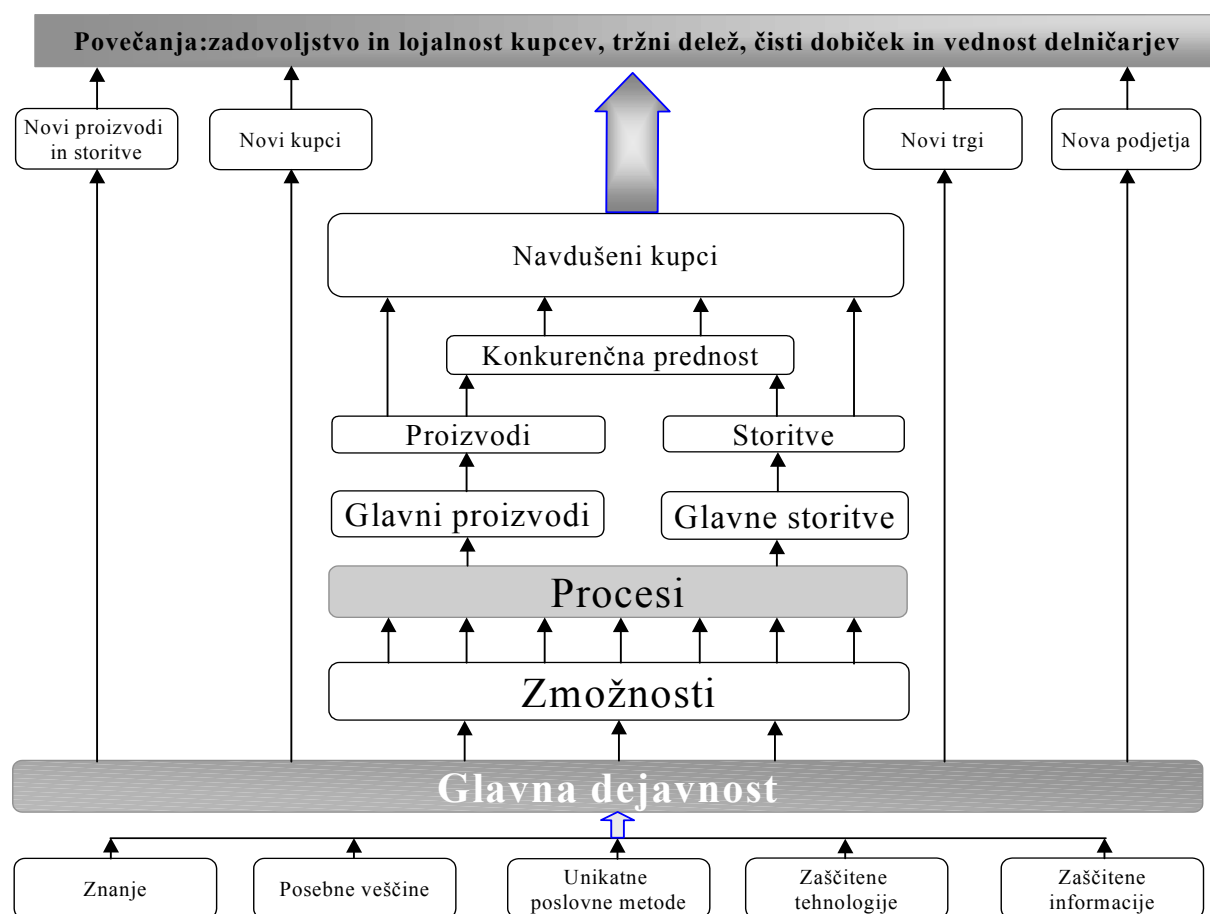
Greaver (1998, str. 90) opredeljuje izkoristek kapacitet družbe in zaposlenih s ciljem večanja učinkovitosti družbe, zadovoljstva uporabnikov, večanja tržnega deleža in dobička. Znanje, veščine, tehnologije, postopki dela in informacije, ki so ustvarjeni v malih količinah, so včasih skriti ali napačno razumljeni. Do tega prihaja predvsem zato, ker kombinacije družbi koristnih veščin in znanj še niso bile raziskane.

Raziskava, ki jo je izvedla družba Corbet Group (2002), je med drugim potrdila, da je izločanje dejavnosti metoda managementa, ki je vse bolj uporabljena v družbah, predvsem zaradi sprememb in preoblikovanja tržišča, usmeritve v glavno dejavnost ter nižanja stroškov. Z vidika končnih uporabnikov oziroma družb, ki imajo namen izločati posamezen dele poslovanja, nastopa precej razlogov, ki so pomembni ob sprejemanju tovrstnih odločitev. Pojavljata se predvsem dva osnovna razloga:

- zasledovanje cilja znižanja poslovnih stroškov,
- zasledovanje trenutnih in modernih organizacijskih trendov, kar izločanje dejavnosti nedvomno je.

Glavna dejavnost družbe je povezana tudi z njenimi stranskimi in drugimi notranjimi dejavnostmi. Različne, predvsem pa unikatne zmožnosti posameznih družb, slednje bistveno razlikujejo od njihove konkurence. Ravno te zmožnosti, ki družbe razlikujejo od drugih, jim tudi omogočajo gradnjo konkurenčnih prednosti (Thompson in Strickland, 1999, str. 108). Avtor opredeljuje razliko med glavno sposobnostjo družbe in njenimi siceršnjimi zmožnostmi s trditvijo, da je glavna sposobnost družbe njena osrednja konkurenčna in donosna prednost glede na njene ostale obrobne dejavnosti.

Slika 2: Prehod glavnih kompetenc v vrednost



Vir: Greaver, 1998, str. 91.

Quin (2003), ki opredeljuje finančni vidik, trdi, da so hitre in stroškovno nizke inovacije možne le v družbah, ki razvijajo svojo glavno dejavnost in ob tem pravilno pristopajo k izločanju stranskih dejavnosti in njihovem upravljanju. Upoštevati je potrebno, da družba pri izločitvi dejavnosti izgublja celovit nadzor nad poslovanjem. To bi lahko povzročilo tudi izgubo konkurenčne prednosti na določenem področju. Iniciative po izločanju dejavnosti postanejo strateške šele takrat, ko so povezane z dolgoročnimi cilji družbe in ko se pokažejo pozitivni ali negativni vplivi na poslovanje. Novi poslovni modeli izhajajo iz potreb družb, ki so želele doseči hitre spremembe kot odgovor na spremenjene tržne razmere. Veliko svetovnih družb se odloča odgovoriti na izzive s strateškim preoblikovanjem poslovnih procesov, kar daje slednjim nov zagon. Sočasno pristopajo k vzpostavitvi učinkovitega partnerstva in delitvi uporabe virov.

3 PROJEKTNI MANAGEMENT

3.1 Osnovni pojmi

Projektni management je posebna oblika upravljanja, ki predstavlja projektni pristop k procesu. Upravljanje in vodenje projektov je znano pod skupnim angleškim nazivom »project management«. Gre za koncept vodenja in upravljanja, za katerega je značilno, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za izvedbo projekta, ki se formalizira in organizira v obliki projektne organizacije.

Kovač (1995, str. 189) opredeljuje projektni management kot izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. S procesnega vidika sta projektni management opredelila Wideman in Vijay (2003), in sicer kot strukturiran, vendar fleksibilen proces za proizvodnjo novega končnega rezultata.

Projektni management je filozofija, ki opredeljuje projekt kot dinamičen proces, katerega osnovna naloga je napovedovanje problemov, ne pa prikaz zmožnosti in reagiranje na probleme, ko se le-ti zgodijo (IPMA, Green in Vitomirov, 1998(a), str. 538). Merilo uspeha projekta leži v optimiranju povezav med tremi vzajemno delujočimi parametri – kakovost, stroški in čas.

Iz literature je moč strniti naslednje ugotovitve, ki potrjujejo pomen projektnega managementa:

- s projekti se dosegajo strateški cilji, katerih izvedba pomeni neprestane spremembe;
- upravljanje projektov pomeni upravljanje sprememb;
- pozicija klasičnega managementa postopoma izginja, projektni managerji so nova generacija managerjev, ki bodo zapolnili praznino, ki jo je prej zavzemal srednji management;
- projektni management je val prihodnosti;
- strokovnost v projektne managementu je vir moči srednjega managementa;
- vodenje projektov vse bolj postaja osnovno delo managerjev.

3.2 Strateški pomen projektnega managementa

Globalizacija vodi k nujnosti uporabe projektnega managementa, ne le v okviru posamezne družbe, temveč tudi preko nacionalnih meja. Projektni management se uporablja tudi kot orodje za obvladovanje razvoja in prilagajanje spremembam v poslovnem okolju sodobne organizacije. Pogosto je namen vzpostavitve projektnega managementa realizacija programa projektov. Slednji izhaja iz strategije družbe in zagotavlja podporo izvedbe posameznega projekta, kot je npr. izločanje dejavnosti. Strategije družbe se pretvorijo v projekte in v strateško ter projektno odločanje. Predlagan pristop sledi ciljnemu projektnemu vodenju, ki se začne že v fazi opredelitve projekta in pri spremljanju njegovega napredovanja, kakovosti ter upravljanja.

Wideman (2003) opredeljuje pomembnost upravljanja programa projektov, temelječega na strateških izhodiščih, Crawford (IPMA, 1998, str. 10) pa navaja strategijo in projekte kot naravne družabnike. Program projektov (glej Prilogo 2, na str. 2) zagotavlja ogrodje, s katerim se upravlja večja skupina projektov s ciljem, da se doseže strategija. Program projektov torej predstavlja povezavo med strateškim planiranjem in vodenjem projektov, o katerih sprejema odločitve naročnik projekta. Naročnik projekta je član managementa, ki je pristojen za poslovno področje v družbi.

V letih razvoja projektnega managementa so spoznali veliko vlogo projektov v strateškem managementu družbe. Rastoče članstvo v PMI je zgovoren dokaz o uporabi projektnega managementa in popularnosti projektnih skupin, kot možnosti za ustvarjanja dodane vrednosti za kupce (IPMA, Cleland 1998(a), str. 93). Cleland in Ireland (2000, str. 1.17) opredeljujeta projekte kot sestavne bloke oziroma gradnike pri oblikovanju in izvedbi organizacijskih strategij.

Management pridobiva vpogled v doseganje strategije družbe z vzdrževanjem nadzora nad izvajanjem organizacijskih projektov. Hauc, Kovač in Semolič (2000, str. 14) opredeljujejo pomembnost projektnega managementa, ki mora pravočasno zagotoviti pripravo zagona projektov in njihovo izvajanje.

Nekateri avtorji opredeljujejo tudi »negativno« stran te discipline, ki se kaže v nižji produktivnosti, predvsem zaradi neuspešnosti srednjega managementa pri poskusih izvedbe sprememb z uporabo projektnega dela (npr.: IPMA, Bryde, 1998, str. 1). Posledice neuspešnosti organizacijskih in strukturnih sprememb v družbah imajo lahko tudi širše razsežnosti v obliki slabše motivacije in pomanjkanja morale zaposlenih. Večina avtorjev opredeljuje pomembnost projektnega managementa pri izboljševanju učinkovitosti in rasti produktivnosti družb ter doseganju strateških ciljev.

3.3 Opredelitev projekta

Proces projekta se začne z inicializacijo oziroma s pobudo projekta. Če izhodišče projekta ni opredeljeno že v strateških ciljih, je opredelitev projekta največkrat posledica kreativnega in inovativnega razmišljanja zaposlenih.

Z dokumentom »Opredelitev projekta« se določijo posamezni elementi projekta: izhodišča, namenski in objektni cilji, obseg in omejitve projekta, vsebina projekta s tehničnimi prilogami, ocena ekonomskih in drugih učinkov, organizacija in plan projekta z vsemi opredeljenimi resursi. Kern (2000, str. 30) uporablja termin »projektne definicija« in z njim opiše temeljni dokument projekta, ki ga v končni fazi sprejme naročnik projekta.

Pri opredeljevanju projektov je potrebno upoštevati tudi omejitve projekta glede na razpoložljiv čas, vire in finančna sredstva. Omejitve izhajajo iz okolja družbe. Naročnik projekta lahko postavi zahtevo po skrajšanju roka izvedbe projekta. Takšna zahteva vpliva na povečanje obsega virov in stroškov projekta. Upoštevanje omejitev projekta se v praksi izkaže v spremembah obsega projekta.

3.4 Odgovornost projektnega managerja pri oblikovanju projektne skupine

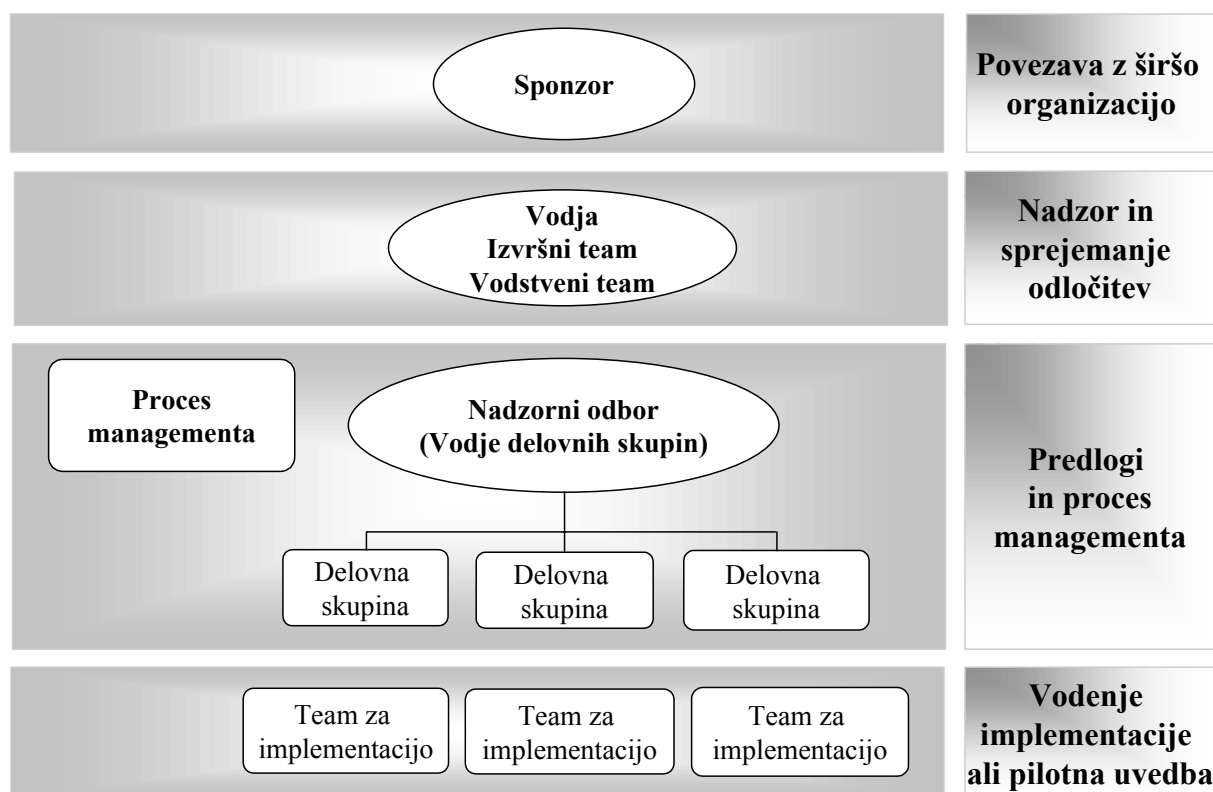
Vodenje projekta zahteva od projektnega managerja sprejemanje zahtevnih odločitev in povsem poseben način reševanja problemov. Mnogo uspešnih družb ravno zaradi tega zaupa vodenje zlasti zahtevnejših projektov strokovnjakom z dolgoletnimi strokovnimi izkušnjami in usposobljenostjo za vodenje projektov.

Wideman in Vijay (2003) opredeljujeta projektno vodenje kot »zmožnost pravilne izvedbe aktivnosti preko drugih«. Slednje zahteva vizualizacijo ciljev, nepremagljive razloge za doseg cilja, oblikovanje realnih rokov in zmožnost, privabiti zmagovito projektno skupino. Vloga projektne vodje se v posameznih fazah projekta spreminja. Projektne skupino vodi preko različnih faz sprejemanja odločitev, s ciljem doseganja zelenega rezultata. Ta aktivnost zahteva mnogo različnih interakcij, pravočasno delovanje, sistemski pristop in sposobnost oblikovanja različnih strategij.

Vloga projektne managerja je torej relativno široko opredeljena. Glavne zmožnosti, ki mu omogočajo koordinacijo članov projektne skupine in drugih, so zagotovo vodstvene sposobnosti, komunikativnost ter podjetniška filozofija. Slednja projektne vodji daje možnost razumevanja projekta s podjetniškega zornega kota.

Jaafaru (IPMA, 1998, str. 506 – 514), v prihodnosti vidi vodje projektov v drugačni vlogi. Strokovnjakom in raziskovalcem daje večji pomen proaktivnost pri vodenju projektov v praksi. Proaktivnost se mora izraziti v pristopu k projektnemu managementu, v katerem sta zelo pomembna planiranje ciljev in njihov življenjski cikel. Vloga projektnega managerja je torej povezovanje dela in ustvarjanje dodane vrednosti informacij, in ne le usklajevanje in vodenje celotnega projekta. Zaradi tega bodo vodje projektov v prihodnosti postajali partnerji, ki bodo nosili pomembno vlogo pri doseganju ekonomskih rezultatov projekta.

Slika 3: Vodstvene strukture



Vir: Galbraith, Downey in Kates, 2002, str. 115.

Pomembnost projektnega managerja je v družbah pogosto podcenjena. Z njegovo organizacijsko uvrščenostjo management družbe posredno pokaže pomembnost te stroke pri realizaciji strateških ciljev. Njegove napore pri vodenju projektov pogosto omejujejo slabosti matrične organizacije. V tej organizacijski obliki so člani projekta dodeljeni na projekt le za čas njegovega izvajanja. Dvojnost vodenja tako pogosto meče slabo luč na projektni management v celoti. Galbraith, Downey in Kates (2002, str. 115) opredeljujejo pomembnost poznavanja vodstvene strukture kot celote vlog in procesov, uporabljenih za zagotovitev napredovanja planov, za koordinacijo aktivnosti in za spremembe procesov.

Uvedba projektne skupine zmanjšuje potrebo po izraziti hierarhiji v družbi, saj je sprejemanje odločitev na ta način razpršeno od članov do vodje projektne skupine. Projektne skupine so osnovni element, ki je integriran v organiziranost družbe. Pomenijo dopolnilo vertikalni strukturi in s svojim delom odpravljajo njene slabosti. V osnovi so lahko projektne skupine stalne ali začasne, ki po določenem času lahko preidejo v samostojno tržno usmerjeno organizacijsko enoto. Z vključitvijo projektних skupin v organizacijo se spremenita tudi vloga in razpon kontrole managementa, še zlasti če projektne skupine postanejo neodvisne od vključenosti managementa in sprejemanja odločitev.

Natančna opredelitev odgovornosti članov projekta je ena pomembnejših nalog vodje projekta. Z določitvijo odgovornosti za posamezne aktivnosti projekta so jasno določene naloge in odgovornosti nosilcev dejavnosti, ki so zadolženi za izvedbo določene dejavnosti v projektu. Dejavnost lahko izvajajo samostojno ali pa s pomočjo članov, ki so na dejavnost dodeljeni. Zaradi česar bo učinkovitejša tudi njihova komunikacija.

Galbraith, Downey in Kates (2002, str. 156) opredeljujejo projektno skupino kot formalni mehanizem za povezovanje dela, ki združuje zaposlene, da ob medsebojni odvisnosti in delitvi skupne odgovornosti dosežejo rezultat.

3.5 Oblikovanje projektne organizacije

S projektno organizacijo opredelimo notranjo delitev dela v projektu. Projektna organizacija je lahko vključena v obstoječo organizacijsko strukturo na naslednje tri načine (Rant, Jeraj, Ljubič, 2002, str. 22):

- se zato funkcijo ustanovi posebna organizacijska enota,
- jo vključimo v sestav ene izmed obstoječih organizacijskih enot,
- jo uresničimo z nestalno ali občasno organizacijsko tvorbo, t.j. s projektno skupino.

Projektna organizacija predstavlja samostojno organizacijsko strukturo z različnimi oblikami. Za uspešno izvedbo vsakega projekta je potrebno vzpostaviti projektno organizacijo. Rozman (2000, str. 48) meni, da oblikovani strategiji najprej sledi načrtovanje ustrezne projektne organizacije, ki se ujema z naravo strategije. Namen oblikovanja projektne organizacije je predvsem učinkovita izmenjave informacij v času izvajanja projekta. Na ta način ustrezno povežemo formalno organizacijo v družbi in organizacijsko strukturo projekta.

Za upravljanje projektov se oblikuje nadzorni organ oziroma projektni svet¹, ki ima jasno opredeljene pristojnosti. Kovač (2003, str. 26) vidi organiziranje projektov z dveh vidikov:

1. Oblikovanje projektne organizacijske strukture, ki ustreza na eni strani strategiji in ciljem projekta, na drugi strani pa obstoječim danostim organizacijske strukture v družbi.
2. Oblikovanje sistema medsebojne povezanosti v celotni managerski sistem družbe.

3.6 Proces projektnega managementa

S procesom je določen protokol za upravljanje aktivnosti pri oblikovanju, razvoju in izvedbi projekta. Opredeljuje izvedbo osnovnih funkcij managementa, kot so planiranje, organizacija, motivacija, vodenje in nadziranje. Proces projektnega managementa (Cleland in Ireland, 2000, str. 1.45) lahko torej opišemo na osnovi njegovih glavnih funkcij, kot sledi:

- Planiranje: Kaj načrtujemo in zakaj? Pri izvedbi oblikovanja poslanstva projekta je planiranje uporabljeno za določitev projektnih ciljev in strategij. Med trajanjem procesa planiranja, postopkov, tehnik in izdelave dokumentacije je potrebno podrobno pojasniti predvideno uporabo vseh virov za izvedbo projekta.
- Organizacija: Kaj je vključeno in zakaj? Pri izvedbi te funkcije so potrebni kadrovske in drugi viri ter določene pristojnosti in odgovornosti vodij.
- Motivacija: Kaj zagotavlja najboljše delo članov projekta in ostalih, ki podpirajo projekt, oziroma so vanj vključeni?
- Vodenje: Kdo odloča, o čem in kako? Pri izvedbi te funkcije mora vodja projekta, zagotavljati osebno vodenje in nadzor izvedbe aktivnosti ter obveznosti udeležencev, ki so vključeni v projekt.
- Nadziranje: Kdo presoja rezultate in na osnovi kakšnih standardov? V tej vlogi projektni vodje, člani in drugi vključeni managerji izvajajo naloge nadzora, kontrole in ocenjevanja uporabe virov, vključenih v projekt.

Projekt je torej celota aktivnosti, katerih izvedba zagotavlja končni rezultat. Projekti so sestavljeni iz več procesov, ki jih tvorijo:

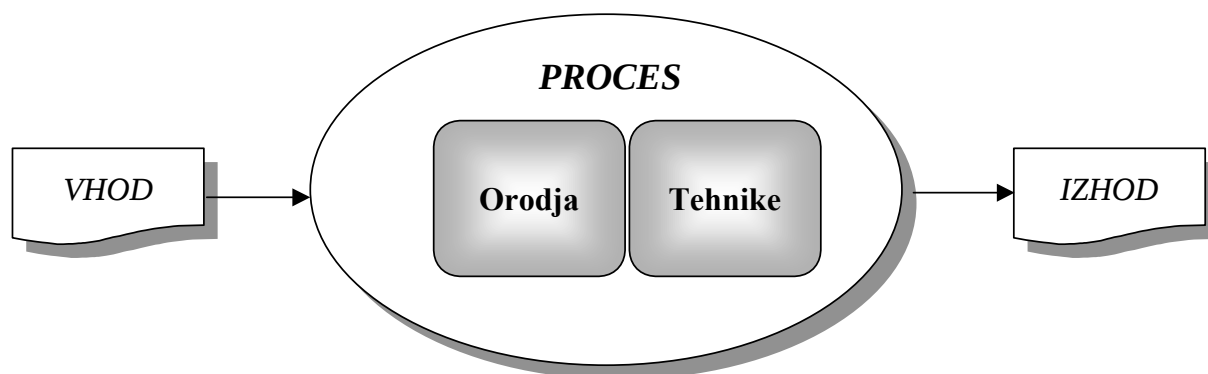
- Vhodni podatki – dokumenti, na osnovi katerih se v procesu izvajajo aktivnosti.

¹ Projektni svet je stalno koordinacijsko telo, ki je namenjeno upravljanju projektov. Vodi ga direktor družbe, sestavljajo ga lahko ostali člani top managementa, ki so tudi v vlogi naročnika projektov.

- Orodja in tehnike – mehanizmi, s katerimi vhodne podatke preoblikujemo v izhodne.
- Izhodni podatki – so rezultati procesa.

Rezultati procesov so medsebojno povezani z vhodnimi in izhodni dokumenti.

Slika 4: Elementi procesa



Vir: Duncan, 2000, str. 32.

Oprelitev procesov se pri posameznih avtorjih razlikuje. PMI (1996, str. 27-35) opredeljuje pet procesov pri izvedbi projekta.

1. Inicializacija: zaznanje potrebe po projektu in obveza za začetek naslednje faze.
2. Načrtovanje: načrtovanje vseh aktivnosti projekta ter metod dela.
3. Izvedba: izvedba planiranih aktivnosti projekta.
4. Kontrola: nadzor realizacije ciljev projekta ter sprejemanje preventivnih aktivnosti za reševanje problemov.
5. Zaključek: sprejem rezultatov, izdelava ocene uspešnosti ter potrditev zaključka projekta.

Prehod projekta v naslednjo fazo je odvisen od zaključka predhodne faze. Po interpretaciji Widemana (2003) predstavljajo mejniki med posameznimi procesi »kontrolne točke« projekta.

Pomembnost uporabe projektnega managementa obravnavamo tudi z vidika hierarhije življenjskega cikla projekta. Wideman (2003) ga opredeljuje kot makro in mikro raven. Podrobna delitev projekta (iz plana na faze in stopnje ter nazadnje naloge in aktivnosti) je potrebna predvsem zaradi delitve nalog na lahko vodljive delovne pakete. Delitev projekta omogoča standardiziran pristop in možnost členitve zaokroženih aktivnosti projektov na podprojekte.

Slika 5: Hierarhija življenjskega obdobja projekta

Makro vidik  Mikro vidik	Planiranje / Izvedba projekta	Abstraktna načela	Generične
	Faze	Zamišljanje, Razvoj, Izvedba, Zaključek	
	Stopnje	Pet do deset	Značilno za industrijo
	Naloge/Aktivnosti	Veliko	Značilno za posamezen projekt

Vir: Wideman, 2003.

Nekateri avtorji, strokovne institucije in razna profesionalna združenja, zlasti PMI, so metodologijo procesa projektnega managementa razvili do podrobnosti. Metodologija vključuje vhodne in izhodne dokumente, orodja za doseg ciljev in pričakovane rezultate. Na tej osnovi tudi temelji razvoj informacijske podpore za vodenje in upravljanje projektov. Slednjo v pretežni meri uporabljata projektni management ter osebje projektne pisarne.

3.7 Projektni management pri izločanju dejavnosti

Projektni management je veda, ki podpira izvedbo aktivnosti na različnih poslovnih področjih. Učinki so vidni tudi v zaključenih projektih izločanja dejavnosti. Z uporabo znanj, veščin, orodij in tehnik projektnega managementa se realizirajo naročnikove zahteve. Uporaba projektnega managementa pri izločanju dejavnosti predstavlja potencial, ki omogoča proizvodnjo novih proizvodov in zagotavljanje storitev ter učinkovito upravljanje sprememb. Izločanje dejavnosti je občutljiv projekt, zlasti z vidika ravnanja s kadri ter z vidika načina in pogostosti komunikacijskih aktivnosti. Če spremembe niso pravilno upravljane, prihaja do zmede zlasti med tistimi, ki niso vključeni v proces, vendar pa spremembe nanje pomembno vplivajo. Posledice se kažejo v frustraciji, zmedi ter uporabi zaposlenih do teh sprememb in v želji po ohranitvi obstoječega stanja. Družbe in zaposleni veliko pridobijo od prenovljenih procesov, ki le ob dosledni in kakovostni izpeljavi projektov prinašajo optimalne učinke. Wideman in Vijay (2003) trdita, da se rast, spremembe in projekti v vedno bolj turbulentnem poslovnem okolju dobro povezujejo, poleg tega pa postaja poslovanje družb še obsežnejše in hitrejšo. Champy in Hammer (1993, str. 11) opredeljujeta spremembe družb, ki se bodo zgodile v prihodnosti, z naslednjo opredelitvijo: »Če želijo prenoviti svoja podjetja, morajo managerji zavreči stare nazore o tem, kako je treba organizirati in voditi poslovanje.

Opustiti morajo organizacijska in operativna načela ter postopke, ki jih uporabljajo sedaj, in ustvariti popolnoma nove«. Precejšnjo oviro uporabe projektnega managementa predstavlja zlasti razumevanje vloge in pomena te discipline v določenih družbah. To je razkrila raziskava uporabe projektnega managementa v Veliki Britaniji (IPMA, Bryde, 1998, str. 2-9). V zaključkih raziskave sta bili ugotovljeni dve glavni vrsti ovir:

1. Ovire, ki so povezane z okoljem organizacije (zavedanje pomena projektnega managementa, organizacijska kultura, strategija in organizacijska struktura).
2. Ovire, ki so v večji meri povezane z uporabo projektnega managementa pri izvedbi sprememb (oblikovanje in delovanje sistema projektnega managementa ter proces uvedbe sprememb).

3.8 Tveganja v projektih

Učinkovita podpora projektom zajema tudi obvladovanje tveganj. Tveganje v projektu predstavlja možnost, da bodo nekateri dogodki negativno vplivali na cilje projekta. Zaradi tega morajo biti tveganja ugotovljena, analizirana, njihov vpliv pa zmanjšan. Projektni cilji so osnova za ugotavljanje tveganj, ki so v projektu vedno prisotna. Preveliki pritiski na realizacijo projekta za vsako ceno in v skrajšanih rokih lahko pripeljejo tudi do njegove neuspešnosti. Nasprotno so premajhna tveganja odraz neučinkovite izrabe različnih virov, kot npr. kadrov, tehničnih in drugih zmogljivosti.

Obstajajo različne opredelitve tveganj. Notranje tveganje nastopa vselej, kadar ima projektni vodja vse »niti« v svojih rokah, in lahko z neposrednimi odločitvami vpliva na potek dogajanj. Na zunanja tveganja vodje projektov ne morejo pomembno vplivati. Največkrat gre za najrazličnejše pritiske zunanjih dejavnikov, neformalnih ali formalnih skupin, ki imajo različno moč vplivanja na izvedbo projekta.

Tveganju, da zunanji izvajalec ne bo mogel dosegati pričakovanj naročnika, se ne moremo izogniti s tem, da dejavnosti enostavno ne izločimo, trdi Greaver (1998, str. 150). Takšna odločitev ne pomeni rešitve problema. Greaver v nadaljevanju opredeljuje tri tipe tveganj kot posledice izrednih dogodkov, in sicer:

- tveganja, ki so sestavni del vsakega projekta;
- splošna tveganja, ki se pojavijo v večini projektov izločanja dejavnosti;
- posebna tveganja, ki se lahko pojavijo ob uporabi različnih virov v organizaciji in vključevanju različnih izvajalcev.

3.9 Projektna pisarna

Namen projektne pisarne je zagotavljanje organizacijske in tehnične podpore izvajanju projekta. V kolikor osebje projektne pisarne pri svojem delu uporablja ustrezen informacijski sistem, to predstavlja dodano vrednost projektному managementu oziroma projektu, katerega podporo zagotavlja. Projektna pisarna združuje mnoge funkcije managementa projekta. Zmanjšuje stroške funkcije managementa in izboljšuje kakovost informacij o projektih, namenjenih višjemu managementu. Projektna pisarna je torej podporna organizacijska enota ali skupina zaposlenih, ki posreduje storitve projektnim managerjem, srednjemu in višjemu managementu ter funkcijskim managerjem, ki delajo na projektih. Seveda pa nima pristojnosti odločanja. Pripravlja le informacije in poročila, ki so v pomoč pri odločitvah managerjev. V projektно usmerjenih družbah predstavlja center projektneг managementa.

Pogosto je projektna pisarna le to, kar od nje zahteva management družbe. V družbah ima različno vlogo, kakor je lahko različno tudi njeno organizacijsko mesto v strukturi podjetja, kadrovska zasedba in naloge zaposlenih oziroma poslanstvo celotne projektne pisarne. Lahko je tudi samo skupina zaposlenih, ki zbira informacije in poročila, planira ter predstavlja komunikacijski center pri izvedbi projektov. Projektna pisarna je odvisna od poslovnih potreb, zato se njena vloga temu primerno razvija.

3.10 Uvedba projekta

Ta aktivnost opredeljuje dejanske napore pri uvedbi projektneг ciljev. Doseganje konkurenčnih prednosti z izločanjem dejavnosti je v precejšnji meri odvisno od uspešne uvedbe projekta. Za usklajeno izvajanja aktivnosti partnerjev je potrebno oblikovati plan uvedbe, v katerem so časovno opredeljene posamezne aktivnosti. To omogoča celovito upravljanje te faze in sprotneг izboljšav. Uvedba projekta lahko traja tudi več mesecev, kar je odvisno od obsega dejavnosti, ki se izloča, in njenega vpliva na preostali del družbe.

Skupen pregled mejnikov je kritična stopnja uvedbe celotnega projekta. Partnerja morata pregledati napredovanje dela na projektu glede na določen terminski plan. Po zaključeni uvedbi morata nadaljevati pregled doseganja predhodno določenih ciljev. Namen poročanja je reševanje vseh problemov, ki se zgodijo v tej fazi. Izvajalec mora tekoče poročati naročniku o poteku in napredovanju planiranih aktivnosti. Pregled doseganja rezultatov po zaključku projekta je aktivnost, ki je vodje projekta vselej ne izvedejo.

3.11 Komunikacijski načrt projekta

Komunikacijske aktivnosti so pomemben del izvajanja vsakega projekta. Podcenjevanje in slabo obvladovanje tega področja se lahko kaže zlasti v slabo pripravljenem komunikacijskem planu ter v kakovosti in pogostosti komunikacij. Slednje ima lahko katastrofalne posledice za izvedbo vsakega projekta. O komunikacijskih aktivnostih projekta izločanja dejavnosti je potrebno razmišljati širše, saj niso le sestavni del izvedbene faze projekta, ampak tudi upravljanja partnerskega odnosa. Zato je potrebno zaposlene o predvidenih aktivnostih obvestiti takoj po odločitvi o načrtovanju projekta.

V nasprotnem primeru se lahko med njimi razširijo različne domneve, ki ne temeljijo na poznavanju pomembnih dejstev in koristi. Posledice slabih komunikacijskih aktivnosti se lahko kažejo v padcu morale in nezadovoljstvu zaposlenih ter v raznih oblikah neformalnih pritiskov na management. Zaposlene je torej potrebno obveščati o napredovanju projekta v vseh fazah in jih na ta način posredno vključiti v projekt.

3.12 Informacijska podpora pri izvedbi projekta

Uporaba najsodobnejših informacijskih orodij, kot so komunikacija preko interneta, telekonference in videokonference, veča hitrost sprejemanja odločitev ter zagotavlja učinkovito planiranje aktivnosti projekta. Koristi uporabe sodobnih informacijskih orodij so vidne predvsem v večanju učinkovitosti, zmožnosti hitrega formiranja projektnih podskupin, dostopu do nadgradnje obstoječih podatkov in nižanju časovnih razlik, kadar gre za izvajanja mednarodnih projektov.

Moderna informacijska orodja (Ms Project, Super Project, posebni interaktivni portali in drugo) družbam omogočajo izvajanje stalnega nadzora aktivnosti projekta ali zunanjega izvajalca (Quin, 2003). Navkljub dejstvu, da se večina aktivnosti izvaja na različnih lokacijah, je torej s pomočjo omenjenih informacijskih orodij možno upravljanje celotnega projekta ter njegovih vmesnih rezultatov.

Pri zagotavljanju podpore mednarodnim projektom je celoten proces še zahtevnejši in obsežnejši. Značilnosti mednarodnega okolja, ki se kažejo v večji nepredvidljivosti, zahtevajo, da management projekta vseskozi spremlja aktivnosti notranjega in zunanjega okolja.

4 IZVAJANJE DEJAVNOSTI IZVEN PODJETJA

4.1 Opredelitev pojmov izvajanja dejavnosti izven podjetja

Osnovni namen izločanja dejavnosti se kaže v uporabi zunanjih virov, kar je razvidno že iz same besede »outsourcing«. Poslovnih oblik tovrstnega sodelovanja je veliko. Opredelil bom le nekatere, ki se v praksi in literaturi najpogosteje uporabljajo. Kubr (2002, str. 509) opisuje izločanje dejavnosti kot pogodbeni odnos z zunanjo organizacijo za izvajanje tistih aktivnosti, ki jih družba sama z lastnimi viri ne bo izvajala. Opredeljuje tudi nov trend (»insourcing«) vodilnih družb, ki ponovno vračajo izvajanje storitev v okvir svoje organiziranosti. Razlog ni slaba kakovost izvajanja storitev zunanjega izvajalca, ampak vračanje že izločene dejavnosti v okvir matične družbe, predvsem zaradi neuspelega izločanja dejavnosti, oziroma s ciljem združevanja različnih poslovnih področij v nov storitveni center. Ta storitveni center zagotavlja storitve na tržni osnovi predvsem za posamezne organizacijske enote družbe.

Poslovni proces izločanja dejavnosti (Business Process Outsourcing ali BPO) opredeljuje izločanje podpornih oziroma administrativnih funkcij (finance, logistika, vzdrževanje, informatika in druge) ali poslovnega procesa, ki ni nujen za opravljanje glavne dejavnosti in ne predstavlja konkurenčne prednosti družbe (Informationweek, 2003).

Družba ima lahko enega (»single sourcing«) ali več izvajalcev (»multiple sourcing«). Odločitev o izboru je odvisna od namena uporabe in tržnih možnosti. Če se izbira med več izvajalci, obstaja možnost doseganja nižjih cen, vendar zaradi upravljanja večjega števila pogodbenih razmerij nastopijo tudi večji stroški poslovanja.

Družbe prenašajo tudi manjše dele storitvenih funkcij in aktivnosti na zunanje partnerje. Yalaho (2002, str. 24) za opredelitev izločanja dejavnosti uporablja termina »contracting out« in »subcontracting«. Z njuno uporabo opredeljuje storitve in proizvode, ki jih zagotavlja zunanji izvajalec.

Z izločanjem dejavnosti je pogosto povezan tudi reinženiring. Kubr (2002, str. 507) opredeljuje »business process re-engineering« (BPR) kot strateško orodje preoblikovanja družbe za pripravo radikalnih in stalnih sprememb v poslovni strategiji: rezultati so vidni v takojšnji konkurenčni prednosti. Družbe kot elemente rasti, ugodnejšega tržnega položaja ali nižanja stroškov dela, izločajo dejavnosti tudi preko njihovih nacionalnih meja (»international outsourcing«).

To področje je podrobneje opredeljeno v poglavju 4.6. Izkušnje pri izločanju dejavnosti v svetu. Skyte (2003) opredeljuje izločanje dejavnosti kot prenos aktivnosti in storitev k zunanjim izvajalcem. »Facilities management« pa opredeljuje management podpornih dejavnosti, ki jih izvajajo zunanji izvajalci. Rothery in Robertson (1996, str. 24) opredeljujeta izločanje podpornih dejavnosti kot eno najhitreje rastočih poslovnih področij, ki se razteza od največjega področja informacijske tehnologije, do drugih podpornih storitev ter trženja. Popolnoma nasprotno pa Love in Roper (2003) kot temeljno odločitev opredeljujeta odklonitev izločitve oziroma internacionalizacije pomembnejše dejavnosti.

Proces izločanja dejavnosti pomeni dolgoročni odnos z zunanjim dobaviteljem storitev (Chunling in Yalaho, 2002, str. 24). Greaver (1999, str. 27) opredeljuje izločanje dejavnosti kot sodelovanje drugega izvajalca pri upravljanju organizacije družbe, tehnoloških dosežkih, usposabljanju zaposlenih in pri načrtovanih aktivnostih za doseganje standardov.

4.2 Izločanje dejavnosti - orodje managementa za izvajanje sprememb

Izločanje dejavnosti vse bolj postaja glavno orodje izvajanja sprememb v poslovnem svetu. »Izločanje dejavnosti ni skrivna formula uspeha, niti magično orodje za izparevanje problemov, niti kaprica managementa družb. Je le orodje managementa, ki še ni v celoti preizkušeno in razumljeno« (Greaver, 1998, str. 15). Tudi Quin (2003) vidi izločanje stranskih dejavnosti kot orodje managementa, s katerim pogosto dosega cilj rasti vrednosti premoženja delničarjev.

Izločanje dejavnosti je, vsaj do sedaj, pomenilo izločanje storitev ali procesov, opredeljenih kot stransko področje dejavnosti ali neizkoriščeno sredstvo, pa tudi virov, za katere ni nujno, da še ostanejo v sestavi družbe.

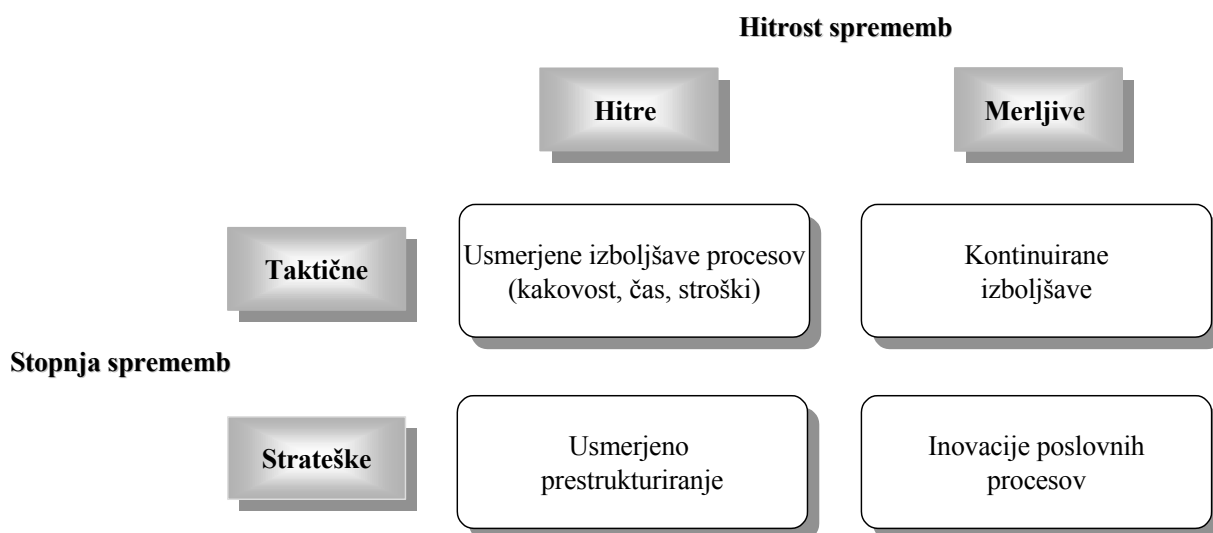
Glavni cilji tradicionalnega izločanja dejavnosti so bili:

- izločanje nedonosnih in ponavljajočih funkcij iz posameznih družb;
- prenašanje odgovornosti za izvedbo določenih aktivnosti ali procesov zunanjemu ponudniku;
- prepričanje o tem, da sta kakovost in sposobnost zagotavljanja storitev zunanjih dobaviteljev višji, kot ju je možno dosežati v okviru matične družbe;
- ukinitve podpornih in administrativnih funkcij s ciljem usmeritve managementa v glavno dejavnost in rast konkurenčnih prednosti družbe.

Management družb ima velik vpliv na izločanje dejavnosti, saj je težko v celoti predvideti vse posledice njegovih odločitev. V poslovnem svetu obstaja tudi precej dvomov glede odločitev o izločanju dejavnosti, kljub temu pa večina managementa razmišlja o tej možnosti organizacijskih sprememb. Pri tovrstnih odločitvah je potrebno oceniti cilje in vplive organizacijskih sprememb, saj lahko le-te pomenijo znatno prednost ali tudi slabost za družbo, ki izloča dejavnost.

Kerzner (2001, str. 584) trdi, da je osnovna odgovornost managementa ali projektnega sponzorja tudi izbor projektov. Uspešna izvedba velikih sprememb zahteva sponzorstvo top managementa. To je še posebej pomembno, ko projekt preide v fazo uvedbe, katere uspešna izvedba je v precejšnji meri odvisna od pozitivnega sprejemanja tovrstnih sprememb med zaposlenimi. Uvajanje strategije s pomočjo projektov zahteva od managementa zmožnost pravilnega ocenjevanja in napovedovanja gospodarskih gibanj. Osnova za njihovo izvedbo torej temelji na izvedbi analiz in upoštevanju informacij z zunanjega okolja.

Slika 6: Možni pristopi pri spremembah poslovanja



Vir: Greaver, 1998, str. 100.

Management ima pri izvedbi transformacije družb na voljo veliko različnih orodij. Greaver (1998, str. 100) opredeljuje naslednja:

- Usmerjene izboljšave procesov. Gre za taktično usmerjeno analiziranje in merjenje procesov in funkcij, kar je lahko zaključeno v nekaj mesecih. Orodja: analiza aktivnosti, stroškov in managementa ali usmerjeni benchmarking prinašajo velike izboljšave poslovnih procesov, hkrati pa pomenijo nizko tveganje pri izvedbi.

- **Stalne izboljšave.** Orodja so usmerjena v taktično analizo procesov in izboljševanje poslovanja, kar lahko traja več let. Uporabljata se benchmarking ali koncept TQM oziroma celovitega upravljanja kakovosti, ki združuje vse poslovne funkcije podjetja od razvoja izdelka, vhodne kontrole surovin, proizvodnje do tržnega komuniciranja, ki si prizadeva za večje zadovoljstvo kupca (Češnovar, 2003, str. 56). Zaradi visokih stroškov izobraževanja zaposlenih in daljšega časa izvedbe obstaja možnost neuspeha.
- **Inoviranje poslovnih procesov.** Najpogostejše orodje je reinženiring, ki je strateško usmerjen na analizo in radikalno preoblikovanje procesov. Dolg čas uvedbe je povezan z visokim tveganjem.
- **Usmerjeno prestrukturiranje.** Uporablja se izločanje dejavnosti, pripojitve in združitve družb. To so projektno usmerjene aktivnosti, ki so vzpodbujene z vrha družb in imajo velik vpliv na poslovanje. Z njimi so lahko doseženi različni cilji, npr. izboljšanje poslovanja in oblikovanje učinkovitejše kapitalske strukture. Tveganje je manjše, ker je izvedba sprememb s temi orodji usmerjena in zahteva krajši čas izvedbe.

Škarabot (IPMA, 1998(a), str. 767) opredeljuje vlogo top managementa pri uvedbi strategije in poleg drugih avtorjev ugotavlja, da management družb posveča veliko pozornosti oblikovanju strategije, precej manj pa njeni izvedbi. Vloga managementa je pri izvedbi strategije bistvena, saj bodo z njeno izvedbo realizirani strateški cilji. Te odgovornosti pa top management ne more prenesti na srednjo raven managementa. Tudi Thompson in Strickland (1999, str. 18) navajata, da je »top management« nosilec izdelave strategije in njene uvedbe.

4.3 Glavne oblike izločanja dejavnosti

Izločanje dejavnosti avtorji različno opredeljujejo. Linder, Sawyer in Hartley (2003), na osnovi raziskave ugotavljajo tri različne oblike izločanja dejavnosti (konvencionalno, sodelovalno in transformacijsko izločanje dejavnosti). Vse oblike imajo različne pristope, namen, kazalce uspešnosti, glavna merila upravljanja in koristi.

Love in Roper (2003) opredeljujeta izločanje dejavnosti kot inovacijski proces, ki ima namen zaščititi vodilno vlogo družbe na konkurenčnem globalnem trgu ter povečati časovni razmik do trenutka, ko bo tudi konkurenca pristopila k posnemanju njihovega uspešnega modela. Sočasno ugotavljata, da visoka koncentracija konkurence in veljavna zakonodaja predstavljata precejšnjo oviro inovacijskim procesom.

Tudi Chunling in Yalaho (2002, str. 26) opredeljujeta različni obliki izločanja dejavnosti, vendar bolj z vidika vsebine dela zunanjega izvajalca (projektni management in popolno izločanje dejavnosti). V primeru projektnega managementa naročnik izloči celoten projekt ali le določen del, ki ga zaključi zunanji izvajalec. Popolno izločanje dejavnosti se nanaša na situacijo, ko dobavitelj izvaja velik delež naročnikovih poslovnih procesov.

Tabela 1: Primerjava treh različnih oblik izločanja dejavnosti

	Konvencionalno	Sodelovalno	Transformacijsko
Pristop	<u>POGODBENI</u> : Motivacija izvajalca za doseganje specifičnih in merljivih ciljev	<u>INTERAKTIVNI</u> : Skupno določanje outputov za doseg poslovnih potreb	<u>OBVEZUJOČI</u> : Težišče na doseganju dramatičnih izboljšav in visokih ciljev naročnika
Namen	Dobiš, za kar zaprosiš	Dobiš, kar želiš	Dobiš, kar potrebuješ
Vzpodbude	Finančni bonusi za doseganje in penali za nedoseganje ciljev	Delitev izkušenj doseženih izboljšav Procent prihodka iz naslova dobavljenih storitev ali proizvodov	Delitve novih poslovnih tveganj Zagon novih proizvodnih linij in razvoja proizvodov
Kazalci	Razpoložljivost sistema Doseganje znižanja stroškov	Pravočasna dobava Sistem uravnoteženih kazalcev poslovanja	Dosežen prihodek Zaslugek na delnico
Mehanizmi upravljanja	Partnerska pogodba Redni pregledi in ocene poslovanja	Delitev ključnih poslovnih načel Opis zahtevanih rezultatov Redni pregledi poslovanja in koordinacije	Skupen razvoj strateškega poslovanja, sodelovanje na ravni uprav sodelujočih družb Redni pregledi doseganja ciljev managementa
Koristi	Doseganje konkurenčne enakosti v aktivnostih, ki imajo malo dodane vrednosti	Doseganja funkcionalnih in procesnih rezultatov, ki podpirajo celotno poslovanje	Doseganje poslovnih rezultatov na ravni celotne družbe

Vir: Linder, Sawyer in Hartley, 2003.

4.3.1 Konvencionalna oblika izločanja dejavnosti

Linder, Sawyer in Hartley (2003) trdijo, da so glavna spona današnjih klasičnih partnerskih odnosov kazalci in vzpodbude zunanjega izvajalca. Čeprav management uporablja širok nabor kazalcev uspešnosti, pa pri konvencionalni obliki izločanja dejavnosti uvaja malo različnih pristopov. Ob upoštevanju penalov pri nedoseganju želene ravni kakovosti storitev so uporabljena fiksna plačila izvajalcem v višini določenega procenta vrednosti posla. Motivacija za izločanje dejavnosti izvira iz osnovne usmeritve v znižanje stroškov.

Medtem ko nekatere družbe še vedno sledijo tradicionalnemu modelu izločanja dejavnosti, je mnogo inovativnih družb in svetovalnih organizacij razvilo in vpeljalo povsem nove modele, npr. transformacijsko izločanje dejavnosti, izločanje poslovnih procesov, reinženiring in druge.

4.3.2 Sodelovalna oblika izločanja dejavnosti

Družbe zahtevajo od procesov, ki jih izločajo, vedno več dodane vrednosti. Za razliko od klasične oblike izločanja dejavnosti pri sodelovalni obliki nastopa predvsem vzajemno sodelovanje. Quin (2003) trdi, da skupen razvoj vizije in razpon zaslug pri njeni realizaciji pomagata oblikovati identiteto partnerjev, obenem pa omogočata določanje zanimivih in vzpodbujevalnih ciljev. Za učinkovito upravljanje partnerskega odnosa je nujno oblikovanje kazalcev uspešnosti. Zaradi odsotnosti kontrole partnerskega odnosa morata partnerja skupno oblikovati dokument z načeli, ki so vodilo za prihodnje sodelovanje. Vsebina tega dokumenta je predvsem organizacijski dogovor, ki nima lastnosti pogodbenega odnosa. Vzajemna načela torej niso oblikovana le zaradi opredelitve postopkov dela, ampak zajemajo tudi metodologijo za doseganje postavljenih ciljev. Obsežnost dela pogosto povzroča slabšo kontrolo izpolnjevanja zahtev. Največja slabost te oblike je, da povzroča negotovost ter nejasnost pri ugotavljanju odgovornosti za dosežene rezultate.

4.3.3 Transformacijska oblika izločanja dejavnosti

To je popolnoma nova oblika, ki se je razvila kot posledica hitrih gospodarskih sprememb in prilagajanja družb na nove razmere. Poslovna partnerja se odrečeta udobnosti in varnosti, ki ju nudijo točno opredeljeno področje dela, določeni rezultati, strukturirana vloga ter odgovornosti pri doseganju dramatičnih sprememb poslovanja družbe (Linder, Sawyer in Hartley, 2003). Partnerja uporabljata dogovorjene kazalce uspešnosti ter vzpodbude, z namenom, da obdržita tesno povezane interese in spoštujeta vzajemno obvezo za doseganje skupnih ciljev.

Tudi Chunling in Yalaho (2002, str. 26), opredeljujeta transformacijsko obliko izločanja dejavnosti zlasti pri uvedbi ključnih informacijskih platform. Z nenehnim razvojem informacijske tehnologije vse pogostejše prihaja do tovrstnih sprememb, še zlasti zato, ker družbe spreminjajo tehnološke platforme. Izvajalci storitev namreč obdržijo obstoječe informacijske sisteme ali tehnologije, medtem ko naročniki iščejo nove načine za uvedbo sodobnih tehnologij in informacijskih sistemov.

4.3.4 Poslovni proces izločanja dejavnosti

S poslovnim procesom izločanja dejavnosti je mišljeno izločanje celotnih procesov družbe s ciljem povečanja njene fleksibilnosti in boljše usmeritve v glavno dejavnost. Poudarek je predvsem na izločanju podpornih procesov.

Podporne storitve sodijo v skupino stranskih dejavnosti (Quin, 2003). Kot zaključen poslovni proces se pogosto izločajo zunanjemu izvajalcu, ki jih nato izvaja po konkurenčni ceni. Učinek je dvojen: znižanje stroškov v matični družbi na eni strani ter pritisk trga pri zunanjih izvajalcih na drugi. Oboje zagotavlja razvoj inovativnih pristopov in prilagajanje na poslovanje v tržnih pogojih. V razvitem poslovnem svetu to ni nova vrsta poslovanja. Tovrstne storitve zahtevajo visoko raven standardizacije, so tržno prenosne, njihovi izvajalci pa imajo pogosto standardna pogodbeno določila. Manjšim družbam je na ta način omogočen relativno hiter in enostaven vstop na tržišče.

Rothery in Robertson (1996, str. 122) vidita glavno prednost pri izločanju celotnega procesa v tem, da je izvajalec zmožen optimirati učinkovitost poslovanja šele potem, ko je odgovoren za izvajanje celotnega procesa.

4.4 Razlogi izločanja dejavnosti

Obstaja več razlogov, zaradi katerih družbe izločajo določen segment poslovanja. Pogosto gre za pomanjkanje razvojnih znanj in potrebnih finančnih sredstev, da bi določen proces še naprej izvajali z lastnimi viri. Premišljene in dobro izdelane finančne razlage so razlog odločitev, da se določena dejavnost izvaja ceneje ter učinkovitejše v sodelovanju z zunanjim izvajalcem.

Prestrukturiranje družb se mnogokrat primerja z izločanjem dejavnosti. Prične se z analizo poslovanja družbe, njene strategije, ciljev, zaposlenih ter družabnikov. Prestrukturiranje družbe je osnoven in radikalen postopek spreminjanja poslovnega procesa, ki prinaša dolgoročne izboljšave kakovosti storitev družbe.

Management družb, ki se vseskozi trudi poiskati metode dela, ki jim bodo omogočale donosno proizvodnjo, širitev tržnih možnosti in distribucijo proizvodov, bo prisiljen še hitreje izvajati spremembe. Za njihovo realizacijo je potrebno najprej analizirati izvajanje in stroškovno učinkovitost procesov oziroma uveljavljenih metod dela in ugotoviti, ali so njihovi zaposleni dovolj usposobljeni za ugotavljanje in odpravo vseh ugotovljenih slabosti.

Odločitve o razlogih in smereh izločanja dejavnosti se spreminjajo glede na poslovne cilje družb oziroma glede na tržne in ekonomske vplive, katerim so izpostavljene. Razloge izločanja dejavnosti sem razvrstil v več skupin. Avtorji navajajo različne interpretacije, ki jih je možno združiti in komentirati.

4.4.1 Spremembe v strategiji družb

Družbe izločajo svoje dejavnosti iz različnih razlogov: strateške odločitve, zagotavljanje ekonomije obsega, tržni pritisk, tehnološke spremembe (Khosrowpour, 1996). Strateške odločitve so lahko sprejete tudi zaradi prenosa izvajanja določene dejavnosti v okvir matične družbe ali zaradi uporabe zunanjih virov za širjenje obstoječih zmogljivosti (Love in Roper, 2003). Izločanje dejavnosti lahko zajema več oblik. Pogosto se pojavlja ob organizacijskih in tehnoloških spremembah, pa tudi kot posledica reinženiranja, racionalizacije poslovanja, uvedbe novega informacijskega sistema ali drugih poslovnih orodij, ki povzročijo spremembo poslovnih procesov. V tuji literaturi se za reiženiring pogosto uporabljata izraza »Business Engineering« in »Enterprise Engineering«. Reinženiring daje družbam možnost, da uporabijo izločanje dejavnosti kot eno od orodij racionalizacije procesov (Rothery in Robertson, 1996, str. 13). Tako kot se družbe razvijajo z uvedbo novih tehnologij, lahko tudi poslovni partnerji, ki izvajajo podporo njihovim poslovnim procesom, izboljšujejo svoje poslovne procese ter se razvijajo z uvedbo novih metod dela.

Projekti reinženiranja obsegajo razvoj novih proizvodov in tehnologije, reinženiring poslovnih procesov ter organizacijske spremembe. Vsak od navedenih elementov je povezan z metodami dela, ki vplivajo na strukturo projekta, projektne skupine ter metode upravljanja (IPMA, Bobek, 1998(a), str. 462). Reinženiring procesov pomeni obnovitev procesov vodenja in optimiranja konkurenčnega položaja družbe, ki se odloča za tovrstno metodo. Obsega velike in kreativne izboljšave ter oblikovanje novih kazalcev poslovanja. Avtor navaja tri glavne točke procesov reinženiranja, ki so:

- bistveno izboljšano poslovanje družb po izločitvi dejavnosti;
- preoblikovanje razmišljanja zaposlenih o načinu poslovanja družbe;
- informacijska tehnologija je gonilna sila izvedbe transformacije poslovanja.

Pravilno izveden reinženiring lahko vpliva na organiziranost družbe, njeno poslovanje in izvajanje poslovnih procesov (IPMA, Cleland, 1998(a), str. 92). Spremembe organiziranosti, ki nastopajo ob strateških spremembah družb, imajo za posledico nižje stroške delovne sile, posodobljene procese in tehnološko opremo ter cenejše storitve.

Doseganje cilja ploske organiziranosti ima za posledico znižanje in ukinjanje ravni vodenja, kar pomeni manjšanje razdalje med managementom in izvajalci (Rothery in Robertson, 1996, str. 18). Pri izvedbi tovrstnih projektov pogosto prihaja do izločitve dejavnosti, kar v praksi pomeni izločitev dela zaposlenih, nekaterih aktivnosti, zaključenih procesov ali celotnih organizacijskih enot. Po drugi strani pomeni izločanje dejavnosti tudi izgubo neposredne kontrole nad izločenimi procesi ter spremembe v upravljanju teh storitev, v administraciji in v podpornih aktivnostih. Upoštevati je potrebno tudi nevarnost, da se naloge, ki so že bile izločene, zaradi različnih razlogov ponovno vključijo v poslovni proces družbe.

4.4.2 Ekonomski motivi

Pogosto se poraja vprašanje, kako lahko sploh pričakujemo znižanje stroškov z izločanjem dejavnosti, če mora zunanji izvajalec izvajati ravno takšne aktivnosti kot tisti, ki ga je najel. Odgovor leži v tem, da mora zunanji izvajalec izvajati procese na drugačen, stroškovno učinkovitejši in inovativen način. Interes matične družbe pri izločanju dejavnosti je v tem, da zniža skupne stroške na zaposlenega. Med te stroške sodijo predvsem celotni stroški delovnega prostora: oprema, stroški izobraževanja in službenih poti, stroški razvoja in podpornih aktivnosti. Greaver (1998, str. 58) trdi, da lahko ti skupni stroški predstavljajo tudi več kot 100% plače zaposlenega. Če s temi stroški obremenimo zunanjega izvajalca, so prihranki naročnika, zlasti v daljšem časovnem obdobju, več kot očitni. Za družbe, ki so se odločile za izvedbo sistematične ocene njihove poslovne strategije, ciljev in poslovnih izzivov, je verjetneje, da se bodo v končni fazi odločile za eno od oblik izločitve dejavnosti. Najpogostejši razlog je znižanje stroškov poslovanja. Dober primer učinkovitega znižanja skupnih stroškov poslovanja, ki je prevladujoč dejavnik odločitev o izločitvi posameznih dejavnosti, je področje informacijske tehnologije, kjer družbe izločajo velike poslovne segmente. V njihovo novo infrastrukturo vključujejo večje število uporabnikov in na ta način izkoriščajo ekonomijo obsega (Cap Gemini Ernst & Young, 2002).

4.4.3 Razvoj novih storitev

Do odločitve o izločanju določenega procesa lahko pride že med ciklusom proizvodnje novega proizvoda. Pogosto so razlogi v tem, da novi proizvodi, storitve ali komponente še niso pripravljene v celoti. Sestavni deli, celotni sistemi ali storitve, ki so namenjene za izločitev, pogosto predstavljajo osnove za razvoj novih tehnologij. Povečana raven nezanesljivosti, ki je povezana z novim proizvodom, pogosto zahteva, da je odločitev o izločanju izvedena takoj po razvojni fazi, razen če so proizvodi ali storitve opredeljeni kot glavna dejavnost družbe.

Dober primer je Philips Electronics, ki se je v sodelovanju z uspešno družbo na področju integracije poslovnih sistemov odločil za skupno preoblikovanje svojega informacijskega sistema, za »joint venture«. Nova družba je na osnovi poslovnega sodelovanja z drugo družbo postala glavni dobavitelj informacijskih storitev tudi za druge družbe (Quin, 2003).

4.4.4 Delo zunanjega izvajalca

McBlaine in Moritz (2002) opredeljujeta prenos znanj, tehnoloških inovacij, finančnih izkušenj ter veliko vključenost v zagotavljanje široke ponudbe storitev naročnika kot največje prispevke zunanjega izvajalca. Tudi Bittman (2003) ocenjuje, da mora glavna dejavnost izvajalca obsegati področje dela, ki ga zahteva naročnik. Nesposobnost, nekonkurenčnost ali nefleksibilnost zunanjega izvajalca pogosto vodi do radikalnih odločitev na tem področju. Nesposobnost ali nepripravljenost zunanjega izvajalca za proizvodnjo izdelka ali storitve pogosto vodi do odločitve naročnika, da bo sam izvajal določeno dejavnost, oziroma da se bo odločil za drugega izvajalca. DiRomualdo in Gurbaxani (2003) ugotavljata, da je pravilna kombinacija sposobnosti, zmožnosti, znanja in izkušenj zunanjega izvajalca nujna. Zahteve po komercialnem izkoriščanju in stalnih tržnih izboljšavah namreč temeljijo na zahtevah kupcev in vplivajo na delo izvajalcev. To je le še en razlog za prilagajanje organizacijske kulture in vzajemnih metod dela obeh partnerjev.

4.4.5 Tržne spremembe

Do odločitev o izločanju dejavnosti prihaja zaradi pomembnih tržnih premikov (Quin, 2003): spreminjajoče zahteve kupcev, nove tehnološke inovacije, v zadnjem času povezovanje in prevzemi družb. Dramatično zmanjšanje povpraševanja ima vpliv na vzpodbujanje izločanja tržno nezanimivih procesov in aktivnosti, da bi učinkoviteje izrabili lastne vire in se bolje prilagodili novim razmeram.

Zaradi globalizacije je nujna širša ponudba proizvodov vsem, individualnim kupcem in medorganizacijskemu trgu. Trg industrijskih proizvodov se je spremenil iz dobaviteljsko oblikovanega v tržišče, ki je usmerjeno h kupcem (IPMA, Dekkers, 1998(a), str. 355). To je vplivalo na spremembe obnašanja kupcev, saj imajo le-ti vse večji vpliv na poslovanje družb. Družbe se z različnimi časovnimi zamiki prilagajajo tržnim spremembam. Najboljše so tiste, ki že izdelano strategijo najhitreje prilagajajo. Le tako jim uspe ohraniti ali večati svojo konkurenčno prednost.

Prilagoditev na spremenjene tržne razmere pogosto narekuje izvedbo projekta »usklajenosti razvoja proizvodnega ter storitvenega segmenta v družbi«. Ta razkorak nastane predvsem zaradi tega, ker proces sprememb organiziranosti ni sledil spremembam proizvodnih in prodajnih procesov. Družba mora biti tržno usmerjena in mora vseskozi povečevati skrb za uporabnike.

To vpliva na njeno rast in na povečanje prihodkov. Cilji tovrstnih projektov obsegajo izvedbo analize in opisov poslovnih procesov ter preusmeritev zaposlenih iz drugih na prodajno področje.

4.4.6 Življenjski cikel tehnologije

Spremembe v tehnologiji povzročajo sprejem odločitev o izločanju določenih delov dejavnosti. Krajšanje tehnoloških življenjskih ciklov daje prednost tovrstnim odločitvam, saj so družbe na ta način pri razvoju in uvedbi novih proizvodov ter storitev dosti bolj prožne. Ob vse krajšem življenjskem ciklu novejših tehnologij si družbe z izločanjem, zlasti stroškovno nezanemljivih dejavnosti, bistveno pomagajo, saj na ta način prenašajo del poslovnega tveganja na zunanjega izvajalca (Chunling in Yalaho, 2002, str. 34). Tudi Quin (2003) ugotavlja, da so družbe prisiljene znižati čas razvoja proizvodnje in dobave proizvodov. Zato so vodilne svetovne družbe s pomočjo izločanja dejavnosti znižale poslovna tveganja in stroške za 60-90%.

4.5 Pasti in tveganja pri izločanju dejavnosti

Izločanje dejavnosti je povezano s poslovnimi in tehnološkimi tveganji ter izgubo nadzora. Družbe namreč želijo nadzirati poslovne procese in tehnologijo. Če je želena visoka raven kontrole ter zavarovanje lastništva procesa pred konkurenco in drugimi poslovnimi partnerji, ima izvajanje dejavnosti v okviru družbe veliko prednost pred izločanjem dejavnosti. Quin (2003) ugotavlja, da so družbe, ki uporabljajo le interne vire namesto zunanjih (oziroma namesto izločanja dejavnosti), prikrajšane za usmeritev k inovacijam in zamujajo priložnosti razvoja novih storitev z dodano vrednostjo. Rothery in Robertson (1996, str. 45) združujeta posebna tveganja, ki lahko nastopajo na različnih področjih izločanja dejavnosti, v tri osnovne skupine:

1. Poslovanje:

- vključevanje novih proizvodnih linij v pogodbeni odnos;
- zmanjšanje obsega poslovanja, ki temelji na pogodbi o izločanju dejavnosti;

- zaradi poslovnih sprememb ni potreb po zagotavljanju storitev, ki temeljijo na pogodbi o izločanju dejavnosti;
- pripojitve in združitve vplivajo na izvajanje določil obstoječih pogodb;
- izbor zunanjega izvajalca, ki ima ekonomijo obsega.

2. Kadri:

- ocena potrebnih znanj in veščin zaposlenih ter določanje njihovega obsega;
- upoštevanje delovno pravne zakonodaje pri ravnanju s kadri;
- upravljanje sprememb na tem področju (organizacijska kultura, upokojitve).

3. Tehnologija:

- delitev tehnoloških koristi in prednosti med partnerji;
- ureditve področja lastnine licenc;
- razvoj tehnologije skladno s poslovno strategijo;
- pripravljeni scenariji za nepredvidene in kritične situacije.

Neučinkovito upravljanje poslovnih in tehnoloških sprememb povzroča težave pri izvedbi projekta. Največja nevarnost pri izvedbi tovrstnih sprememb je neučinkovito upravljanje s kadri. Pogost razlog vračanja izvajanja že izločenih storitev v okvir matične družbe je padajoča raven njihove kakovosti ter pomanjkanje fleksibilnosti izvajalca (Chapman in Andrade, 1998, str. 89). V tuji literaturi se za izvajanje dejavnosti z lastnimi viri uporablja termin »insourcing«. Do tega prihaja tudi zaradi vse cenejše dostopnosti novih tehnologij, zato je ob racionalni organiziranosti donosneje izvajati storitve z lastnimi viri. Nekatere družbe spremenijo odločitve in želijo tudi obdržati določene poslovne procese ali podporne dejavnosti, zlasti informacijsko podporo, v notranjih okvirih, ker je to strateško pomembno za njihovo nadaljnje poslovanje.

Zaradi pojava nepričakovanih stroškov, ki jih je težko ali celo nemogoče predhodno oceniti, je možno, da izvajalec, ki je prevzel izvajanje določene dejavnosti, po določenem času ne bo zainteresiran ali ne bo zmožni zagotavljati razvoja in izvedbe storitev, za katere se je sicer pogodbeno obvezal (Quin, 2003). Tudi to je razlog za vračanje izvajanja izločenih storitev v okvir matične družbe ali za iskanje drugega izvajalca.

4.6 Izkušnje pri izločanju dejavnosti v svetu

4.6.1 Opredelitev izločanja dejavnosti v svetu

Pri mednarodnem izločanju dejavnosti (»offshore«) gre pogosto za prenos del iz matične države naročnika. Dela temeljijo na proizvodnji in razvoju različnih sklopov, modelov ali informacijskih podsistemov. Zlasti informacijske družbe (npr. Microsoft je razvijal del Windows okolja v Indiji) selijo dele svoje dejavnosti na geografska področja s cenejšimi viri. Podpogodbениkom postavijo pogoje, jim zagotovijo ustrezno usposabljanje zaposlenih in nadzirajo izvedbo del ali storitev, s ciljem da so le-te končane v dogovorjenem roku in kakovosti.

Izločanje dejavnosti vključuje razvoj podpogodbениštva tudi v tujini. Največkrat gre za delo na osnovi poslovne pogodbe. V skladu z določili izvajalec zagotavlja izvajanje storitev ali dobavo proizvodov (Chunling in Yalaho, 2002, str. 30).

Cilji, kot so izboljšanje informacijskega sistema, povečanje poslovne uspešnosti in ustvarjanje novega prihodka, lahko pomagajo družbam pri odločitvah o izločanju dejavnosti. Osem let prej, preden je korporacija Kodak presenetila tržišče z izločitvijo glavnih segmentov svojega informacijskega sistema, je doživelo to področje izločanja dejavnosti pravi razcvet (DiRomualdo in Gurbaxani, 2003). Informacijski sistemi so tudi sicer center poslovnih spodbud (reinženiring, management znanj, izvedba novih elektronskih oblik distribucije storitev) in razvoja drugih poslovnih programskih rešitev.

Nekatere družbe izločajo dele svoje dejavnosti predvsem zaradi strateških in ne toliko zaradi taktičnih razlogov, tako da v celoti izkoriščajo poslovne koristi informacijskih sistemov. Zasledujejo popolnoma novo vlogo izločanja informacijskega sistema in so med vodilnimi pri določanju novih pojavnih oblik izločanja dejavnosti. DiRomualdo in Gurbaxani (2003) navajata tudi izkušnje Xerox Corporation, kjer so spoznali potrebo po nadaljevanju prispevka informacijske tehnologije h kritičnim poslovnim procesom. Izločanje dejavnosti je zato postalo glavna sestavina njihove strategije.

4.6.2 Razlogi globalnega izločanja dejavnosti

Tradicionalno izločanje dejavnosti, ki je omejeno na vključevanje različnih izvajalcev, je v precejšnji meri odvisno od njihove uspešnosti.

Mednarodno izločanje dejavnosti ima podobne motive. Ta način poslovnega sodelovanja se v veliki meri uporablja zlasti v razvitih državah. Pritisk globalizacije sili družbe k zmanjšanju stroškov, k večji učinkovitosti in k iskanju novih poslovnih pristopov. Obstaja veliko razlogov usmerjanja podjetij k mednarodnemu izločanju dejavnosti, zato navajam opredelitve nekaterih avtorjev:

- Globalna konkurenca sili družbe, da aktivno iščejo nove načine, kako priti do novih potrošnikov in širitve trga (Chunling in Yalaho, 2002, str. 32).
- Poslovne prednosti, kot so nizka cena delovne sile in neposredna bližina trga, zlasti mednarodnega, vključujejo možnost izkoriščanja znanj poslovnih partnerjev in njihovih lokalnih prednosti. Skyte (2003) opredeljuje konkurenčno prednost indijskega trga delovne sile, kjer mesečni strošek dela programerjev in informacijskih inženirjev znaša za razliko od stroška dela v severnem delu ZDA (4.000\$ / mesec) le petino do osmino tega zneska.
- Premagovanje problema pomanjkanja različnih strokovnjakov zlasti s področja informacijske tehnologije. Povpraševanje po tovrstnih strokovnjakih se je v preteklih letih znatno povečalo, zlasti v razvitih državah Evrope in ZDA. Zaradi tega je pridobivanje programerjev in drugih specialistov postalo problem predvsem za velike družbe.

Skyte (2003) opredeljuje indijske zmožnosti razvoja informacijske tehnologije kot »Razvojni računalniški center 21.stoletja«. Izhaja iz dejstva, da je v tej deželi več kot 1,4 milijona angleško govorečih informacijskih strokovnjakov, ki imajo dobro podporo v izobraževalnih institucijah in velike dosedanje uspehe pri pridobivanju poslov od multinacionalnih družb.

4.6.3 Širitev znanj in inovativne tehnologije

Predvsem družbe v informacijski industriji prenašajo razvoj v tujino na osnovi učinkovitega izobraževanja osebja izbranega izvajalca in njegovih dobaviteljev informacijskih rešitev. Glavna cilja sta dobiček in pridobivanje kakovostnih proizvodov ali storitev. Na ta način v kratkem času in ob nižjih stroških izpolnijo posebne zahteve svojih kupcev. To lahko razumemo kot razpršitev inovacij v družbe, ki zagotavljajo storitve na osnovi pogodbenega odnosa. Pri mednarodnem izločanju dejavnosti prejemnik torej pridobi novo tehnologijo na osnovi komercialnih pogojev, naročnik pa mu zagotovi plačilo na osnovi realizacije pogodbenih določil. V teh primerih gre za veliko razpršitev najnovejših tehnologij in znanj iz različnih poslovnih področij.

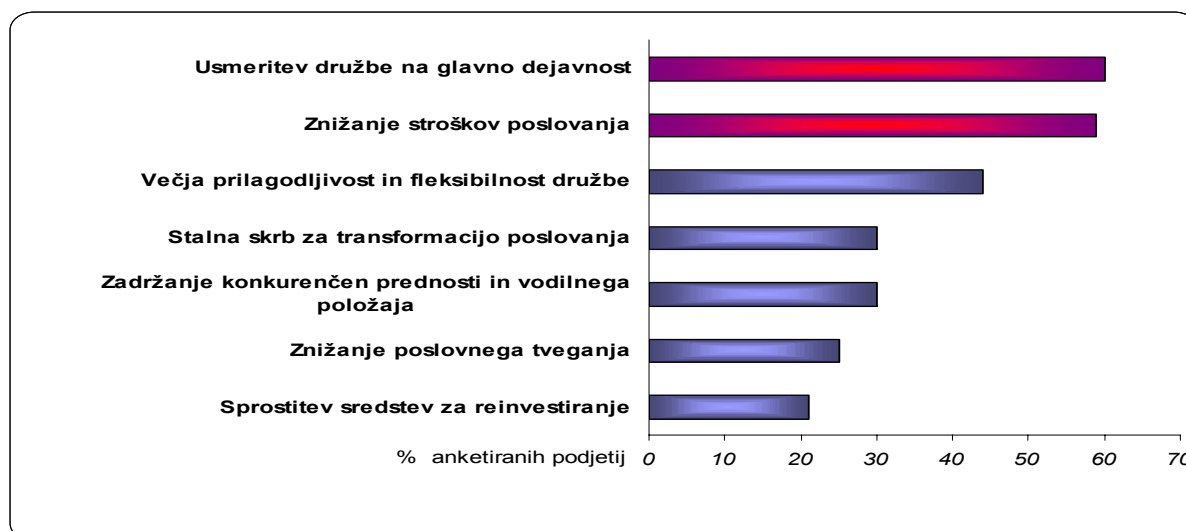
Izločanje naprednih tehnologij in razvoja proizvodov je v večjih družbah prva ohranjanja ali pridobivanja konkurenčnega položaja. Vpliv tovrstnih poslovnih odločitev se kaže tudi v inovativnih pristopih pri izločanju dejavnosti v nabavni in proizvodni verigi. Ameriška korporacija Mc Donnell Douglas & Rockwell je nov tip lovskega letala razvila le s svojimi 58 zaposlenimi. Z modelom računalniške koordinacije aktivnosti je več sto izvajalcev razvilo in proizvedlo vse komponente letala v okviru planiranih stroškov in rokov (Quin, 2003). Na ta način je bila najnovejša vesoljska tehnologija prenesena na veliko izvajalcev.

4.7 Možnosti izločanja dejavnosti v Sloveniji in tujini

Poslovanje na osnovi izločanja dejavnosti je učinkovito le, če zunanji izvajalec zagotavlja družbi konkurenčne in cenejše proizvode oziroma storitve in če gradi strateške prednosti, ki jih ni možno doseči interno, torej z razporeditvijo dodatnih resursov. Obstaja več trditev glede sposobnosti družb pri izločanju dejavnosti. Navajam nekaj zanimivih:

- Sposobnost družbe je kombinacija tehnologije in posebnih veščin, ki so zelo težke za posnemanje s strani konkurence (Love in Roper, 2003).
- Chunling in Yalaho (2002, str. 27-29) poudarjata, da je izločanje dejavnosti dober pripomoček managementa podjetij, ki se ukvarjajo z delovno intenzivno dejavnostjo in podjetij, ki doživljajo hitre spremembe zaradi cikličnih sprememb v poslovanju.
- Quin (2003) trdi, da lahko družbe, v odvisnosti od njihovih zmogljivosti in potreb, donosno izločijo skoraj vsak element v njihovi inovativni verigi.

Graf 2: Generatorji izločanja dejavnosti



Vir: Cap Gemini Ernst & Young, 2002.

Med načinom, obliko in obsegom izločanja dejavnosti v Sloveniji in tujini je opazna razlika. V Sloveniji je izločanje dejavnosti predvsem posledica rasti konkurenčnosti podjetij, v manjšem obsegu pa tudi posledica strateških poslovnih odločitev. Slovenski managerji še vedno želijo obvladovati celovit poslovni sistem, vključujoč vitalne podporne dejavnosti, zato se radi izogibajo radikalnim spremembam. Posledica takšnih poslovnih odločitev je tudi velik razkorak med deležem podjetij, ki opravljajo storitveno dejavnost v Sloveniji in tujini.

O možnostih pospešenega izločanja dejavnosti v Sloveniji razmišlja Sočan (2003, str. 41), ko opredeljuje razmerje med zdravimi podjetji in tistimi v težavah, v EU ter v Sloveniji: »Razmerje med globalno zdravimi podjetji, podjetji v težavah (finančnih, tehnoloških, kadrovskih, managerskih, proizvodnih, tržnih) ter »klinično mrtvimi« je v visoko razvitih evropskih državah 80:15:5 v Sloveniji pa 40:40:20!« To je dovolj velik pokazatelj za sistemske premike v slovenskem gospodarstvu, ki bi jih najprej morali spoznati lastniki podjetij. S sistemskim ukrepom npr. sofinanciranje projektov izločanja dejavnosti, bi lahko reagirala tudi država.

Med izločanjem dejavnosti v tujini in Sloveniji obstaja torej velika vrzel. Razlike so predvsem v standardiziranem vzorcu poslovanja in lokalnih značilnostih dela. Uršič (str. 65, 2002) v svoji raziskavi navaja, da je več kot 60% anketiranih podjetij dejavnost v celoti preneslo na zunanjega izvajalca. Izjemno velik delež temelji na dejavnostih, ki jih podjetje lažje upravlja (čiščenje 61 %, varovanje 53 %), dejavnosti, katerih upravljanje je zahtevnejše, pa zajemajo manjši delež in kažejo na velik potencial slovenskih podjetij v prihodnosti (raziskave in razvoj 9 %, kadri 4 %, računovodstvo 17 %). Da je izločanje dejavnosti v ožjem pomenu besede še v precejšnji meri neizkoriščeno orodje, sklepam tudi na osnovi dejstva, da je le 26 % anketirancev svoje zaposlene dejansko preneslo k zunanjemu izvajalcu; le minimalni je delež podjetij (le 5 %), kjer se ob izločanju dejavnosti vzpostavi lastniška povezava med naročnikom in izvajalcem. Pomemben delež pri izločanju dejavnosti imajo podjetja, ki več kot polovico svojih prihodkov dosegajo na tujih trgih, saj se kar 84 % teh podjetij odloča za izločanje dejavnosti. Glede na strukturo slovenskih podjetij je to velika priložnost, predvsem za mala podjetja.

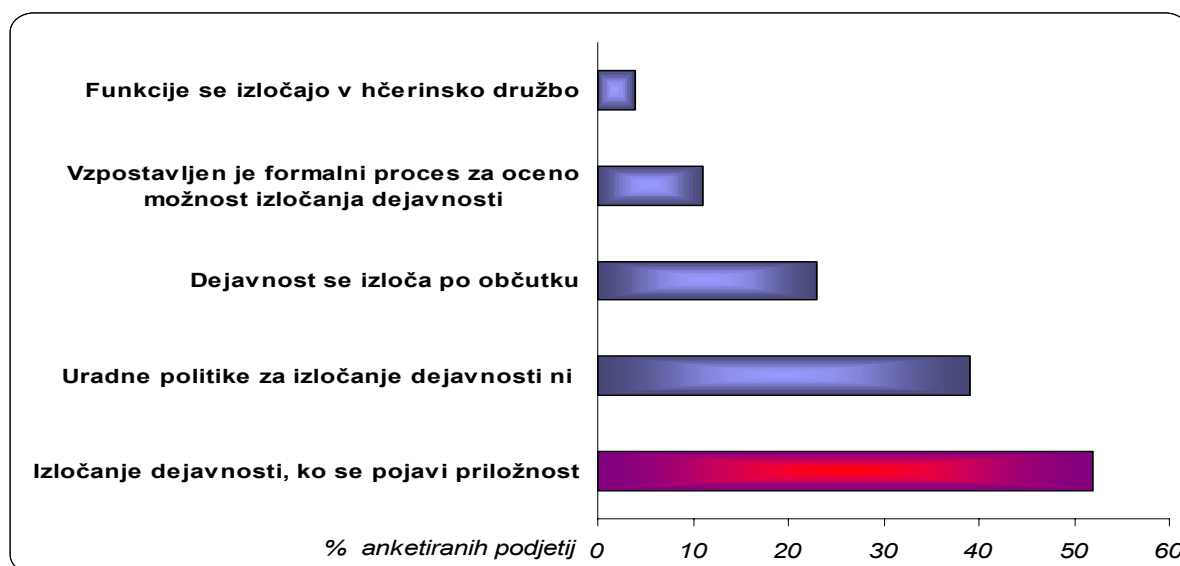
Tuja svetovalna podjetja tekoče izvajajo raziskave razširjenosti izločanja dejavnosti. Raziskava, ki so jo izvedle tri družbe, IDG Research, CIO Magazine, Getronics (Outsourcing directions and decisions for 2003, 2003), je bila izvedena med direktorji štiristopetdeset podjetij v ZDA in šestih državah EU (Anglija, Nizozemska, Italija, Španija, Francija in Nemčija). Razkrila je, da imajo obravnavana podjetja pri poslovni politiki na tem področju mnogo več skupnega kakor različnega.

Raziskava se nanaša predvsem na njihove ocene o trendih obravnavanega področja do konca leta 2003. Navajajo štiri glavne prioritete, ki se nanašajo na 18 - mesečno obdobje: 67 % podjetij je kot glavno prioriteto označilo znižanje stroškov, 58 % povečanje profita, 52 % povečanje lojalnosti kupcev, 42 % podjetij pa je kot glavno prioriteto navedlo povečanje prihodkov. Raziskava razkriva tudi pomembno razliko v namenih izločanja dejavnosti. Glavni dejavnik izločanja dejavnosti pri evropskih podjetjih je zagotovitev specializiranih veščin izvajalca, medtem ko je pri ameriških podjetjih pomembnejša usmeritev v prihranek časa in denarja.

Raziskava (Center for Business Practices Project management, 2003), osvetljuje problematiko uporabe projektnega managementa kot orodja za izvedbo izločanja dejavnosti. Usmerjena je na uporabo projektnega managementa pri projektih izločanja dejavnosti v družbah, ki so bile razvrščene po velikosti glede na letno raven prihodka. Obdelana je bila problematika svetovanja, vrednosti in pomena projektnega managementa, vodenja in upravljanja projektov.

Raziskava je razkrila, da projekti v večini podjetij trajajo manj kot leto dni, v 45 % anketiranih podjetij pa za izvedbo projektov uporabljajo podporo projektne pisarne, predvsem v velikih in srednje velikih družbah. Precejšen delež družb (39 %) stalno izloča funkcije projektnega managementa, oziroma se na to pripravlja. Problemi, ki nastajajo z uporabo projektnega managementa, se nanašajo predvsem na težave pri dodelitvi kadrovskih virov na projekt in pri doseganju plana projekta glede na predvidene stroške. Slednje se je izkazalo kot skupen problem vseh podjetij.

Graf 3: Uporaba »ad hoc« pristopa pri izločanju raziskovalne dejavnosti



Vir: Business360 in TFPL, 2003.

Obsežna raziskava družb (Business360 in TFPL, 2003) podrobneje prikazuje stanje, napovedi in izkušnje velikih družb pri izločanju raziskovalne dejavnosti. Raziskava je temeljila na podjetjih Velike Britanije (70 %), ZDA in nekaterih večjih držav EU.

Osnovne ugotovitve kažejo, da je izločanje dejavnosti na področju raziskovalne dejavnosti še v zgodnji razvojni fazi, saj le-to vselej ni načrtovano in se uporablja zaradi nuje ali negativnih razlogov.

Pomembna je ugotovitev, da kar 40 % družb nima jasne politike do izločanja raziskovalne dejavnosti, komaj 6 % družb je izločilo večji obseg (30 %) svojih razvojnih funkcij. Odločitev o izločanju dejavnosti zaradi znižanja stroškov, je pomembna le v zgodnjih fazah, kasneje pa prihaja do večje usmeritve v transformacijske cilje. Velik potencial je viden tudi iz strukture zaposlenih v raziskovalni dejavnosti. Več kot polovica družb ima raziskovalno funkcijo organizirano centralizirano na eni lokaciji v obliki oddelkov, ki imajo 10 zaposlenih, v tretjini družb pa to število znaša le 5 zaposlenih.

Pozitivne izkušnje pri izločanju raziskovalne dejavnosti so zelo pomembne. To potrjujejo odgovori tistih družb, ki so z izločanjem te dejavnosti dosegle pomembne poslovne učinke. Kar 46 % vprašanih je mnenja, da je izločanje raziskovalne dejavnosti le ena od poslovnih sprememb, ki koristijo poslovnemu sistemu. Družbe, ki še nimajo izkušenj z izločanjem dejavnosti, to področje ocenjujejo z relativno visokim tveganjem.

Družbi Accenture in Economist Intelligence Unit sta med managerji globalnih podjetij skupno izvedli obsežno raziskavo (Accenture in Economist Intelligence Unit, 2003), usmerjeno v izločanje finančnih dejavnosti, ki je pokazala velik potencial: 71 % anketiranih družb predvideva izločanje finančnih funkcij v naslednjih treh letih. Preostali del družb, ki so že izločile del finančne dejavnosti, ocenjuje svoje izkušnje in rezultate kot pozitivne. Kar 65 % družb ima pozitivne izkušnje pri izvedbi tovrstnih projektov.

Rezultati raziskav s tega področja, ki so jih izvedele ostale družbe, so bili potrjeni tudi z vidika stroškov. Podobne rezultate navajajo tudi raziskave družb Business360 in TFPL (2003) in Cap Gemini Ernst&Young (2002). Družbi sta ugotovili, da večina anketiranih podjetij ob izločanju dejavnosti ocenjuje znižanje stroškov, visok delež (55% družb) ob izločitvi finančne dejavnosti pričakuje izboljšanje usmeritve v glavno dejavnost, povečanje produktivnosti pa je potrdilo 32 % družb.

5 PROCES IZLOČANJA DEJAVNOSTI

5.1 Opredelitev procesa

Proces izločanja dejavnosti se začne s strateško analizo glavne oziroma stranskih dejavnosti družbe in se zaključuje z vzpostavitvijo partnerske zveze z izvajalcem. V vsaki od omenjenih faz se izvede več aktivnosti, ki so povezane z merili oziroma kazalci določil pogodbenega odnosa. Ti kazalci so določeni zaradi podrobne opredelitve pričakovanih rezultatov posameznih faz. Celoten proces torej zagotavlja realen okvir izvedbe izločanja dejavnosti. Število faz se razlikuje od primera do primera. Greaver (1998, str. 17) za izvedbo uspešnega izločanja dejavnosti predlaga naslednje procese: planiranje, raziskavo strateških vplivov, analizo stroškov, izbor izvajalca, pogajanje o pogodbi, prenos virov in upravljanje medsebojnih odnosov.

V strokovni literaturi in virih so najpogostejše opredeljene faze procesa izločanja dejavnosti: planiranje, uvedba in management celotnega procesa. Faza planiranja, ki je najobsežnejša, vsebuje študijo stroškov, razvoj predloga, izbor izvajalca in pogajanje o pogodbi. Faza uvedbe obsega razvoj postopkov, potek dela ter izobraževanje kadra vključenih partnerjev. Z managementom procesa je mišljeno vodenje oziroma upravljanje izločanja dejavnosti. Izločanje dejavnosti je metodologija, ki obsega celoto dobrih primerov iz prakse in služi za sprejem odločitev managementa, trdita Rothery in Robertson (1996, str. 213). V nadaljevanju opredeljujeta metodologijo petih faz (inicializacija, ocena obstoječega stanja, podrobno planiranje, pogodba, prenos virov in upravljanje in nadzor). Vsebinsko so faze zelo podobne metodologiji PMI (Project management Institute), ki podrobneje opredeljuje proces projektne managementa. Faze, ki jih opredeljujeta, so sledeče:

1. Inicializacija:

V tej fazi se določi področje dela oziroma dejavnost, ki bo predmet izločanja. Opredelijo se strateške prednosti in slabosti, kriteriji in mejniki odločitev ter ključni viri projekta. Ta faza temelji na vključitvi top managementa, ki je odgovoren za pripravo študije izvedljivosti. Zaključek te aktivnosti predstavlja opredelitev namena projekta in njegovo upravljanje.

2. Ocena obstoječega stanja:

Opredeljuje možnosti za izločanje dejavnosti ter določa področje in omejitve celotnega projekta. Izvedba te faze je v domeni projektne skupine, ki jo določi management tistega področja, ki je predmet izločanja dejavnosti.

Zaključek te faze predstavlja odločitev o nadaljevanju aktivnosti v fazi planiranja.

3. Podrobno planiranje:

Oblikujejo se kriteriji za izbor ponudnika, podrobne zahteve in seznam potencialnih ponudnikov. V tej fazi se projektni skupini pridruži še strokovno osebje s področja podpornih procesov (kadri, nabava, pravne zadeve). Zaključek te faze predstavlja izdelan proces ponudbene dokumentacije, opis zahtevane ravni kakovosti storitev in izdelana strategija za pogajanje z izbranim izvajalcem.

4. Pogodba:

Na osnovi pogajanj se izbere pogodbeni izvajalec. Z izbranim izvajalcem se podpiše pogodba, ki vključuje vse pravne in komercialne elemente.

5. Prenos virov:

Za upravljanje izločene dejavnosti je potrebno določiti ustrezne postopke in aktivnosti. Mednje sodijo prenos formalne odgovornosti za izvajanje dejavnosti ter določitev kadrovske zasedbe in ostalih virov. V tej aktivnosti sodeluje celotna projektna skupina in management področja, ki je predmet izločanja dejavnosti. Zaključek te faze predstavljajo izdelan plan prenosa dejavnosti, dokumentirani postopki upravljanja partnerskega odnosa in formaliziran dokument naročnika, s katerim odstopa izvajanje določene dejavnosti zunanjemu izvajalcu.

6. Upravljanje in nadzor:

Izvaja se v času trajanja pogodbenega odnosa in temelji na nadzoru izvajanja storitev glede na pogodbeno določila. Namen te faze je sprejemanje odločitev o nadaljevanju pogodbe.

5.2 Pomembnejše aktivnosti procesa izločanja dejavnosti

5.2.1 Formiranje projektne skupine

Za izvedbo izločanja dejavnosti je nujna sestava projektne skupine, ki vključuje ustrezne strokovne sodelavce obeh partnerjev. Strateška analiza in predlaganje odločitev se dejansko začne z oblikovanjem projektne skupine za izvedbo projekta. Projektno skupino lahko sestavljajo strokovni sodelavci, ki so vključeni v izločanje dejavnosti ter izvršnega managementa. To je pomembno, saj bodo člani projektne skupine prvi seznanjeni z rezultati projekta; le-te bodo kasneje predstavili v svojem internem okolju (Greaver, 1998, str. 44).

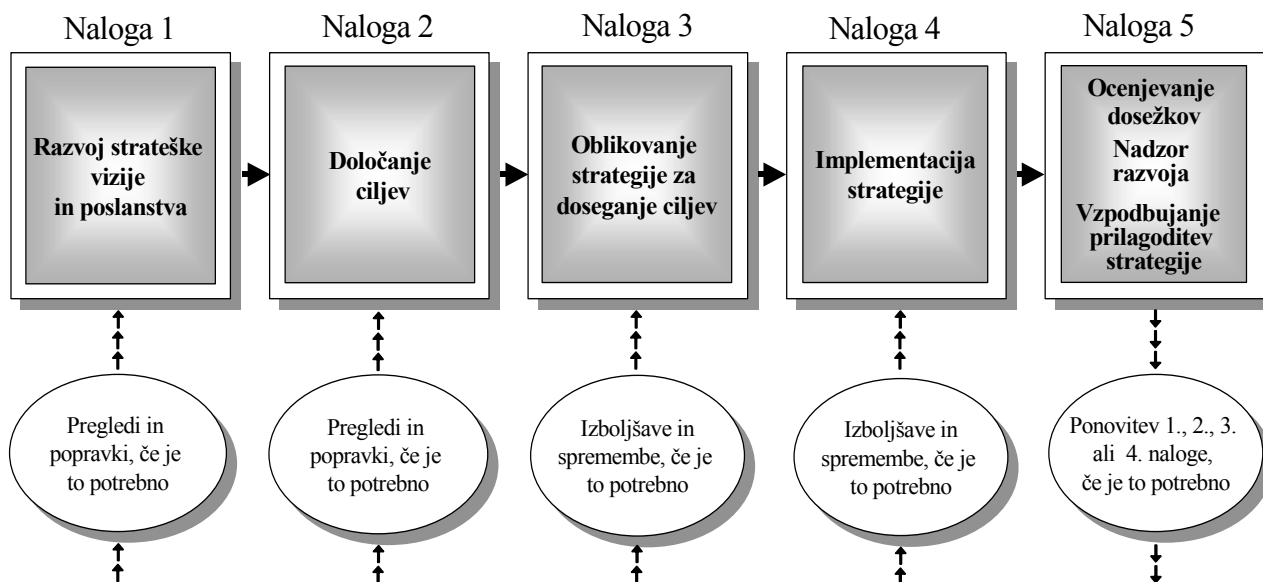
Osnovna naloga projektne skupine je priprava poslovnega načrta za izvedbo izločitve dejavnosti. Projektna skupina ima tudi pomembno vlogo pri pogajanjih med naročnikom in predvidenim izvajalcem. Vodja projekta je odgovoren za management celotnega projekta in vzpostavitev partnerskih odnosov. Izvedba tovrstnega projekta je v večjih družbah zelo zahtevna, saj je potrebno vanjo vložiti veliko naporov za koordinacijo in izvedbo aktivnosti.

5.2.2 Strateška analiza

Oblikovanje strategije je proces, ki zahteva metodološki pristop. Chapman in Andrade (1997, str. 58 – 63) opredeljujeta več stopenj pri izdelavi strateške analize: analizo poslovanja, razvoj organizacije, izdelavo poslanstva in strategije. Strateški plan določa načrt ciljev, plan uvedbe pa vloge, odgovornosti in mejnike pri realizaciji strateških ciljev.

Thompson in Strickland (1999, str. 3) pri procesu strateškega managementa opredeljujeta pet medsebojno povezanih nalog, ki so zajete pri procesu izdelave strategije in njene implementacije.

Slika 7: Naloge strateškega managementa



Vir: Thompson in Strickland, 1999, str. 4.

Analiza obstoječega stanja družbe je sestavni del priprave strategije. Projektna skupina je usmerjena v strateški in finančni vidik, saj z izvedbo projekta sledi realizaciji strateških ciljev družbe. Kompleksnost njene izvedbe omogoča prikaz vseh prednosti in slabosti družbe.

V tej fazi se družba odloča o obsegu izločanja dejavnosti in o možnih organizacijskih oblikah. Opredeliti mora tveganja in koristi družbe ob izločanju dejavnosti, upoštevati glavno dejavnost družbe ter opredeliti cilje organiziranosti.

5.2.3 Vloga zunanjega svetovanja

Za obsežnejše projekte izločanja dejavnosti je potrebna vključitev zunanjega svetovalca ali ekspertne skupine, kar zagotavlja svetovalno pomoč pri izvedbi posameznih faz projekta. Na ta način lahko projektna skupina nadgradi svoje znanje, saj preko zunanjega svetovanja pridobi manjkajoča znanja in najnovejše informacije s področja izločanja dejavnosti. Uveljavljene projektne skupine svetovalnih družb so usposobljene zagotavljati celovito strokovno pomoč naročniku pri izvedbi odločitve, izboru izvajalca in pripravi pogodbe; sposobne so zagotoviti enostaven prehod v nov sistem in učinkovito reševati probleme, ki nastopajo v posameznih fazah procesa (Greaver, 1998, str. 48).

5.2.4 Določanje poslovnih ciljev

Določanje poslovnih ciljev je zahtevna naloga. Družba, ki izloča dejavnost, mora določiti poslovne cilje in jih spremeniti v smiselne cilje procesa. Cilji določajo storitve, ki jih bo izvajalec zagotavljal. Pomembno je poznati razloge za odločitev o izločanju dejavnosti, vedeti kako bo celoten proces izpeljan, in upoštevati kritične točke tveganja prve faze oziroma celotnega procesa.

Pri določanju poslovnih ciljev je potrebno upoštevati tudi koristi in tveganja izločanja dejavnosti. Če se izloča proces, ki obsega izvajanje informacijskih storitev, obstaja tveganje izgube tesne povezave med družbo in njenimi cilji, ki se nanašajo na informacijski sistem. To tveganje je seveda večje v primerih izločanja dejavnosti na mednarodni ravni. Potrebno je upoštevati vpliv tega tveganja pri sprejemanju odločitev o izločanju dejavnosti in predlagati strategije za obvladovanje ugotovljenih tveganj.

Pred začetkom izvajanja vsakega projekta je potrebno natančno opredeliti cilje projekta, ki izhajajo iz predhodno opredeljenih problemov; odvisni so od predlaganih pristopov reševanja in od omejitev, ki jih postavi naročnik projekta (Kern, 2000, str. 28). Namenski cilj projekta je končno stanje, ki ga določi naročnik projekta, in opredeljuje, kaj želimo s projektom doseči. Za razliko od objektnih ciljev, ki določajo, kako bomo to dosegli, je široko, pogosto tudi abstraktno opredeljen. Objektni cilji izhajajo iz namenskega cilja in so povsem konkretni.

5.2.5 Določitev glavne dejavnosti družbe

Izločanje stranskih dejavnosti omogoča družbam usmeritev v njihovo glavno dejavnost. Pred izdelavo odločitve o izločitvi posamezne dejavnosti je potrebno določiti, katere funkcije in procesi bodo ostali v družbi izključno zaradi strateških razlogov, ki temeljijo na poslanstvu in viziji.

Izločanje dejavnosti pomeni, da bo družba vsaj delno izgubila nadzor nad delom ali celotno proizvodnjo in nad izvajanjem storitev. Slednje lahko povzroči izgubo konkurenčne prednosti na določenem področju.

5.2.6 Primerjava izločanja dejavnosti v panogi

Primerjave konkurence so preverjen način za izboljševanje različnih segmentov poslovanja. Skrajno poenostavljeno: potrebno je ugotoviti le, kaj nekdo dela bolje in to uporabiti kot izboljšavo lastnega poslovanja. Pri izločanju dejavnosti imajo primerjave širši pomen, saj jih je potrebno pripraviti več (strategija, konkurenca, cene in drugo) in v različnih fazah projekta (priprava planov in upravljanje partnerskega odnosa).

Projektna skupina mora v procesu izločanja dejavnosti izvesti primerjavo (angleško »benchmarking«) najboljših pristopov in konkurentov v panogi, ki ponujajo podobne storitve ali proizvode. Namen primerjave je ocena pristopov izločanja dejavnosti v eni ali več konkurenčnih družbah, ki zagotavljajo primerljivo raven kakovosti, učinkovitosti in donosnosti, trdita Rothery in Robertson (1996, str. 33). Primerjava zagotavlja projektni skupini in managementu družbe potrebne informacije za pripravo odločitev o izločanju dejavnosti. Na ta način bodo pridobljene informacije za sprejem odločitev o:

- spremembi oziroma dopolnitvi proizvodnje ali storitev ter nadaljevanju izvajanja dejavnosti v okviru matične družbe;
- spremembi celotnega procesa, ki bi ga na osnovi posebnih pogodbenih naročil izločili enemu ali več izvajalcem;
- organiziranju nove družbe in prenosu izvajanja dela ali cele dejavnosti nanjo.

Primerjava je močno orodje naročnika tudi v fazi upravljanja partnerskega odnosa. Na osnovi informacij si naročnik izboljša pogajalska izhodišča in ugotavlja primernost izvajanja storitev izvajalca. Na osnovi primerjave njegovega izvajanja glede na referenčno skupino njemu podobnih družb mora naročnik ugotoviti ali so stroški izvajalca in kakovost njegovih storitev ta hip med najboljšimi. Na podlagi primerjave z drugimi naročnik sprejema odločitve skladno s pogodbenimi določili, ki imajo finančne posledice za izvajalca.

5.2.7 Ocena stroškov izločanja dejavnosti

Obstoječi informacijski sistem vselej ne zagotavlja vseh informacij o stroških, ki nastajajo v posamezni organizacijski enoti, funkcijskem področju ali procesu. Takoj je možno dobiti le podatke o stroških, ki nastajajo na posameznih stroškovnih nosilcih, kot so npr. stroški plač, izobraževanja in službenih poti. Vprašljiva je tudi tehnološka disciplina v tem segmentu in tehnika knjiženja poslovnih dokumentov.

Možnih je več metod ugotavljanja stroškov posameznih aktivnosti. Primerna je določitev vsaj deset do petnajst funkcij in podrobno ovrednotenje stroškov njihovih aktivnosti. Podatki o stroških aktivnosti so za odločanje primernejši, saj nam kažejo strukturo stroškov posameznih funkcij. Namenjeni so tudi za primerjavo z zunanjimi stroški in za sprejemanje odločitev »naredi ali kupi«.

Usmeritev na stroške posameznih aktivnosti je nujna, saj ponavadi 20 % aktivnosti vsebuje 80 % vseh stroškov, kot pravi Parettovo pravilo (Greaver, 1999 str. 132). Potrebno je tudi upoštevati vse aktivnosti, ki so direktno povezane s podvajanjem del v poslovnem procesu in s tem povezano prekomerno porabo vseh virov.

Za ugotavljanje stroškov posameznih aktivnosti je potrebna analiza računovodskih izkazov zadnjega obdobja. Pri oceni stroškov se pripravijo podrobnejše informacije s področja računovodstva in financ ter področja, ki je neposredno vključeno v proces izločanja dejavnosti. Pripravi se celovita stroškovna analiza proizvodnih dejavnikov (zaposleni, oprema, prostori ter s tem povezane storitve, informacijska podpora, pogodbe za izvajanje in drugo).

Ugotavljanje stroškov obstoječih aktivnosti je namenjeno ugotavljanju transakcijskih stroškov. Z vidika vprašanja optimalne velikosti podjetja je teorija transakcijskih stroškov prav tako zanimiva, saj ne daje le argumentov, s kateri utemeljujemo obstoj podjetja, pač pa daje tudi pomembne informacije o tem, kako veliko naj bi bilo podjetje, opredeljuje Tajnikar (2000, str. 34). Po tej teoriji cene na trgu izvajajo tržno lokacijo, znotraj podjetja pa zaposleni izvajajo administrativno in ali poslovodstveno lokacijo, ko v okviru vodenja sprejemajo določene odločitve.

Khosrowpour (1995, str. 114) navaja, da celotni stroški ekonomskih aktivnosti predstavljajo seštevke proizvodnih in transakcijskih stroškov. Proizvodni stroški so odvisni od tehnologije, uporabljenih »inputov« in učinkovitosti organiziranja strukture transakcijskih stroškov (raziskave, pogodbe in drugi stroški). Celotni stroški so osnovni dejavnik, ki določa ekonomsko učinkovitost družbe.

Če je vsota proizvodnih in transakcijskih stroškov storitev iz prostega trga manjša od tistih, realiziranih preko internih aktivnosti, mora družba sprejeti ustrezne odločitve in pristopiti k tržnim metodam dela s ciljem znižanja stroškov. Če je vsota večja, velja seveda obratno.

Če projektna skupina na osnovi analize ugotovi, da je odločitev o izločitvi dejavnosti za podjetje tudi finančno sprejemljiva, se delo nadaljuje v naslednji fazi, kjer se podrobno določijo aktivnosti in njihova povezava z operativnimi stroški. To je lahko izvedeno z uporabo različnih metod analize stroškov (npr. »activity based costing« – ABC), opredeljuje Greaver (1998, str. 134). S pomočjo te metode in drugih analitičnih orodij se ugotavlja obstoj cenejših možnosti izvedbe dejavnosti preko zunanjega izvajalca.

Chapman in Andrade (1998, str. 20) predlagata uporabo metode neto sedanje vrednosti kot podlage za sprejem odločitev o izločanju dejavnosti. Omenjena metoda opredeljuje koristi, ki nastajajo v času pogodbenega odnosa. Z njeno pomočjo se ugotavlja tudi finančna upravičenost nadaljevanja izvajanja dejavnosti v okviru družbe oziroma obratno. Rezultati ocene stroškov zagotavljajo le del informacij o izločitvi dejavnosti.

Pri oceni predvidenih stroškov mora projektna skupina oceniti realne projekcije prihodnjih stroškov aktivnosti, procesov ali storitev, ki se izločajo in njihov vpliv na poslovanje družbe. Napovedi prihodnjih stroškov temeljijo na stroških aktivnosti, ki se izločajo, oziroma tudi tistih, ki bodo kot posledica izločanja dejavnosti tudi v prihodnje nastajali v matični družbi.

Oceniti je potrebno tudi predvidene poslovne stroške in investicije v osnovna sredstva. V prihodnosti je namreč možen različen obseg investicijskih vlaganj, stroškov dela, prav zaradi razlogov, kot so uporaba novejših tehnologije, sprememba števila zaposlenih, spremenjene tržne ali zakonodajne razmere. Ločiti je potrebno tri faze predvidevanja notranjih poslovnih stroškov, ki vključujejo (Greaver, 1999, str. 136):

- zagotovitev obstoječih ocen in projekcij prihodnjih vlaganj;
- določitev povzročiteljev stroškov vseh aktivnosti;
- uporabo ocen in povzročiteljev stroškov za pripravo projekcij.

Ob sprejemanju odločitev o izločanju dejavnosti je potrebno celovito poznavanje gibanja in strukture vseh stroškov dejavnosti, o kateri se odloča. Slednje zahteva izvedbo celovite analize nosilcev stroškov posameznih funkcij in njihove vloge v poslovnem procesu. Zgovoren primer so obstoječi stroški dela, ki temeljijo na obstoječem plačnem sistemu, medtem ko so stroški tehnologije odvisni od hitrosti inovacij in tržnih sprememb.

Če se družba, ki ima visoke stroške dela, odloča za izločitev svoje stranske dejavnosti, je možno, da bodo razmere, v katerih bo nova družba poslovala, popolnoma spremenjene. Sooči se z nižjimi stroški dela konkurence v tem tržnem segmentu. Tržišče namreč ne prenese oblikovanja višjih cen storitev na račun zadržanja obstoječe visoke ravni plač zaposlenih, zato se je potrebno ustrezno prilagoditi. Pri izvedbi primerjave z drugimi je potrebno odgovoriti na tri temeljna vprašanja (Greaver, 1999, str. 140):

- Koliko drugi investirajo v osnovna sredstva za podporo določenega procesa?
- So oblikovani podatki o stroških aktivnosti primerljivi z drugimi, zlasti največjimi konkurenti?
- Koliko časa bo podjetje še investiralo in razvijalo določen proces?

Analiza stroškov in izvedene primerjave se uporabijo pri oblikovanju predlogov projektne skupine in sprejemanju odločitev vodje projekta, naročnika in managementa. Na osnovi priprave podrobne ocene stroškov projektna skupina pridobi vpogled v obstoječe operativne stroške in obveznosti zunanjega izvajalca. Pripravijo se osnovne informacije za pogajanje in pripravo pogodbe. Projektna skupina mora izdelati podroben opis procesov in opredeliti njihove »inpute« ter »outpute«. Inputi so vhodni dokumenti ali drugi mediji, ki zagotavljajo začetek neke aktivnosti, outputi pa so rezultat izvajanja procesa (dokumenti, odločitve, podatki).

5.2.8 Vzpostavitev pogodbenega odnosa

Pogodba je pomemben del dolgoročnega poslovnega odnosa, saj formalizira odnose med poslovnimi partnerji. Odgovornost pogodbenih partnerjev, finančna nadomestila, penali, cenovna politika, lastnosti proizvodov oziroma storitev, začetek in zaključek pogodbe so bistveni elementi pogodbe. Pri določitvi pravnih in komercialnih pogojev naročnik uporablja projektno skupino tudi za pogajanje o elementih pogodbe. Greaver (1999, str. 236-238) navaja, da pogodba o izločanju dejavnosti vključuje področje izvajanja storitev in elemente proizvodnje, ki so: kadri, oprema, tehnologija, prostori, informacijska podpora, pogodbeni izvajalci, standardi izvedbe, management odnosov, kontrola, politika cen in roki. DiRomualdo in Gurbaxani (2003) navajata, da je potrebno pravočasno zagotavljati kontinuiteto pogodbe, zato je potrebno že pri njenem oblikovanju predvidevati možne spremembe. Pogodba po njunem navajanju vsebuje naslednje širše opredeljene vsebine:

- jasno opisane zahtevane veščine in znanja izvajalca;
- podrobne časovne okvire dobav, vzpodbude in penale;

- nabor kazalcev izvajanja ter izvedbe postopkov za posebne primere, kot so predhoden odhod zaposlenih, kakovost storitev v dogovorjenih merilih in drugo;
- izjavo, ki določa pravice do intelektualne lastnine;
- opredelitev prenosa storitev oziroma najema sredstev s strani naročnika;
- opredelitev servisiranja proizvodov in storitev skladno z garancijskimi roki.

Uspešna pogajanja temeljijo na konsenzu, ki oba partnerja zavezuje k spoštovanju pogodbenih določil.

Zagotovo pa so plačila naročniku za izpolnitev pogodbenih obveznosti in vzajemno razumevanje poslovnih namenov pomembna dejavnika pri oblikovanju trajne partnerske povezave.

Za upravljanje odnosov med poslovnimi partnerji je potrebno imeti poseben stil, ki se v zadnjem času vse bolj spreminja, trdi Wendell (2002). V zvezi s tem sta DiRomualdo in Gurbaxani (2003) opredelila naslednje kritične elemente trajanja partnerskega odnosa: tip pogodbe, kazalce uspešnosti izvajalca, finančne instrumente in oceno obsega pravic za sprejemanje odločitev. Management odnosov gre v smeri določanja strukture pogodbenega odnosa. Naročnik mora razvijati in uporabljati standardne procese za učinkovito upravljanje partnerskega odnosa. Odgovornost za upravljanje pogodbenega odnosa je zagotovljena s procesom managementa, z informacijsko tehnologijo in nadzorom strokovnega osebja.

Rothery in Robertson (1996, str. 9) na osnovi pomembnosti vzajemnega odnosa in učinkovitega reševanja problemov določata glavne procese pri upravljanju pogodbenega odnosa:

- management računovodstva, ki mora skrbeti, da je določen del vzpodbud porabljenih za zadovoljstvo zunanjih izvajalcev;
- tehnične posodobitve, ki zaradi nadomeščanja zastarele tehnologije predstavljajo velik del stroškov, pri katerih je udeležen tudi naročnik;
- management odnosov, ki se vodi projektno.

Maintenance Outsourcing Survey Results (2001) navajajo odgovornost izvajalca, njegovo fleksibilnost, kakovost notranjega nadzora ter posebna strokovna znanja in izkušnje kot najpomembnejše dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti partnerskega odnosa.

Rothery in Robertson (1996, str. 191) trdita, da je učinkovito partnerstvo odvisno od številnih dejavnikov, med katere sodijo odprtost, skupno delo, poznavanje obstoječega stanja z vidika produktivnosti in donosnosti, razumevanje vzajemnih potreb in koristi ter delitev tveganja.

Razlika med uspešno izvedbo procesa izločanja dejavnosti in polomom je torej v precejšnji meri odvisna od pogodbenih klavzul ter kasnejše komunikacije med poslovnima partnerjema. Slednja mora graditi zaupanje in zniževati negotovost obeh partnerjev. Vpliv elementov pogodbe ima tudi širšo dimenzijo, saj se kaže zlasti v ceni in kakovosti storitev, ki jih kasneje zagotavlja zunanji izvajalec.

5.2.9 Kazalci uspešnosti upravljanja pogodbenega odnosa

Tudi Linder, Sawyer in Hartley (2003) na osnovi študije ugotavljajo, da vse oblike izločanja dejavnosti zahtevajo ustrezen način oblikovanja kazalcev uspešnosti in vzpodbud. Še pomembnejša je njihova ugotovitev, da management družb uporablja enake kazalce uspešnosti in vzpodbude na različne načine in tako oblikuje želene partnerske odnose. Opredeljujejo naslednje kazalce uspešnosti pogodbenega odnosa:

- sposobnost oblikovanja vzajemne in sinergijske strukture managementa,
- kakovost komunikacij in možnosti delitve razpoložljivih informacij,
- uporabnost kazalcev uspešnosti in mehanizma nadzora,
- pogostost izvajanja nadzora,
- čas trajanja pogodbenega odnosa,
- zmožnost uporabe vzpodbud in penalov.

Zaradi obsežnosti poslovanja je zlasti v velikih družbah potrebna učinkovita informacijska podpora uporabe kazalcev uspešnosti, kar je osnova za upravljanje pogodbenega odnosa (Quin, 2003). Mnogo družb je za podporo omenjenih poslovnih potreb razvilo posebne informacijske sisteme in pripravilo opise vseh procesov. Na ta način je možno učinkovito vzpodbuditi zunanje izvajalce pri razvoju novih storitev in proizvodov za potrebe naročnika. Raziskava Maintenance Outsourcing Survey Results (2001) opredeljuje razmerje cena/stroški, varnost poslovanja in kakovost dela kot glavne formalne in neformalne kazalce uspešnosti.

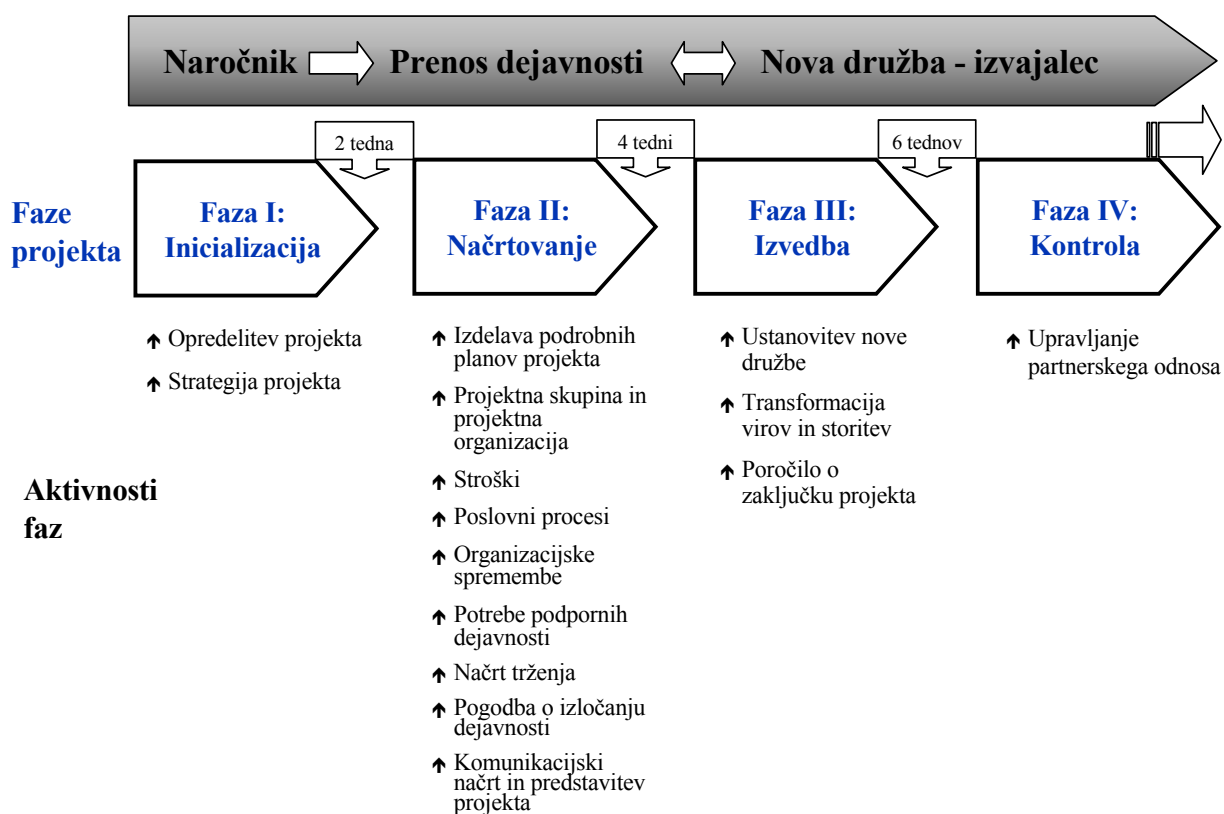
Kaplan in Norton (2001, str. 408-409), navajata pomen uravnoteženega sistema kazalnikov pri preurejanju poslovnih procesov, kamor kot rezultat te aktivnosti sodi tudi izločanje dejavnosti. Trdita, da se lahko brez uporabe strateškega uravnoteženega sistema kazalnikov pozornost preusmeri na procese, ki niso glavnega pomena za strateški uspeh. Seveda v tem primeru izboljšave v preurejenih procesih nimajo večjega ekonomskega vpliva.

6 MODEL IZLOČANJA DEJAVNOSTI

6.1 Predpogoji priprave modela

Model izločanja dejavnosti obsega glavne elemente poslovnega načrta. Model opredeljuje izločanje dejavnosti v štirih fazah, ki so sestavljene iz posameznih aktivnosti, kot je razvidno iz Slike 8. Opredeljene so osnovne aktivnosti posameznih faz z vhodnimi podatki, orodji in tehnikami obdelave ter rezultati aktivnosti. Tako obsežen projekt namreč že v fazi inicializacije zahteva sprejem odločitev managementa. V fazi priprave projekta del teh odločitev sprejema naročnik, glavne odločitve pa potrjuje uprava družbe. Odločitve pomembno vplivajo na višino stroškov in predvidene projekcije poslovanja, zato jih je potrebno sprejemati na osnovi predlogov, podprtih z ustreznimi analizami in primerjavami. Od obsega in hitrosti sprejemanja odločitev s strani managementa je odvisen zaključek projekta, skladno z njegovo opredelitvijo.

Slika 8: Prikaz faz in aktivnosti projekta



Vir: lasten

Za učinkovito izvedbo projektov je potrebno v družbi vzpostaviti ustrezne predpogoje.

Zagotoviti je potrebno:

- celovito podporo »top managementa« projektne delu,
- formalno ureditev tega področja dela s »poslovnikom o projektne delu«,
- podporo izvajanju projektov s strani projektne pisarne,
- projektni informacijski sistem za podporo izvajanju in upravljanju projektov.

V projektu so opredeljeni njegovi udeleženci in njihove medsebojne povezave, hkrati pa so določene njihove pristojnosti, odgovornosti, naloge in način poročanja. Organiziranost projekta poteka na treh ravneh:

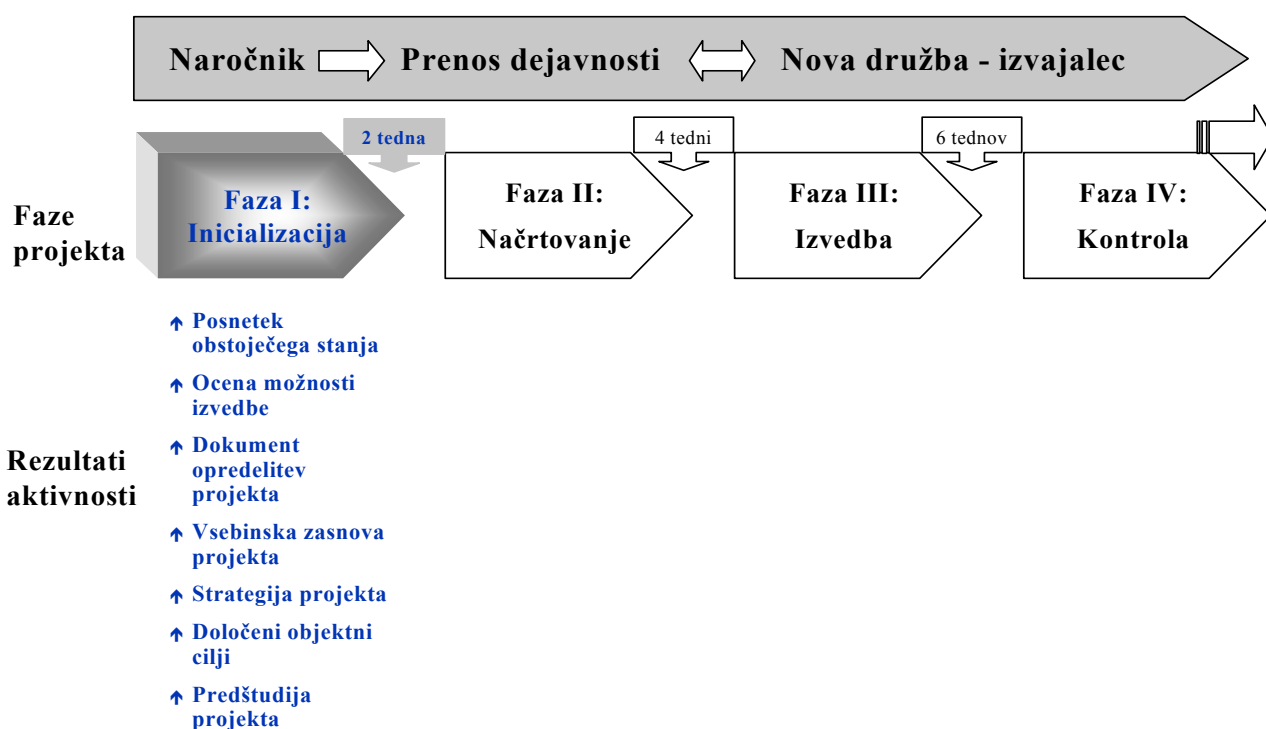
- I. Upravljaljska raven, ki vključuje projektni svet in naročnika projekta.
- II. Vodstvena raven projekta, ki vključuje vodstvo projekta in projektne pisarno.
- III. Izvajalska raven, ki vključuje nosilce dejavnosti, člane projekta in posvetovalno skupino.

V vseh fazah vodja projekta tekoče poroča naročniku, ki sprejema odločitve, s katerimi vpliva na pripravo in izvajanje projekta.

6.2 Inicializacija projekta

Faza inicializacije projekta je sestavljena iz več aktivnosti, katerih zaključek predstavljajo rezultati, ki so razvidni na sliki 9.

Slika 9: Rezultati faze inicializacije projekta



Vir: lasten

Povzetek aktivnosti inicializacije projekta:

- Proženje ideje posameznika, ki si je zamislil realizacijo določenega cilja. V primeru izločanja dejavnosti je osnova za inicializacijo projekta strategija družbe.
- Določanje okvirnih ciljev projekta in njihovih omejitev. Oblikovanje ciljev se razvije do te mere, da je možen prehod v naslednjo fazo.
- Izdelava dokumenta »Opredelitve projekta«, ki vključuje vse elemente za nadaljevanje priprave projekta.
- Oblikovanje predštudije, ki je primerna za sprejem odločitev. Opredeli se pristop, ki bo uporabljen za doseg ciljev.

V tej fazi naročnik projekta sprejme predlog projekta in ga tudi potrdi, kar je pogoj za prehod v naslednjo fazo.

6.2.1 Opredelitev projekta

Eden od ciljev začetne faze je določitev namena projekta in usmeritev pozornosti »top managementa« na izvedbo projekta. Izhodišče za pripravo opredelitve projekta je idejni koncept projekta, iz katerega so razvidni vsebina, namen in pomembnost projekta. Opredelitev projekta je osnovni dokument, ki širše opredeljuje faze, ki jih je potrebno izvesti do zaključka celotnega projekta. Predpisuje način organizacije in upravljanja, določa izhodišče projekta, cilje, omejitve, tveganja, organizacijsko strukturo, vodenje projektne dokumentacije ter sprejemanje rezultatov projekta.

Tabela 2: Tehnike obdelave ter rezultati priprave opredelitve projekta

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Idejni koncept projekta 2. Strateška izhodišča 3. Plan projektov 4. Zgodovinske informacije	1. Metode izbora projektov 2. Ekspertna presoja	1. Posnetek obstoječega stanja 2. Ocena možnosti izvedbe 3. Dokument opredelitve projekta

Vir: lasten

Vhodni podatki:

- 1) **Idejni koncept projekta:** Osnova za pripravo opredelitve projekta je lahko ideja posameznika ali problemsko stanje, ki bo z izvedbo projekta rešeno. Idejni opis projekta, opredeljuje glavne informacije, ki so potrebne za nadaljnje odločitve. Le-te so:
 - naziv projekta (navedba delovnega naziva projekta);

- pobudnik projekta - predlog določene organizacijske enote ali osebe v družbi;
 - opis predloga oziroma ideje - okvirna opredelitev namena in pomembnosti projekta, njegovih izhodišč in koncepta namenskih ciljev projekta, iz katerih je razvidno, kaj bo s projektom doseženo.
- 2) **Strateška izhodišča:** Izhodišča so opredeljena v viziji in strateških ciljih družbe, oziroma posameznega poslovnega področja.
 - 3) **Plan projektov:** Plan projektov predstavlja projekte, ki jih je potrebno v določenem časovnem obdobju izvesti za dosego strateških ciljev družbe. Če je v planu projektov opredeljen projekt izločanja dejavnosti z osnovnimi informacijami (ciljno področje ali proces, ki je predmet izločanja dejavnosti, terminski plan, naročnik ter nosilci projekta), to predstavlja tudi formalno podlago za inicializacijo projekta. V nasprotnem primeru je podlaga idejni koncept in opis projekta.
 - 4) **Zgodovinske informacije:** Uporabijo se zgodovinske informacije morebitnih podobnih projektov, do sedaj sprejete odločitve managementa v zvezi s tem področjem in druge ustrezne informacije, ki so v pomoč pri pripravi projekta.

Orodja in tehnike:

- 1) **Metode izbora projektov:** Če je v pripravi več podobnih projektov, je potrebno izvesti njihovo selekcijo, nato pa se na osnovi uporabljene metode izbora sprejme odločitev za najustreznejšega. Uporabijo se lahko primerjalna metoda, točkovni modeli, ekonomski ali drugi modeli, s pomočjo katerih se opredeli prioriteta izvajanja. V osnovi gre za metodološko podporo pri izvedbi odločanja. V primeru kompleksnejšega projekta lahko predstavlja metodologija izbora projekta posamezno aktivnost celotnega projekta.
- 2) **Ekspertna presoja:** Člani projektne skupine se pogosto soočijo z določeno fazo projekta izločanja dejavnosti, za katere izvedbo nimajo dovolj strokovnih znanj in usposobljenosti. Takšen primer je oblikovanje cenovne politike in tržne strategije določenega področja dejavnosti, katerega storitve se do sedaj niso tržile. Izločanje obsežnejšega poslovnega področja zahteva posebna strokovna znanja, zato potrebuje pripravljalec dodatno strokovno presojo vhodnih podatkov. To si zagotovi s svetovanjem strokovnjakov iz drugih organizacijskih enot družbe, z vključevanjem zunanjih svetovalcev ali s pridobitvijo informacij s strani raznih profesionalnih in strokovnih združenj. Zunanje svetovanje je pogosto nujno le za posamezne faze projekta. Z vključevanjem zunanjega svetovalca člani projekta pridobijo manjkajoča metodološka znanja in izkušnje.

Izhodni podatki:

- 1) **Posnetek obstoječega stanja:** Posnetek obstoječega stanja je namenjen splošnemu razumevanju obravnavanega področja, ki ga v začetni fazi potrebujejo vsi udeleženci projekta. To je aktivnost vodje projekta, ki pogosto pozna matično družbo, organiziranost, obstoječe poslovne procese ter komunikacijske poti.

Pri izdelavi posnetka obstoječega stanja sodeluje s pristojnimi strokovnimi službami. Rezultat te aktivnosti je gradivo, ki zajema:

- opis in posnetek obstoječe organizacijske strukture, informacijskega sistema in kadrov;
- posnetek obstoječih poslovnih procesov;
- zbrane osnovne podatke, ki omogočajo nadaljnje statistične obdelave in prikaze.

2) **Ocena možnosti izvedbe projekta:** Opredelijo se možnosti izvedbe projekta. Ker projekt predstavlja obsežne organizacijske spremembe, se predlagajo različne variante in njihove možnosti. Rezultat te aktivnosti je gradivo, ki zajema:

- variantne predloge rešitev;
- prednosti in slabosti posameznih variant;
- omejitve in tveganja variant;
- predlog optimalne rešitve z utemeljitvijo.

3) **Dokument «Opredelitev projekta»:** Opredelitev projekta predstavlja temeljne informacije za pripravo odločitev upravljalске in vodstvene ravni projekta (glej Priloga 1, na str. 1). Opišejo se osnovni elementi projekta. Opis ni podroben, ampak opisuje projekt na abstraktni in sintetični ravni. Opredelitev projekta vsebuje:

- izhodišča projekta - opredeljeno problemsko stanje, ki je bilo razlog za pripravo opredelitve projekta;
- namenske cilje projekta - določita se eden ali največ dva cilja, ki ju mora projekt doseči. Namenski cilj predstavlja opis stanja, ki bo po končanem projektu doseženo in pomeni rešitev problema;
- tveganja projekta – opredelijo se tveganja, ki zajemajo:
 - spremembo odločitev managementa glede namenskega cilja (sprememba namenskega cilja);
 - usposobljenost in strokovnost članov projektne skupine za izvedbo celotnega projekta;
 - raven kakovosti storitev, ki jih bo zagotavljal izvajalec oziroma njihova tržna sprejemljivost;
 - obseg tehnološke in kadrovske strukture na obravnavanem področju.
- obseg in omejitve projekta - razmejitev projekta glede na druge projekte v družbi. Opredeljene so časovne, finančne, kadrovske in druge omejitve;
- okvirni plan projekta - določen je okvirni rok priprave celotnega projekta;
- vodjo projekta - pripravljalec opredelitve je običajno tudi vodja projekta, vendar to vselej ni nujno.

Trajanje aktivnosti:

- En do dva tedna.

Udeleženci aktivnosti:

- V fazi priprave opredelitve projekta sodelujejo pripravljalec projekta, projektni svet, strokovni sodelavci družbe ali zunanji svetovalci.

Sprejete odločitve:

- o Projektni svet potrdi opredelitev projekta, ki zajema namenske cilje, obseg in omejitve projekta, vodjo projekta in člane, ki so potrebni za pripravo naslednje faze.

6.2.2 Določitev strategije projekta

Pred sprejemom odločitve o izločanju dejavnosti je potrebno sprejeti odločitev o dejavnostih, katere bo družba zadržala iz strateških razlogov. Analize stroškov in projekcije poslovanja lahko pokažejo, da realizacija namenskih ciljev v predlagani obliki ne zagotavlja pozitivnega poslovanja nove družbe. Zaradi tega je potrebno ustrezno spremeniti namenske cilje. Pri oblikovanju strategije projekta se podrobneje opredelijo področje izločanja dejavnosti in vsi objektni cilji, ki jih bo potrebno realizirati.

Tabela 3: Tehnike obdelave ter rezultati določitve strategije projekta

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Opredelitev projekta 2. Posnetek obstoječega stanja 3. Ocena možnosti izvedbe 4. Omejitve 5. Vizija in strateški cilji 6. Poslovna dokumentacija	1. Metodologija projektnega dela 2. Ekspertno svetovanje	1. Strategija projekta 2. Objektni cilji 3. Predštudija projekta

Vir: lasten

Vhodni podatki:

- 1) **Opredelitev projekta:** Upoštevati je potrebno omejitve projekta glede na razpoložljive vire in čas. Opredelitev projekta vsebuje osnovne podatke za planiranje projekta. Okvirno so opredeljeni roki, področje izločanja dejavnosti, potrebni viri in sredstva. Opredelitev projekta zagotavlja osnovne podatke za pripravo projekta, oblikovanje projektne skupine in projektne organizacije.
- 2) **Posnetek obstoječega stanja:** Podatki posnetka obstoječega stanja se uporabijo pri pripravi predštudije.
- 3) **Ocena možnosti izvedbe:** Podatki ocene možnosti izvedbe se uporabijo pri pripravi predštudije.
- 4) **Omejitve:** Omejitve izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja družbe. Pogosto so omejitve soodvisne. Znižanje razpoložljivih virov, npr. finančnih sredstev, vpliva na čas trajanja projekta.

- 5) **Vizija in strateški cilji:** Strategija projekta mora biti oblikovana skladno s strateškimi cilji družbe.

Načela in izhodišča glede kriterijev stroškov, donosnosti in organizacijske kulture, ki se uporabljajo v matični družbi, veljajo tudi za pripravo poslovnih načrtov oziroma tovrstnih projektov.

- 6) **Poslovna dokumentacija:** Uporabijo se informacije iz poslovne dokumentacije, dokumentov in virov, ki podrobneje opredeljujejo strateške cilje družbe.

Orodja in tehnike:

- 1) **Metodologija projektnega dela:** Namen uporabe metodologije projektnega dela je večanje učinkovitosti dela članov projektne skupine. Pri delu se uporabljajo različne metode dela v skupini, reševanja problemov, upravljanja s konflikti in tveganji. Te tehnike so nujne pri izvedbi posameznih faz projekta in so namenjene vodji in članom projekta kot orodje za doseganje ciljev.
- 2) **Ekspertno svetovanje:** Opredeljeno v poglavju 6.2.1.

Izhodni podatki:

- 1) **Strategija projekta:** Opredeli se povzetek vhodnih strategij iz strategije družbe ali strateškega razvojnega programa. Izhodišče strategije projekta je strategija družbe. Rezultat te aktivnosti so izhodišča in utemeljitve za usmeritev projekta.
- 2) **Določeni objektni cilji:** Na osnovi namenskega cilja projekta se določijo konkretni objektni cilji. Rezultat te aktivnosti so naslednje opredeljene aktivnosti: analiza obstoječega stanja, procesi, tehnološka oprema, kadrovski viri, načrt trženja in komunikacijske in druge aktivnosti, ki omogočajo izvedbo projekta.
- 3) **Predštudija projekta:** Namen predštudije je zagotovitev primernih informacij, ki so primerne za odločanje. Predštudijo projekta pripravi projektni vodja v sodelovanju z managementom projekta (s skrbniki in prevzemniki – uporabniki projekta ter z drugimi strokovnimi nosilci projekta, ki sestavljajo projektno skupino). Predštudija mora biti usmerjena v rešitev problema in ciljev ter v oblikovanje rešitev. Rezultat te aktivnosti je gradivo, ki vsebuje razčlenjeno vsebino projekta, ki je skladna z začetno opredelitvijo projekta. Gradivo zajema:
- posnetek obstoječega stanja, ki se nanaša na družbo kot celoto, in področje dela, ki je predmet izločanja;
 - opredelitev ciljev projekta in predloge rešitev.

Trajanje aktivnosti:

- En do dva tedna.

Udeleženci aktivnosti:

- Projektna skupina, naročnik, zunanji svetovalci.

Sprejete odločitve:

- o Projektni svet potrdi koncept in strategijo projekta. Predlaga dopolnitve ciljev, ki jih mora projektna skupina v nadaljevanju priprave projekta upoštevati. To pomeni možnost nadaljevanja dela projektne skupine in prehod projekta v naslednjo fazo.

6.3 Načrtovanje projekta

Faza načrtovanja projekta je sestavljena iz več aktivnosti, katerih zaključek predstavljajo rezultati, ki so razvidni na sliki 10.

Slika 10: Rezultati faze načrtovanja projekta



Vir: lasten

Povzetek aktivnosti te faze projekta:

- Oblikovanje in planiranje aktivnosti projekta, proračuna in virov.
- Oblikovanje projektne organizacije in imenovanje projektne skupine.
- Ugotovitev tveganj projekta in določitev aktivnosti za njihovo preprečitev.
- Izdelava ekonomske ocene učinkov izločanja dejavnosti. Priprava računovodskih izkazov in projekcij poslovanja nove družbe na osnovi analize vseh stroškov.

- Popis obstoječih poslovnih procesov in predlaganje optimalnih novih. Priprava razmejitev procesov, ki je namenjena pripravi organizacijskih sprememb.
- Analiza uporabe premičnega in nepremičnega premoženja, ki bo v uporabi poslovnega področja, ki je predmet izločanja.
- Opredelitev zahtev podpornih in drugih dejavnosti (kadri, informacijska podpora, finance in računovodstvo, alokacija osnovnih sredstev in opreme), ki imajo precejšen vpliv na obseg stroškov izločanja dejavnosti.
- Priprava predloga razmejitev kadrovskih virov in uporabe informacijskega sistema.
- Izdelava celovitega načrta trženja nove družbe, ki zajema aktivnosti za realizacijo posameznih elementov tržnega spleta.
- Priprava pogodbe, ki vsebuje pravne in komercialne elemente.
- Izdelava komunikacijskega načrta, ki je namenjen informiranju zunanjega in notranjega okolja.

Izvedba navedenih aktivnosti je namenjena sprejemanju odločitev naročnika in managementa družbe. Po zaključku te faze se lahko projekt prične izvajati.

6.3.1 Izdelava podrobnih planov projekta

Priprava plana projekta obsega izdelavo plana, skladno z opredeljeno strategijo projekta ter z izbranimi tehnikami in orodji. Je osnovna aktivnost te faze, v kateri se določijo naloge projekta. Za večje in zaokrožene skupine nalog se oblikujejo podprojekti. Plan projekta vključuje vse aktivnosti in procese, ki so potrebni za pravočasno in koordinirano izvedbo vseh faz projekta.

Tabela 4: Tehnike obdelave ter rezultati izdelave podrobnih planov projekta

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Opredelitev projekta 2. Predštudija projekta 3. Zgodovinske informacije 4. Omejitve 5. Ocene 6. Organizacijski predpisi	1. Projektni informacijski sistem 2. Analiza tveganj projekta 3. Metodologija projektnega planiranja 4. Metodologija projektnega dela 5. Računalniške obdelave podatkov	1. Dopolnjeni cilji projekta 2. Plan projekta z mejniki in nosilci, ki zajema: - terminski plan - plan resursov - plan stroškov 3. Ocena učinkov projekta

Vir: lasten

Vhodni podatki:

- 1) **Opredelitev projekta:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2.

- 2) **Predštudija projekta.** Podatki in informacije iz predštudije projekta se uporabijo pri pripravi podrobnih planov projekta.
- 3) **Zgodovinske informacije:** Za učinkovitejše delo je potrebno proučiti razpoložljive informacije o podobnih oziroma tovrstnih projektih, ki so se v družbi že izvedli.
- 4) **Omejitve:** Opredeljene so tudi v poglavju 6.2.2. Omejitve so element, ki omejuje možnosti projektnega vodje pri planiranju aktivnosti in nalog. Upoštevati mora omejitve, ki se nanašajo na proračun, področje izločanja dejavnosti ter določene roke in vire projekta.
- 5) **Ocene:** Ocenjevanje je aktivnost, ki se ji pri planiranju ni možno izogniti. Zato je potrebno oblikovati realne ocene planiranih nalog in aktivnosti projekta. Upoštevati je potrebno dejstvo, da je v ocenah planov in virov precejšnja mera tveganja.
- 6) **Organizacijski predpisi:** Upoštevati je potrebno akte družbe, ki urejajo posamezna področja dela. Ob njihovih podlagah se pristopi k planiranju projekta, saj se le na ta način zagotovi upoštevanje enotnih podlag projektnega dela v družbi. Potrebno je upoštevati obstoječ sistem poročanja naročniku oziroma managementu.

Orodja in tehnike:

- 1) **Projektni informacijski sistem:** Vsebuje orodja in tehnike za zbiranje, integracijo in distribucijo podatkov projekta. Zagotavlja vhodne podatke za ostale faze projekta. Z njegovo uporabo je omogočeno učinkovito vodenje in upravljanje projekta, ki je lahko podprto tudi z internetnimi aplikacijami oziroma portali. Portali omogočajo interaktivno delo članov projektne skupine in vseh ostalih udeležencev projekta.
- 2) **Analiza tveganj projekta:** Namenjena je opredelitvi tveganj projekta. Opredelijo se notranja in zunanja tveganja ter verjetnost njihovega nastanka. Na tej osnovi se določijo aktivnosti za njihovo reševanje in nosilci izvedbe.
- 3) **Metodologija projektnega planiranja:** Metodologija projektnega planiranja pomeni strukturiran pristop, ki ga vodi projektna skupina pri izdelavi plana. Večina metodologij planiranja projekta uporablja kombinacijo programskih orodij, kot je MS project, ali drugih uporabniških orodij za vodenje projekta, ki so podprta z možnostmi interaktivnega dela (npr. MS project ali Super project sta dve vodilni programski orodji za planiranje nalog, aktivnosti, nosilcev in stroškov projekta).
- 4) **Metodologija projektnega dela:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2.
- 5) **Računalniške obdelave podatkov:** Pridobljene podatke je potrebno sistemsko urediti. Le tako jih je mogoče analitično obdelati ter grafično predstaviti ob uporabi informacijske podpore programskih paketov pisarniškega poslovanja. Za pripravo in obdelavo podatkov različnih faz projekta se uporabljajo različna računalniška uporabniška orodja v Microsoft ali drugem okolju.

Izhodni podatki:

- 1) **Dopolnjeni cilji projekta:** Na osnovi sklepov in usmeritev projektne skupine se namenski in objektni cilji dokončno oblikujejo. Ta aktivnost se izvede v primerih neskladja predlaganih ciljev glede na zahteve naročnika, oziroma če v predhodni fazi teh ciljev ni bilo možno povsem natančno določiti. Rezultat te aktivnosti so:
 - dokončno opredeljeni namenski in objektni cilji,
 - določene rešitve in spremembe projekta glede na spremenjene cilje.
- 2) **Plan projekta:** Je formalen in splošno uporaben dokument za vodenje in nadziranje izvedbe projekta. Podroben plan je namenjen delu projektne skupine, grobi, z opredeljenimi mejniki, pa služi sprejemanju odločitev naročnika oziroma managementa. Z gotovostjo je moč pričakovati, da se bo plan projekta med njegovim izvajanjem zaradi različnih razlogov spremenil. Plan projekta vsebuje:
 - terminski plan faz in aktivnosti celotnega projekta;
 - plan resursov, ki obsega naloge projekta s pripadajočimi nosilci in potrebnimi viri;
 - oceno planiranih stroškov;
 - dodeljene odgovornosti članov projekta;
 - tveganja, omejitve in ocene ter aktivnosti za njihovo reševanje.

Trajanje aktivnosti:

- Tri do štiri tedne.

Udeleženci aktivnosti:

- Projektna skupina, naročnik.

Sprejete odločitve:

- Naročnik potrdi rezultate te aktivnosti oziroma terminski plan.

6.3.2 Oblikovanje projektne skupine in projektne organizacije

Oblikovanje projektne skupine in organizacije projekta je glavna naloga vodje projekta, ki mora zagotoviti ustrezno število članov projekta. Njihove veščine in strokovna usposobljenost morajo ustrezati zahtevam projekta. Glede na zahtevnost in obsežnost projekta je potrebno vključiti strokovne sodelavce s poslovnega področja, ki je predmet izločanja dejavnosti, ter s področij organizacije, financ, računovodstva in prava. Za izvedbo aktivnosti projekta, za katere v družbi ni ustreznih strokovnjakov, je potrebno vključiti zunanje svetovalce.

Tabela 5: Tehnike obdelave ter rezultati oblikovanja projektne skupine in projektne organizacije

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Oprelitev projekta 2. Predlog sestave projektne skupine 3. Plan razpoložljivosti kadrovskih virov 4. Omejitve	1. Intervjuji in pogajanja 2. Sistem vzpodbud in nagrajevanja 3. Izobraževanje projektne skupine 4. Metodologija projektne dela 5. Matrika pristojnosti in odgovornosti 6. Računalniške obdelave podatkov	1. Imenovanje projektne skupine 2. Predlog nagrajevanja projektne skupine 3. Projektna organizacija

Vir: lasten

Vhodni podatki:

- 1) **Oprelitev projekta:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2.
- 2) **Predlog sestave projektne skupine:** Uporabi se širši nabor članov projektne skupine, ki je nastal že ob inicializaciji projekta.
- 3) **Plan razpoložljivosti kadrovskih virov:** Je nujen zlasti v večjih družbah, kjer je projektni pristop uveljavljen način dela. Omogoča pomoč pri dodeljevanju kadrovskih virov skladno z njihovo časovno razpoložljivostjo in temelji na zahtevah projekta.
- 4) **Omejitve:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.2.2. Pogosto so največje omejitve v razpoložljivosti in strokovni usposobljenosti članov projektne skupine, ki so preobremenjeni s svojim rednim delom oziroma z delom v drugih projektih. Omejitve izvirajo tudi iz matrične organizacije in posledično iz dvonivojskega vodenja, kar predstavlja večjo oviro pri vodenju projekta.

Orodja in tehnike:

- 1) **Intervjuji in pogajanja:** Vodja projekta mora skupaj z naročnikom izkoristiti svoj vpliv, da pridobi ustrezne strokovne sodelavce za izvedbo projekta. Pri oblikovanju projektne skupine je potrebno upoštevati njihove predhodne izkušnje, usposobljenost za delo v skupini, osebne interese in željo posameznikov po dokazovanju.
- 2) **Sistem vzpodbud in nagrajevanja:** Ta sistem je opredeljen v različnih aktih družbe. Področje vzpodbud in nagrajevanja projektne dela ima lahko podlage v kolektivni pogodbi in iz nje izvedenih aktih. V družbah, kjer je projektno delo razvito in uveljavljeno, je to področje opredeljeno v splošnem aktu o projektne delu ali v odločitvah managementa.

- 3) **Izobraževanje projektne skupine:** Izobraževanje vključuje vse aktivnosti, ki so potrebne za povečanje znanja in usposobljenosti članov projektne skupine za doseg planiranega rezultata. Potrebno je izvesti izobraževanje s področja projektne dela in zagotoviti širša strokovna znanja, ki se nanašajo na pripravo in izvedbo posameznih faz projekta.
- 4) **Metodologija projektne dela:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2.
- 5) **Matrika kompetenc in odgovornosti:** Matrika kompetenc in odgovornosti je namenjena opredelitvi odgovornosti in vloge udeležencev projekta. Za posamezne aktivnosti projekta se opredelijo organizacijske enote, skupine in osebe, ki v projektu odločajo ali kakorkoli sodelujejo.
- 6) **Računalniške obdelave podatkov:** Opredeljeno v poglavju 6.3.1.

Izhodni podatki:

- 1) **Imenovana projektne skupine:** Člani projektne skupine morajo biti dodeljeni na projekt sporazumno oziroma z upoštevanjem njihovega soglasja in neposrednega organizacijskega vodje. Njihova strokovna usposobljenost mora ustrezati zahtevam posameznih faz projekta (poznavanje kadrovskega, finančnega, pravnega področja in drugih). Projekt se formalno prične izvajati, šele potem, ko naročnik potrdi imenovanje članov projektne skupine in o tem obvesti management družbe in vodje organizacijskih enot, ki so neposredno ali posredno udeleženi.
- 2) **Predlog nagrajevanja projektne skupine:** Na osnovi okvirnega terminskega plana projekta in predloga članov projektne skupine, vodja projekta predlaga nagrajevanje članov projektne skupine. Le-to je odvisno od njihove zavzetosti, učinkovitosti dela in doseženih rezultatov. Predlog nagrajevanja članov projektne skupine je določen v dokumentu, ki določa:
 - opredelitev razpoložljivega fonda sredstev za stroške dela;
 - način nagrajevanja stalnih in začasnih sodelavcev pri projektu;
 - dinamiko izplačil glede na mejnike projekta;
 - podpis pogodbe z vodjo projektne skupine in odločb za člane;
 - vlogo naročnika ali nadzorne odločitvene skupine, če je imenovana.Nagrajevanje projektne dela je odvisno od odločitev managementa in ureditve tega področja v aktih družbe. Pogosto projektne skupine za doseg ciljev ali izvedbo projekta ni posebej nagrajena.
- 3) **Projektne organizacije:** Obstaja veliko znanih projektne organizacijskih struktur, kot je projektne organizacije, ki je vključena v strukturo družbe, projektne-matrične organizacije, dinamične, mrežne, popolne organizacije in druge. Za izvedbo projekta je možno uporabiti projektne organizacije, ki ustrezajo organiziranosti matične družbe. Najprimernejše je oblikovanje nestalne ali občasne projektne organizacije, ki ni vključena v nobeno organizacijsko enoto. Določijo se vodja projekta in izvajalci, ki so začasno razporejeni na projektne naloge. Po zaključku projekta je njihovo delo na projektu končano.

Rezultat te aktivnosti je shema projektne organizacije, v kateri se prikaže organizacija celotnega projekta, in sicer:

- management strateškega razvojnega programa;
- nadzorno odločitveni organ;
- vodja projekta oziroma vodje podprojektov;
- zunanji izvajalci in ostalo.

Trajanje aktivnosti:

- En do dva tedna.

Udeleženci aktivnosti:

- Projektna skupina, naročnik, vodje organizacijskih enot ter management matične družbe.

Sprejete odločitve:

- Naročnik v tej fazi potrdi predlog imenovanja članov projektne skupine, predlog njihovega nagrajevanja in projektno organizacijo.

6.3.3 Stroškovni vidik izločanja dejavnosti

Namen izvedbe te aktivnosti je ugotovitev dejanskih stroškov, ki jih bo družba imela z izločanjem dejavnosti. Ugotoviti je potrebno ekonomski vidik izločanja dejavnosti in pripraviti oceno predvidenih stroškov.

Tabela 6: Tehnike obdelave ter rezultati analize stroškov

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Opredelitev projekta 2. Zgodovinski podatki 3. Poslovni načrt družbe	1. Metode analize stroškov in standardi 2. Računalniške obdelave podatkov	1. Opredeljeni obstoječi in predvideni stroški 2. Izdelani računovodski izkazi in finančni kazalci 3. Izdelane projekcije poslovanja 4. Opredeljena poslovna tveganja 5. Stroški naročnika

Vir: lasten

Projektna skupina mora na osnovi analitičnega pristopa pri zbiranju zgodovinskih podatkov o stroških upoštevati vse relevantne stroške, ki bodo nastali pri naročniku in bodočemu izvajalcu.

Celovita analiza mora razkriti stroške, ki bodo odslej bremenili izvajalca, in stroške, ki jih bo v prihodnje imel naročnik. Na osnovi analize zgodovinskih podatkov je potrebno dokazati, kateri novi stroški bodo nastali kot posledica izločanja dejavnosti ter na katerih področjih in v kakšnem obdobju bo prišlo do sprememb poslovnih stroškov. Prikazati je potrebno stroškovni vidik izločanja dejavnosti in njegov vpliv na poslovanje obeh poslovnih partnerjev. Obravnava teh podatkov je namenjena pripravi projekcij poslovanja predvidene družbe ter sprejemanju odločitev naročnika in managementa družbe.

Vhodni podatki:

- 1) **Opredelitev projekta:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2.
- 2) **Zgodovinski podatki:** So osnova za pripravo računovodskih izkazov, analize stroškov in ocene predvidenih stroškov. Stroške, ki zaradi dosedanjega načina knjiženja poslovnih dogodkov niso bili ustrezno zajeti, je potrebno preračunati oziroma izkustveno oceniti. Bilančni in drugi podatki, ki se navezujejo na področje, ki je predmet izločanja dejavnosti, so osnova za celovito analizo obstoječih stroškov.
- 3) **Poslovni načrt družbe:** Določa predvidene finančne in druge cilje obravnavanega področja. Služi za oceno stanja uspešnosti in je v pomoč pri planiranju stroškov in investicij. Omejitve in cilje, ki so opredeljeni v poslovnem načrtu (stroški dela, obseg prihodkov in investicij ter drugo), je potrebno upoštevati pri skupni oceni stroškov in pripravi računovodskih izkazov.

Orodja in tehnike:

- 1) **Metode analize stroškov in standardi:** Za določanje stroškov se lahko uporabi metoda ABC stroškov posameznih aktivnosti. Z njo ugotovimo stroške aktivnosti v zadnjem letu, ki so ključni za pripravo računovodskih izkazov. Rezultat te analize je pregled vseh aktivnosti in njihovih stroškovnih nosilcev. Metoda pokaže glavna odstopanja in nenormalne odmike posameznih stroškov, kar se uporabi kot osnova za naslednje odločitve. Za pripravo računovodskih izkazov (projekcije bilance stanja, uspeha in denarnega toka) je potrebno upoštevati osnovne računovodske standarde, na osnovi katerih se zajemajo, obdelujejo in prikazujejo podatki o obstoječih stroških in prihodkih. Informacije iz računovodskih izkazov je potrebno analitično obdelati. Najprimernejša je analiza s finančnimi kazalci, ki izražajo razmerje med dvema ali več postavkami računovodskih izkazov poslovanja. Pokažejo nam različne vidike uspešnosti oziroma neuspešnosti poslovanja nove družbe.
- 2) **Računalniške obdelave podatkov:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.3.1.

Izhodni podatki:

- 1) **Opredeljeni obstoječi in predvideni stroški:** Ocenjevanje obstoječih stroškov se razlikuje glede na panogo in vrsto družbe, vendar jih lahko ocenimo z generičnimi merili.

Ocenjujejo se stroški, ki so v direktni povezavi z izločanjem dejavnosti. Sem štejemo vse fiksne in variabilne stroške, ki že sedaj nastajajo v procesu (celotni stroški dela, storitev, podpornih dejavnosti in drugo). Na letni ravni je potrebno oceniti:

- stroške in prihodke po določenih aktivnostih;
- celotne stroške dela, prostorov, vozil;
- stroške vzdrževanja osnovnih sredstev in opreme;
- amortizacijo;
- stroške ostalih storitev (komunalne storitve, telekomunikacije in drugo).

Analiza obstoječih ter ocena predvidenih stroškov omogočata primerjavo z notranjimi obstoječimi in predvidenimi poslovnimi stroški in investicijami. Pri tem je potrebno upoštevati izračun transakcijskih stroškov. Če družba izloča dejavnost, kot je npr. vzdrževanje, kadrovska ali računovodska funkcija, je nujno, da se pri izračunu prodajnih cen storitev upoštevajo vsi obstoječi stroški, tržne cene predvidenih storitev in na tej osnovi planirana raven prihodka. V primeru visokih stroškov dela v matični družbi lahko analiza pri oblikovanju prodajnih cen pokaže, da zadržanje obstoječega obsega stroškov dela ob upoštevanju tržno priznanih cen storitev in planiranega obsega prodaje ne zagotavlja pozitivnega poslovanja predvidene družbe.

Pri oblikovanju prodajnih cen je potrebno upoštevati, da so tržne cene teh storitev pogosto nižje od cen storitev matične družbe, v katerih so upoštevani trenutni stroški dela in drugi poslovni stroški. Ocena in planiranje predvidenih stroškov temeljita na analizi obstoječega stanja in nosilcev stroškov aktivnosti. V strukturi predvidenih stroškov izločanja dejavnosti je potrebno upoštevati:

- oblikovanje blagovne znamke ter promocijskih in tržnih aktivnosti,
- predvidene investicije v prihodnjem obdobju,
- materialne stroške, stroške storitev in stroške, povezane z obstoječimi pogodbami.

2) **Izdelani računovodski izkazi:** Pripraviti je potrebno računovodske izkaze za tri do petletno obdobje poslovanja nove družbe. Prikazati je potrebno zgodovinske podatke, da se s tem pridobijo ustrezne informacije za prihodnje poslovanje. Na zgodovinskih računovodskih informacijah temeljijo finančne odločitve. Za projektno skupino so računovodski podatki izjemno pomembni, saj jih le-ta uporabi za primerjavo preteklih dogodkov in sedanjega stanja na področju, ki je predmet izločanja. Na ta način je možno natančneje oceniti poslovanje nove družbe v prihodnosti, pripraviti analizo podatkov, finančne projekcije in na koncu primerjati predvidevanja z dejanskimi rezultati. Rezultati te aktivnosti so:

- Bilanca stanja, ki pokaže, kolikšna sredstva bodo vložena v novo družbo in kakšna je struktura teh sredstev na določen dan.
- Izkaz uspeha, ki prikazuje prihodke, odhodke in poslovni izid v določenem časovnem obdobju.

V izkazu uspeha se prikažejo vse vrste dobička (kosmati dobiček iz prodaje, ki kaže razliko med prihodki od prodaje in nabavno vrednostjo oziroma proizvajalnimi stroški prodanega blaga; dobiček iz poslovanja, celotni dobiček, čisti dobiček in nerazporejeni čisti dobiček); uporabijo se pri analizi računovodskih izkazov.

- Izkaz finančnih tokov, s katerim se prikažejo pritoki in odtoki finančnih sredstev v določenem računovodskem obdobju. Izkaz finančnih tokov daje potrebne informacije o predvidenem poslovanju nove družbe. Na eni strani prikaže obseg finančnih sredstev, ki bodo pritekla v novo družbo zaradi poslovanja in njihove oblike, po drugi strani pa pove, kam bo pritok finančnih sredstev v določenem časovnem obdobju usmerjen.
- Izkaz denarnih tokov, ki pokaže, koliko denarja bo priteklo na transakcijski račun družbe oziroma odteklo z njega. Pove tudi, kakšne transakcije bodo pri tem uporabljene. Izkaz načrtovanja denarnih tokov je pomemben predpogoj za ohranjanje plačilne sposobnosti nove družbe.

3) **Izdelane projekcije poslovanja:** Pri oblikovanju projekcij poslovanja je potrebno upoštevati planiran obseg prodaje in predvidenih investicij, primerjavo cen in sposobnost trženja neposredne konkurence ter obseg storitev, ki so se do sedaj izvajale v okviru matične družbe. Na osnovi ocene stroškov in izdelanih računovodskih izkazov je potrebno pripraviti projekcije poslovanja v negativnih in pozitivnih scenarijih:

- povečanje ali znižanje obsega poslovanja ob enakih, višjih ali nižjih stroških del;
- vpliv spremenjenih (ocenjenih) stopenj inflacije in obresti za posamezen scenarij;
- točke preloma in finančni tok za posamezne projekcije in drugo.

4) **Opredelitev poslovnih tveganj:** Ob izločanju dejavnosti nastopa precej tveganj. Proučiti je potrebno zlasti finančna tveganja, ki so sicer sestavni del analize in projekcije stroškov ter delno SWOT analize. Oceniti je potrebno tveganja za izvajalca in naročnika, ki lahko nastopijo v fazi izvajanja projekta ter kasneje ob upravljanju partnerskega odnosa. Med glavna tveganja pri izločanju dejavnosti sodijo:

- slaba kakovost storitev, ki ne dosega predhodno določenih standardov;
- nedoseganje planiranih poslovnih rezultatov in merljivih poslovnih ciljev, ki so lahko razlog precenjevanja tržnih možnosti bodočega izvajalca;
- napačne ocene stroškov izločanja dejavnosti že v fazi priprave analize stroškov (npr. napačna ocena transakcijskih stroškov);
- visoki stroški dela predvidenega izvajalca, ki dvigujejo vrednost prodajnih cen in znižujejo njegovo konkurenčnost (višajo stroške storitev in poslovanja matične družbe v prihodnjem obdobju).

Navedena tveganja pomenijo le del največjih tveganj, ki povzročajo naročniku višje stroške, kot jih je z obstoječo dejavnostjo imel do sedaj. Ugotovljena tveganja je potrebno razvrstiti glede na verjetnost njihovega nastanka, pomen ter vpliv na poslovanje obeh družb in razvoj partnerskega odnosa.

Glede na to, da je projektna skupina predvidela možna tveganja, je seveda določanje strategij za njihovo preprečevanje oziroma ublažitev posledic lažje. Potrebno je ugotoviti razloge ugotovljenih tveganj in oblikovati postopke za njihovo upravljanje.

- 5) **Stroški naročnika:** Po izvedbi analize stroškov in pripravi projekcij poslovanja nove družbe je potrebno oceniti stroške in dodano vrednost za naročnika. Prikazati je potrebno predvideno situacijo v novi organizacijski obliki glede na zahteve naročnika. Ta del projekta je lahko tudi prelomen, saj lahko projekcije stroškov (potrebnih investicij za novo organizacijsko obliko) kažejo na negativno poslovanje izvajalca v daljšem obdobju.

Zaradi takšnih ugotovitev je potrebno preoblikovati namenske cilje projekta, ki jih potrdi naročnik. Pri predstavitvi tovrstnih ugotovitev je treba izhajati iz projekcije stroškov, obsega poslovanja, investicij ter kadrov, ki so skladni z opredelitvijo projekta in s primerjalno analizo. Projektna skupina mora priti do realnih zaključkov, ali bo nova organizacijska enota ob tržno sprejemljivih cenah svojih storitev zagotavljala dovolj prihodkov za kritje vseh poslovnih stroškov ter ustvarila dovolj razlike v ceni za nadaljnji razvoj. Potrebno je oceniti finančne prednosti matične družbe, ki se kažejo v znižanju:

- stroškov dela, zalog materiala, opreme in logistike;
- potreb po obratnem kapitalu;
- vzdrževalnih stroškov;
- cen storitev, ki jih zagotavlja izvajalec,
- znižanju obsega investicij,
- sprostitvi kadrovskih virov.

Dodatne stroške naročnika je potrebno razmejiti glede na njihovo pojavnost in trajanje na enkratne ter ponavljajoče. Stroški, ki so bili v fazi izločanja dejavnosti spregledani, so lahko obsežni in nastopijo šele v fazi vzpostavljenega partnerskega odnosa. Zaradi njihovega vpliva na poslovanje jih je potrebno pravočasno oceniti in predvideti kot sestavne stroške projekta. Opredeliti je potrebno:

- zagotovitev določenega obsega obratnega kapitala za zagon poslovanja nove organizacijske enote (to pomeni dejanski vložek naročnika v novo družbo);
- stroške izvedbe dodatnih podprojektov in storitev, ki so povezani z ustanavljanjem nove družbe (npr. izvedba promocijskih aktivnosti);
- stroške cenitve premoženja;
- stroške zunanega svetovanja v času priprave in izvedbe projekta;
- stroške nakupa dodatne opreme in osnovnih sredstev;
- stroške izobraževanja zaposlenih, ki so vključeni v spremembe;
- dodatne stroške (npr. stroški dela skrbniškega osebja, ki skrbi za koordinacijo);
- priznavanje višjih stroškov storitev, ki nastanejo iz različnih razlogov (npr. slabše poslovanje izvajalca, kot je bilo planirano).

Trajanje aktivnosti:

- o Dva do tri tedne.

Udeleženci aktivnosti:

- o Projektna skupina, naročnik, vodje organizacijskih enot ter management matične družbe.

Sprejete odločitve:

- o Naročnik potrdi v tej fazi izvedene aktivnosti.

6.3.4 Razmejitev poslovnih procesov

Področje, ki je predmet izločanja dejavnosti, je pogosto tesno povezano z drugimi poslovnimi področji v družbi, saj gre za obstoječe poslovne procese. V okviru te aktivnosti se popišejo vsi procesi, ki se izvajajo na področju, ki je predmet izločanja dejavnosti, oziroma nanj mejijo. Ta popis je namenjen pripravi organizacijskih sprememb pri obeh poslovnih partnerjih. Po izločitvi dejavnosti naročnik nima več neposredne kontrole nad izločeno dejavnostjo, procesom in pripadajočimi viri. S prenosom v novo družbo se bo zagotovo sprostil vsaj del kadrovskih virov. Če se izloča dejavnost, ki bo v novi organizacijski obliki imela organizirano lastno računovodsko in kadrovsko funkcijo, pomeni to sprejem ustrezne odločitve.

Če ni razpoložljivih virov, se bodo tovrstne storitve zagotovile preko ponudnikov s trga, oziroma jih bo zagotovil naročnik. Slednje mora biti razmejeno že v tej fazi, saj bo kasneje predmet pogodbe o izločanju dejavnosti. Na osnovi delitve procesov se izvede tudi delitev premičnega in nepremičnega premoženja. Glavna dejavnost izvajalca, ki je sicer širše opredeljena, se podrobneje razdeli in opiše.

Odločitev o izločitvi dela dejavnosti, ki sicer dobro posluje v okviru matične družbe, se mogoče zdi poslovno sporna, vendar zanjo obstajajo utemeljeni strateški razlogi managementa, npr. znižanje poslovnih stroškov in usmeritev v glavno dejavnost. Čeprav gre za izločanje pomembnih dejavnosti, kot sta računovodska in finančna funkcija, ni nujno, da je to glavna dejavnost določene družbe.

Tabela 7: Tehnike obdelave ter rezultati razmejitve poslovnih procesov

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Opredelitev projekta 2. Zgodovinski podatki	1. Programska orodja za opisovanje poslovnih procesov 2. Metodologija projektnega dela	1. Opis procesov in podprocesov področja, ki je predmet izločanja dejavnosti

Vir: lasten

Vhodni podatki:

- 1) **Opredelitev projekta:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.2.2. V opredelitvi projekta je širše opredeljeno področje izločanja dejavnosti (vzdrževanje, izgradnja, podporne dejavnosti in drugo), kar je osnova za določitev poslovnih procesov.
- 2) **Zgodovinski podatki:** Uporabijo se do sedaj pripravljeni poslovni procesi matične družbe, na osnovi katerih poteka poslovanje.

Orodja in tehnike:

- 1) **Programska orodja za opisovanje poslovnih procesov:** Uporabljajo se različna orodja, kot je npr. ARIS, Porterjeva veriga dodane vrednosti. Slednja opredeljuje naloge v osnovnih procesih in naloge, povezane s podpornimi procesi. Potrebno je opredeliti glavni proces izvajalca, saj je to pomembno za doseganje njegove konkurenčne prednosti. Programska podpora ARIS omogoča modeliranje poslovnih procesov, ki vplivajo na učinkovitost poslovanja. Ta metodologija opredeljuje organizacijski, funkcijski, podatkovni in kontrolni pogled na poslovni proces. Zagotavlja tudi sistematično analizo poslovnih procesov in vpeljavo procesne organiziranosti. S preoblikovanjem poslovnih procesov je možno doseči strateške cilje le z metodologijami, ki temeljijo na celoviti analizi obstoječe strategije, oblikovanja kriterijev, odgovornosti in organizacijske strukture.
- 2) **Metodologija projektnega dela:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2.

Izhodni podatki:

- 1) **Opis procesov in podprocesov področja,** ki je predmet izločanja dejavnosti. S procesom opišemo potek izdelave proizvoda ali izvedbe storitev. Če povežemo posamezno aktivnost s primernimi obdelavami v rezultat, ki koristi kupcem, dobimo proces. V družbah, kjer se izvaja veliko funkcij, se število glavnih procesov lahko omeji na manj kot petnajst. Potrebno je opredeliti število izvajalcev v posameznih poslovnih procesih glede na obstoječe in predvideno stanje (glej Priloga 3, na str. 3). Na ta način se opredeli število izvajalcev v poslovnih procesih, ki se bodo izločili.

Natančno je potrebno opredeliti podporne procese, ki ne prinašajo dodane vrednosti, ampak povzročajo le stroške. Z izločitvijo določenega dela dejavnosti se dejansko znižuje število procesov in podprocesov v matični družbi. To mora biti razvidno tudi iz stroškov poslovanja. Slediti je potrebno usmeritvi matične družbe v glavno dejavnost in rasti dodane vrednosti izločenih procesov. Slednja obveznost je v domeni zunanjega izvajalca. Rezultati te aktivnosti so:

- opredeljeni glavni procesi in podprocesi v matični družbi in pri izvajalcu;
- opredeljeni stroškovni nosilci in stroški izvajalcev posameznih procesov;
- predlagana razmejitev poslovnih procesov med matično družbo in izvajalcem;
- izvedena diferenciacija storitev med matično družbo in izvajalcem;

- predlagane izboljšave in spremembe poslovnih procesov;
- spremenjena organizacijska struktura matične družbe in predvidena organizacijska struktura nove družbe;
- predlagane spremembe in dopolnitve obstoječega informacijskega sistema.

Trajanje aktivnosti:

- o En do dva tedna.

Udeleženci aktivnosti:

- o Člani projektne skupine in strokovni sodelavci organizacijskih enot, ki so v neposredni povezavi s področjem, ki je predmet izločanja dejavnosti.

Sprejete odločitve:

- o Naročnik potrdi delitev izvajanja procesov.

6.3.5 Priprava organizacijskih sprememb

Projektna skupina ob upoštevanju opredeljenih poslovnih procesov, analize stroškov in projekcij poslovanja predlaga različne pravno - organizacijske oblike za dejavnost, ki je predmet izločanja. Možno je tudi formiranje organizacijske enote v okviru formalne organiziranosti naročnika, kar je pripravljalna faza na izločanje dejavnosti. Prednosti takšne organiziranosti so naslednje:

- o konsolidacija poslovnih procesov in komunikacijskih poti;
- o sprejem obveznosti s strani novega managementa;
- o priprava tržnih aktivnosti;
- o prenos dejavnosti v novoustanovljeno družbo, ki je v 100 % lasti naročnika ali v joint venture družbo z enim ali več partnerji;
- o prenos osebja izbranemu poslovnemu partnerju.

Priprava predloga organizacijske oblike izvajalca je odvisna od namenskega cilja, ki ga določi naročnik. Če je naloga projektne skupine, predlagati ustrezno organizacijsko obliko, je njena izvedba relativno enostavna, saj temelji na teoretičnih in izkustvenih izhodiščih. Pri izdelavi analize obstoječega stanja organiziranosti se proučijo vse prednosti in pomanjkljivosti sedanje organiziranosti, število zaposlenih na posameznem področju dela, komunikacijske poti, delegiranje nalog in odgovornost za opravljanje dela. Na osnovi analize organiziranosti in kadrovskih virov se pripravi predvidena organizacijska struktura področja, ki je predmet izločanja dejavnosti, vključno s sistemizacijo delovnih mest. Predvidena organiziranost zajema tudi pripravo predloga za izvedbo organizacijskih sprememb v matični družbi.

Tabela 8: Tehnike obdelave ter rezultati priprave organizacijskih sprememb

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Opredelitev projekta 2. Zgodovinske informacije 3. Interne baze podatkov 4. Omejitve 5. Organizacijski predpisi 6. Obstoječa organiziranost	1. Računalniške obdelave podatkov 2. Metodologija projektnega dela	1. Predlog organizacijske strukture nove družbe 2. Tveganja 3. Sistemizacija del. mest 4. Plan ustanavljanja nove družbe 5. Plan vpeljave nove organiziranosti

Vir: lasten

Vhodni podatki:

- 1) **Opredelitev projekta:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.2.2. Vsebuje okvirne roke, področje izločanja dejavnosti, predvideno organizacijsko obliko področja, ki je predmet izločanja dejavnosti, potrebne vire in sredstva.
- 2) **Zgodovinske informacije:** Uporabijo se razpoložljive informacije in viri o obstoječi organizacijski strukturi in kadrih.
- 3) **Interne baze podatkov:** Uporabijo se interne baze kadrovskih in drugih z njimi povezanih podatkov. Analiza se izvede na osnovi dejanskih podatkov o kadrovskih virih in vključuje vse elemente, ki so potrebni pri pripravi sistemizacije delovnih mest.
- 4) **Omejitve:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.2.2. Omejitve so element, ki omejuje možnosti projektnega vodje pri planiranju.
- 5) **Organizacijski predpisi:** Upoštevati je potrebno akte in predpise, ki podrobneje urejajo organiziranost družbe ter morebitne kriterije pri oblikovanju organizacijskih enot. V tej aktivnosti je potrebno upoštevati tudi sistem poročanja naročniku, obliko finančnega nadzora in organizacijsko kulturo družbe.

Orodja in tehnike:

- 1) **Računalniške obdelave podatkov:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.3.1. Uporaba programskih orodij tipa MS Office je mogoča, (vendar ne nujna) za pripravo organizacijskih shem. Pripravijo se lahko s profesionalnimi programskimi orodji, kot so npr. Visio, SmartDraw in druga.
- 2) **Metodologija projektnega dela:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.2.2.

Izhodni podatki:

- 1) **Predlog organizacijske strukture nove družbe:** Trenutna organiziranost matične družbe oziroma področja, ki je predmet izločanja dejavnosti, je izhodišče za pripravo te aktivnosti. Pri izdelavi analize organiziranosti se navedejo prednosti in pomanjkljivosti sedanje organiziranosti in število zaposlenih na področjih dela.

Opredeliti je potrebno komunikacijske povezave z drugimi organizacijskimi enotami v družbi, način dela ter delitev funkcij med njimi, delegiranje nalog in odgovornost za opravljanje dela (kdo je odgovoren, komu poroča). Pri predlaganju organizacijske strukture je potrebno upoštevati zasnove moderne fleksibilne organizacije, ki vplivajo na učinkovitost dela, pretok informacij in znižanje stroškov dela. Med ta načela sodijo ploska organizacija z majhnim številom ravni vodenja, vsebinska zaokroženost področja dejavnosti, razmejitev pristojnosti odgovornosti, smiselna povezanost z drugimi deli organizacije in drugo. Rezultat te aktivnosti je predlog organizacijske strukture nove družbe, ki zajema razporeditev števila delavcev po organizacijskih enotah. Nova organizacijska struktura je lahko oblikovana na osnovi različnih pristopov. Eden od teh je funkcijski, pri katerem se poslovne funkcije združujejo v procese, vpete v posamezne organizacijske enote. Nova oblika organiziranosti bo zagotovo spremenila obstoječe procese dela v družbi, zato je potrebno opisati predvideni način poslovanja in vplive nanj. Opredeliti je potrebno slabosti in prednosti nove organiziranosti, če je le mogoče, tudi v obliki kvantitativnih kazalcev (npr. zmanjšanje števila zaposlenih, povečanje prihodka za določen odstotek in drugo). Struktura organizacije določa pravila in oblikovanje nalog ter predstavlja osnovo za učinkovito delo in hitro prilagajanje zahtevam trga in okolja.

- 2) **Tveganja:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.2.1. Za nadaljevanje projekta izločanja dejavnosti je potrebno izvesti učinkovito informiranje javnosti in pripraviti ocene tveganj, povezanih le s kadri. Pri tovrstnih odločitvah lahko prevladuje tudi povsem socialni vidik, npr. da se zaposleni z raznimi zdravstvenimi omejitvami ne upoštevajo v skupnem številu za transformacijo v novo družbo, če jim je v okviru matične družbe lažje najti primerno zaposlitev. Mehkejši pristop, ki je prvina organizacijske kulture določene družbe, sicer nima ekonomske podlage. Ima prednosti predvsem za zaposlene in novo družbo, ki se v začetni fazi poslovanja usmeri v izvajanje glavne dejavnosti s čim manj problemi.
- 3) **Sistemizacija delovnih mest:** Sistemizacija delovnih mest (glej Priloga 2, Tabela 1, na str. 2) vsebuje naziv delovnega mesta, zahtevano stopnjo izobrazbe, posebne zahteve in število izvajalcev. Opredelijo se obstoječi in novi nazivi delovnih mest ter njihove vsebine, če jih seveda ni v že obstoječem naboru delovnih mest. Sistemizacija delovnih mest mora biti izdelana glede na potrebe posameznih organizacijskih enot ob uveljavitvi nove organiziranosti. Vsebuje opredelitev vseh predvidenih kadrovskih virov, ki so lahko notranji in zunanji.
- 4) **Plan in aktivnosti ustanavljanja nove družbe:** Aktivnosti, ki so potrebne za ustanovitev nove družbe, je potrebno opredeliti s pravnega in organizacijskega področja. Odločitve o ustanavljanju novih družb so v pristojnosti uprav družb; potrjuje jih nadzorni svet. Pri tovrstnih odločitvah je potrebno upoštevati zakonske podlage in roke, saj je potrebno v skupno posvetovanje o teh odločitvah vključiti tudi sindikat skladno z določili 8. in 79. členom zakona (Zakon o delovnih razmerjih, 2002) ter svet delavcev skladno z določili, ki urejajo njegovo obveščanje o

organizacijskih spremembah in skupno posvetovanje z delodajalcem o kadrovskih in statusnih vprašanjih (Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, 1993). Projektna skupina pripravi podlage, ki so namenjene kasnejšemu sprejemanju odločitev uprave. Rezultati te aktivnosti so:

- oblikovanje celovitega predloga za odločitev o ustanovitvi nove družbe;
- opredelitev aktivnosti in rokov, ki so vezani na ustanovitev nove družbe (registracija družbe na sodišču, odprtje transakcijskega računa, pridobitev odločbe o izpolnjevanju pogojev za upravljanje registrirane dejavnosti s strani pristojne upravne enote, predlog dokapitalizacije nove družbe);
- opredelitev rokov in aktivnosti obveščanja sindikata in sveta delavcev o ustanovitvi nove družbe.

5) Plan vpeljave nove organiziranosti: Izločanje dejavnosti pomeni precejšen poseg v obstoječo organiziranost, zato je potrebno v terminskem planu izdelati načrt vpeljave nove organiziranosti. Opredelijo se glavne naloge, njihovi nosilci ter posamezni in skupni rok izvedbe. Posebej so prikazani:

- načrt razporeditve delavcev po novih organizacijskih enotah;
- dinamika zaposlovanja za petletno obdobje;
- ostale aktivnosti in načrti, ki so nujni za mehak prehod (npr. plan razporeditve prostorov, telekomunikacijske in računalniške opreme in drugo).

Trajanje aktivnosti:

- En do dva tedna.

Udeleženci aktivnosti:

- Člani projektne skupine, strokovne službe.
- Strokovni sodelavci organizacijskih enot, ki so v neposredni povezavi s področjem, ki je predmet izločanja dejavnosti.

Sprejete odločitve:

V tej fazi naročnik potrdi:

- okvirno število kadrov, ki bo prešlo v novo družbo;
- predvideno organiziranost nove družbe;
- plan in aktivnosti ustanavljanja nove družbe.

Naročnik o planiranih aktivnostih ustanavljanja nove družbe seznani upravo družbe. Dokončne odločitve sprejme uprava po potrditvi celotnega projekta.

6.3.6 Opredelitev potreb podpornih dejavnosti

Izvede se analiza virov družbe. Potrebno je podrobno analizirati način in obseg uporabe osnovnih sredstev oziroma premičnega in nepremičnega premoženja, ki bo kasneje v uporabi poslovnega področja, ki je predmet izločanja.

Opredeliti je potrebno zahteve podpornih dejavnosti, ki imajo precejšen vpliv na obseg fiksnih stroškov izločanja dejavnosti. Sprejeti je treba odločitve o alokaciji osnovnih sredstev in opreme. Odločitve so odvisne od strategije matične družbe, projekta in zahtev naročnika. Pri oblikovanju ciljev poslovnega načrta, ki teži k čim nižjemu obsegu osnovnih sredstev, se bodo seveda povečali variabilni stroški. Cilj naročnika je seveda izločitev celotne dejavnosti, vključno z osnovnimi sredstvi, s čimer prenese precejšen del stroškov in tveganja na izvajalca. Od tovrstnih odločitev je odvisen tudi obseg kadrovskih virov, ki bo prešel k izvajalcu.

Tabela 9: Tehnike obdelave ter rezultati priprave opredelitve zahtev podpornih dejavnosti

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Opredelitev projekta 2. Interne baze podatkov o poslovnih prostorih 3. Interne baze podatkov o osnovnih sredstvih in opremi 4. Predvidena organizacijska struktura 5. Predvidena kadrovska zasedba	1. Računalniške obdelave podatkov 2. Metodologija projektnega dela	1. Analiza obstoječega stanja informacijske podpore poslovnim procesom 2. Opredeljene potrebne informacijske podpore 3. Stroški izvedbe dopolnitev informacijske podpore 4. Opredeljene potrebe poslovnih prostorov 5. Stroški ovrednotenja osnovnih sredstev 6. Finančno opredeljene potrebe osnovnih sredstev

Vir: lasten

Med opredelitve zahtev podpornih dejavnosti sodijo tudi odločitve v zvezi z izvajanjem in potrebami podpornih procesov, kot so kadri, informacijska podpora, finance in računovodstvo ter drugi. V tej fazi je potrebno pripraviti tudi dokončno razmejitev kadrovskih virov in opredeliti način uporabe informacijskega sistema. Tovrstne odločitve so lahko določene v opredelitvi projekta. S podrobno analizo stroškov podpornih dejavnosti pa se lahko ugotovi, da prehod večjega števila zaposlenih v novo organizacijsko enoto za novo družbo dejansko pomeni preveliko finančno obremenitev. Strokovno podprte ugotovitve so pogoj za zavrnitev tovrstnih zahtev naročnika, če seveda ne gre za namenske odločitve, ki temeljijo na strateških usmeritvah managementa družbe.

Vhodni podatki:

- 1) **Opredelitev projekta:** Opredeljeno v poglavju 6.2.1.
- 2) **Interne baze podatkov o poslovnih prostorih:** Uporabijo se razpoložljivi podatki o poslovnih prostorih.

Zaradi nadaljnjih odločitev je potreben celovit zajem in obdelava podatkov o poslovnih in drugih prostorih.

- 3) **Interne baze podatkov o osnovnih sredstvih in opremi:** Popisati je potrebno vso tehnološko opremo, osnovna sredstva in drobni inventar. To področje je v večini primerov sestavni del obstoječih baz podatkov, ki vsebujejo podatke o številu ter o nabavni in knjigovodski vrednosti tehnološke opreme in osnovnih sredstev.
- 4) **Predvidena organizacijska struktura:** Potrebna je za določitev poslovnih in drugih prostorov. Nova organizacijska enota oziroma družba bo vsaj v osnovi imela enake poslovne in tehnološke potrebe kakor matična družba (potrebe po informacijski podpori, izobraževanju, skupnih prostorih in drugo).
- 5) **Predvidena kadrovska zasedba:** Obsega opredelitev kadrovske zasedbe. Če se bo dejavnost, ki je predmet izločanja, izvajala na več lokacijah, je to potrebno opredeliti. Določiti je potrebno tudi omejitve razpoložljivih kadrovskih virov.

Orodja in tehnike:

- 1) **Računalniške obdelave podatkov:** Opredeljeno v poglavju 6.3.1.
- 2) **Metodologija projektnega dela:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2.

Izhodni podatki:

- 1) **Analiza obstoječega stanja informacijske podpore poslovnim procesom:**
Področje zagotavljanja obsega in kakovosti informacijske podpore je potrebno analitično opredeliti. Ugotoviti je potrebno, ali obstoječ način dela povečuje porabo procesnega časa, znižuje kakovost dela in onemogoča preglednost ter zanesljivost zajetih podatkov. Za podporo rednemu poslovanju se uporabljajo različni informacijski sistemi (SAP, Oracle, Baan in drugi), ki pa v celoti ne podpirajo potreb vseh poslovnih funkcij in procesov.
Pogosto se določene obdelave podatkov podvajajo, precej podatkov pa se še vedno obdeluje lokalno, predvsem s pomočjo Excelovih preglednic. Rezultati analize določajo:
 - vrsto in število različnih informacijskih sistemov, ki se v obravnavanem področju uporabljajo;
 - oceno kakovosti informacijske podpore poslovnim procesom;
 - število licenc in obstoječih uporabnikov ter strokovno usposobljenost slednjih.
- 2) **Opredeljena področja dela, moduli potrebne informacijske podpore:** Nova družba potrebuje za svoje delo učinkovit informacijski sistem, ki bo v največji možni meri nadomestil operativno delo in pripomogel k celovitemu zajemu in obdelavi poslovnih dogodkov in drugih podatkov. Informacijski sistem mora zagotavljati učinkovito podporo poslovnim procesom prodaje oziroma trženja storitev. Pri določanju zahtev je potrebno upoštevati število in lokacijsko razpršenost uporabnikov. Na osnovi analize obstoječega stanja informacijskega sistema in predvidenih potreb poslovnih procesov nove družbe je potrebno opredeliti zahteve po morebitnih dopolnitvah.

Z dopolnitvami informacijskega sistema so možne racionalizacije delovnih procesov in posledično znižanje stroškov dela. Odločiti je potrebno, ali se bodo predvidene dopolnitve informacijskega sistema izvedle v družbi in ali bo potreben nakup pri specializiranih ponudnikih tovrstne opreme. Rezultati te aktivnosti so:

- tehnološka področja, kjer so potrebne dopolnitve informacijskega sistema;
- segmenti oziroma moduli obstoječega informacijskega sistema, ki jih je potrebno dopolniti ali povsem na novo razviti;
- določene uporabniške zahteve, kot so število licenc in lokacijska razpršenost uporabnikov;
- novo oblikovani poslovni procesi, na osnovi katerih se bodo izvedle dopolnitve informacijskega sistema;
- predlog nakupa dodatnih modulov ali celovitega informacijskega sistema za poslovna področja, kjer do sedaj niso bila potrebna.

3) **Ocenjeni stroški izvedbe dopolnitev informacijske podpore:** Za učinkovito delo in uvedbo projekta v predvidenih rokih je potrebno izvesti sledeče aktivnosti:

- oceniti stroške predvidenih dopolnitev informacijske podpore;
- opredeliti stroške nakupa dodatnih modulov ali celovitega informacijskega sistema in predlagati možne dobavitelje;
- opredeliti roke zaključkov teh aktivnosti in odgovorne nosilce;
- določiti kontaktne osebe na strani naročnika in izvajalca.

4) **Opredeljene potrebe in lokacije poslovnih prostorov:** Rezultat te aktivnosti so podatki o lokaciji, vrsti poslovnih prostorov (skladišča, parkirišča, poslovni prostori in drugo) in njihova kvadratura. Ti podatki se bodo uporabili tudi v kasnejših fazah projekta pri opredelitvi stroškov, pripravi pogodbe in pogajanjih. Rezultati te aktivnosti so:

- pripravljen knjigovodski popis poslovnih prostorov s potrebnimi analitičnimi podatki;
- ocena potrebnih poslovnih prostorov in možnosti najema;
- ocena stroškov najema potrebnih poslovnih prostorov po tržnih cenah;
- določene odgovorne osebe izvedbe vrednotenja osnovnih sredstev.

5) **Opredeljeni stroški ovrednotenja osnovnih sredstev in opreme:** V primeru odločitve o izločanju dejavnosti, vključno s pripadajočimi osnovnimi sredstvi, je potrebno slednja oceniti, saj bodo predstavljala stvarni vložek ustanovitelja v novo družbo. Rezultati te aktivnosti so:

- seznam vrednotenja premoženja (seznam, vrednost in drugo), ki je predmet izločanja po kategorijah: nepremične (prostori, zemljišča) in premične stvari, ki so namenjene izvajanju osnovne dejavnosti izvajalca (vozila, tehnološke naprave, oprema in drobni inventar ter drugo);
- predlog izbora zapriseženega cenilca, ocena stroškov in plan izvedbe vrednotenja;

- ovrednoteno premično in nepremično premoženje.
- 6) **Finančno opredeljene potrebe osnovnih sredstev in opreme:** Ob delitvi osnovnih sredstev in opreme prihaja tudi do novih potreb obeh poslovnih partnerjev, kajti določena osnovna sredstva in opremo uporabljajo zaposleni, ki bodo kasneje v dveh družbah. Zlasti zaradi ovrednotenja stroškov in nemotenega začetka dela predvidenega izvajalca je nujno oceniti in ovrednotiti potrebno opremo. Pomembni so:
 - obseg potrebnih osnovnih sredstev (tehnološka, računalniška in birooprema);
 - ocena stroškov nakupa potrebnih osnovnih sredstev;
 - predlog dobaviteljev in plan dobave.

Trajanje aktivnosti:

- Tri do štiri tedne.

Udeleženci aktivnosti:

- Člani projektne skupine za opredeljeno področje.
- Strokovni sodelavci družbe za področje kadrov, splošnih zadev in informatike.
- Zunanji ponudniki informacijskih programov in drugih storitev.

Sprejete odločitve:

V tej aktivnosti naročnik projekta sprejme odločitve, ki so nujne za nadaljevanje projekta in za celovito oceno obstoječih in predvidenih stroškov izločanja dejavnosti. Glavne odločitve se nanašajo na:

- prenos obsega in vrednosti osnovnih sredstev in opreme kot stvarni vložek v novo organizacijsko enoto;
- opredelitev pogojev in možnosti najema, kar bo opredeljeno v pogodbi;
- izvajanje podpornih dejavnosti (kadri, informatika, finance in računovodstvo, administracija) v okviru matične družbe (naročnika), izvajalca ali drugega ponudnika.

6.3.7 Načrt trženja

Analiza tržnih možnosti bodočega izvajalca je predpogoj za pripravo ekonomskega vidika izločanja dejavnosti. Management nove družbe bo moral povečati napore pri pridobivanju poslova na prostem tržišču. Primerjava ugotovitev stroškov poslovanja, cenovne politike, koncepta trženja ipd. s primerljivimi družbami omogoča dvojno korist. Izvede se primerjava s konkurenco in z njihovimi pristopi pri izločanju dejavnosti, ki je pomembna za naročnika, ter primerjava aktualnega segmenta (dejavnosti, ki je predvidena za izločanje) z neposredno konkurenco, s katero se bo izvajalec boril za tržni delež. Odgovor na mnoga vprašanja zagotovijo rezultati v obliki SWOT analize, ki se uporabi tudi za oblikovanje tržnih strategij.

Na tej osnovi je možno oblikovati tudi konkurenčne prednosti in razločevalne posebnosti izvajalca, ki ga bodo bistveno razlikovale od konkurence. Tržne cene storitev so v večini primerov že oblikovane, razen če gre seveda za storitve v tržni niši, zato se je z oblikovanjem novih cen potrebno vsaj v začetni fazi prilagoditi. Učinkovit je tržni preboj z oblikovano unikatno cenovno politiko in obsegom dela, kjer ima izvajalec vsaj v začetni fazi veliko podporo matične družbe.

Tabela 10: Tehnike obdelave ter rezultati priprave tržnega načrta

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Zgodovinski podatki 2. Analiza obstoječega stanja	1. SWOT analiza 2. Benchmarking 3. Računalniške obdelave podatkov 4. Ekspertno svetovanje	1. Izdelani trženjski cilji in strategije, ki zajemajo: ◦ proizvode in storitve ◦ cenovno politiko ◦ distribucijo storitev ◦ tržno komuniciranje 2. Proračun trženja

Vir: lasten

Vhodni podatki:

1. **Zgodovinski podatki:** Opredeljeno v poglavju 6.2.1.
2. **Analiza obstoječega stanja:** Opredeljeno v poglavju 6.2.1.

Orodja in tehnike:

- 1) **SWOT analiza:** Na podlagi analiz storitev, kupcev, konkurentov, cen, prodajnih poti, tržnega komuniciranja, nekaterih predpostavk in analize okolja se izdela SWOT analizo, ki bo podlaga za določitev ciljev, strategij in taktik nove družbe.
- 2) **Benchmarking:** Uporablja se za spoznavanje načina dela konkurenčnih organizacij. Poudarek ni na končnem proizvodu ali storitvi, ki ga le-ta proizvaja, ampak na načinu, kako se določen proizvod ali storitev planira, proizvaja ali trži. Primerjave je potrebno izvesti z uspešnimi podjetji doma in v tujini. Pri tem se je potrebno osredotočiti na področja, kjer so razlike najočitnejše. Te razlike je možno izkoristiti kot konkurenčne prednosti nove družbe. Uporabljajo se štiri vrste benchmarking-a: notranje primerjave, primerjave s tekmeci, panožne in splošne primerjave. S to metodo je možno učinkovito proučiti način trženja neposredne in posredne konkurence, organiziranost, poslovne procese in drugo.
- 3) **Računalniške obdelave podatkov:** Opredeljeno v poglavju 6.3.1.
- 4) **Ekspertno svetovanje:** Opredeljeno v poglavju 6.2.1.

Izhodni podatki:

- 1) **Izdelani trženjski cilji in strategije:** SWOT analiza je podlaga za določitev ciljev, strategij in taktik nove družbe.

Po posameznih tržnih segmentih se opredelijo jasni cilji: odstotek povečanja obsega prodaje, pridobivanje novih domačih oziroma tujih trgov in drugo. Opredelijo se aktivnosti za realizacijo posameznih elementov tržnega spleta:

- Proizvodi in storitve: obseg predvidenih proizvodov in storitev ter aktivnosti, ki jih bo potrebno sočasno izvesti (izobraževanje osebja, partnerstva, pridobitve akreditacij in standardov, vpis v registre raznih strokovnih institucij in drugo).
- Oblikovana cenovna politika: oblikovanje cenovne politike je odvisno od panoge in tržnih razmer. Temelji na interesu naročnika, ki želi s primerno cenovno politiko vplivati na poslovni rezultat in posledično na oblikovanje tržnih cen v panogi, kamor se določena dejavnost izloča. Za doseganje pozitivnega poslovnega rezultata izvajalca je nujno oblikovanje prodajnih cen storitev, ki so nad točko preloma. To je osnova, ki bo družbi glede na doseganje poslovnih načrtov oziroma obsega prodaje in doseganja razlike v ceni zagotavlja uspešno poslovanje ter razvoj. Če ima izvajalec večje področje dejavnosti, je potrebno cenovno politiko opredeliti za vse segmente poslovanja. Prodajne cene se lahko oblikujejo na osnovi naslednjih kriterijev: fiksne cene, lastna cena in stroški, cena urne postavke, plačilo glede na obseg poslovanja in drugo. Matična družba si z njihovim oblikovanjem zagotavlja nižje stroške storitev ter sili izvajalca k oblikovanju konkurenčnih storitev in izkoriščanju njegovih notranjih rezerv. Z vidika naročnika (v tem pogledu je bistven) je pomembno oblikovanje nižjih prodajnih cen.
- Distribucija storitev: opredelijo se aktivnosti distribucije storitev: zaposlitev potrebnega osebja, trženje storitev z večjimi kupci, povezave s konkurenčnimi in drugimi družbami s ciljem širitve poslovanja in drugo.
- Tržno komuniciranje: opredelijo se aktivnosti za oblikovanje celostne podobe družbe, vključno z blagovno znamko družbe, za organizacijo predstavitev na specializiranih sejmih, izvajanje promocij storitev ter drugo.

2) **Proračun trženja:** Predvidene tržne aktivnosti zahtevajo poleg vloženih sredstev tudi nov pristop in veliko organizacijskih naporov managementa. Za vse aktivnosti trženja in tržnega komuniciranja se opredelijo stroški. Potrebno jih je opredeliti za prihodnja obdobja (skladno z projekcijami), saj bodo ti stroški vključeni v računovodske izkaze oziroma projekcije poslovanja.

Trajanje aktivnosti:

- En do dva tedna.

Udeleženci aktivnosti:

- Vodja projekta, zunanji svetovalci, management matične družbe, strokovni sodelavci marketinga oziroma trženja.

Sprejete odločitve:

Naročnik potrdi rezultate te faze:

- okvirno opredeljeno strategijo trženja in cenovno politiko.

6.3.8 Priprava pogodbe o izločanju dejavnosti

Cilj te aktivnosti je oblikovanje partnerske pogodbe po »win-win« načelu. Pogodba mora vsebovati pravne in komercialne elemente partnerskega odnosa. Podrobneje so opredeljene pogajalske osnove ter področje obsega storitev, ki jih bo zagotavljal izvajalec.

Tabela 11: Tehnike obdelave ter rezultati priprave pogodbe

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Cene najema poslovnih prostorov 2. Vrednotenje osnovnih sredstev in opreme 3. Oblikovane cene storitev	1. Pogajanja 2. Metode projektnega dela 3. Računalniške obdelave podatkov	1. Oblikovana pogodba o izločanju dejavnosti

Vir: lasten

Pogodba mora vsebovati tudi vzajemno soglasje o njenih določilih, saj tako omogoča večjo mero odprtosti in sodelovanja v času trajanja pogodbenega razmerja.

V pogodbeni odnos je težko vključiti vse različnosti organizacijskih kultur in pričakovati uspešno poslovanje takoj po njeni uveljavitvi. Zaradi številnih razlogov je vredno porabiti več časa in naporov v fazi priprave pogodbe. Tako bo začetek poslovanja po novih pogodbenih določilih uspešnejši.

Vhodni podatki:

- 1) **Cene najema poslovnih prostorov:** Uporabijo se tržne cene najema poslovnih prostorov. Cene se oblikujejo glede na standard tržne cene najema poslovnih prostorov, ki veljajo na določeni lokaciji.
- 2) **Vrednotenje osnovnih sredstev in opreme:** Oprema in osnovna sredstva so lahko v novo družbo prenesena kot stvarni vložek, ali pa so predmet najema. Če so sredstva predmet najema, so potrebni podatki o njihovem vrednotenju. Na tej osnovi in glede na stanje osnovnih sredstev se oblikujejo cene najema osnovnih sredstev in opreme, ki so predmet posebne pogodbe.
- 3) **Oblikovane cene storitev:** Za pripravo pogodbenih določil, ki govorijo o cenah storitev, se uporabijo cene, oblikovane v fazi priprave načrta trženja.

Orodja in tehnike:

- 1) **Pogajanja:** Ne glede na to, da gre za partnerski odnos, so nujna pogajanja o določilih pogodbe o izločanju dejavnosti. Vse odločitve in vsebine določil, ki jih je predvidel naročnik, zagotovo niso ugodne za izvajalca, vendar je potrebno upoštevati namen in cilje matične družbe.

Metode pogajanj se uporabijo tudi pri oblikovanju pogodb, da bi dosegli konkurenčne oziroma nižje cene storitev.

2) **Metode projektne dela:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2

3) **Računalniške obdelave podatkov:** Opredeljeno v poglavju 6.3.1.

Izhodni podatki:

1) **Oblikovana pogodba o izločanju dejavnosti:** Korektno oblikovana pogodba je temelj partnerskega odnosa. Partnerja dosežeta sporazum, ki je določen v usklajenih pogodbenih določilih. Pogodba s prilogami v osnovi vsebuje:

- Področje izvajanja obsega storitev ali proizvodov, ki jih bo zagotavljal izvajalec. Cilji naročnika in izvajalca so si različni glede predvidenega, doseženega in sprejetega obsega storitev, ki bodo predmet pogodbe. Obseg storitev je odvisen od njihove narave in je lahko široko ali tudi zelo ozko opredeljen.
- Kazalce kakovosti storitev. Predstavljajo merila za ugotavljanje uspešnosti izvajalca. Določiti je potrebno minimalne ravni obsega in kakovosti storitev. Nujna je natančnost odločanja teh meril, saj se uporabljajo v kasnejši fazi pri opravljanju pogodbenega odnosa ter za realizacijo plačil in penalov. Slednji morajo biti opredeljeni za doseganje in za preseganje pogodbeno določenih standardov.
- Cenovno politiko storitev izvajalca (storitve ali proizvodi). Pogodbene cene so stvar pogajanj. Pomemben vpliv na pogajanja imajo tudi tržne cene storitev, ki predstavljajo en vir informacij; drug vir so cene, ki so bile oblikovane v fazi tržnega načrta. Na njegovi osnovi se pripravi cenovni model storitev, ki opredeljuje cene in način plačevanja posameznih storitev, spremembe obsega storitev in njihov vpliv na cene, tveganja ter razne zunanje vplive.
- Cenovno politiko storitev naročnika (storitve kadrovske, računovodske funkcije in drugih, najem poslovnih prostorov in opreme).
- Elemente prenosa vseh virov. Opredelijo se viri in oprema (obseg kadrovskega virov, podpornih in drugih storitev, tehnološka oprema, informacijski sistemi, licence in intelektualna lastnina, pogodbe s tretjimi pravnimi osebami, ki so zavezujoče za izvajalca, drugo), ki so predmet prenosa. Opredelijo se tudi obveznosti obeh poslovnih partnerjev v zvezi s prenosom virov, kasnejšim opravljanjem in z obveznostmi, ki se nanje nanašajo.
- Sistem nadzora in upravljanja. Matični družbi daje pooblastila in možnost odločanja glede oblikovanja in razvoja proizvodov, in poslovnih procesov, v katere je vključen. Potrebno je opredeliti način izvajanja poslovnih procesov in njihovo upravljanje, tehnološke in razvojne spremembe storitev in proizvodov, sistem poročanja in doseganje poslovnih ciljev.
- Plačilni pogoji in cene so predmet pogajanj. V standardnih plačilnih pogojih se opredelijo roki plačil, popusti in penali, zadržanje dela plačil kot garancija za kakovostno dobavo storitev.

- Rok trajanja pogodbenega odnosa.
- Ostala pogodbeno določila.

Trajanje aktivnosti:

- En do dva tedna.

Udeleženci aktivnosti:

- Vodja projekta, strokovnjaki pravnega področja, zunanji svetovalci.

Sprejete odločitve:

- Naročnik potrdi pogodbo o izločanju dejavnosti, ki je rezultat te faze.

6.3.9 Izdelava komunikacijskega načrta in predstavitve projekta

Projektna skupina za uvedbo projekta mora z vsemi udeleženci projekta vzpostaviti učinkovito komunikacijo, ki pomeni pomembno povezavo z organizacijskimi cilji projekta. To omogoča učinkovito izvedbo projekta in povečuje motivacijo zaposlenih, ki so vključeni v spremembe. Pomembnost projekta zahteva izvedbo komunikacijskih aktivnosti v vseh fazah projekta. Glede na obsežnost projekta in realizacijo strateških ciljev je potrebno o teh aktivnostih projekta seznaniti tudi zunanjo javnost.

Z načinom komunikacije, njihovo pogostostjo in kakovostjo management in vodja projekta celotnemu okolju kažeta raven organizacijske kulture in pomen doseganja strateških ciljev. To je sklepna faza načrtovanja projekta, zato je potrebno na osnovi do sedaj opredeljenih dokumentov in aktivnosti izdelati poslovni načrt in ga predstaviti organom odločanja družbe.

Tabela 12: Tehnike obdelave ter rezultati priprave izdelave komunikacijskega načrta in predstavitve projekta

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Plan projekta	1. Metodologija projektnega dela 2. Računalniške obdelave podatkov	1. Izdelan komunikacijski načrt 2. Poslovni načrt izločanja dejavnosti 3. Predstavitev projekta

Vir: lasten

Vhodni podatki:

- 1) **Plan projekta:** Plan projekta opredeljuje roke in nosilce posameznih komunikacijskih aktivnosti celotnega projekta.

Orodja in tehnike:

- 1) **Metodologija projektnega dela:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2.
- 2) **Računalniške obdelave podatkov:** Opredeljeno v poglavju 6.3.1.

Izhodni podatki:

- 1) **Izdelan komunikacijski načrt:** Komunikacijski načrt zagotavlja podporo nemotenemu odvijanju projekta, informacije notranjemu in zunanjemu okolju in pogoje za »mehko uvedbo projekta«. Cilj komunikacijskega načrta je preprečevanje različnih neformalnih vplivov in nepotrebnih poizvedovanj zaposlenih, vključenih v spremembe.

Delo neformalnih skupin v družbi je pogosto razlog, da ne pride do realizacije celotnega projekta. Pomembna je vključenost »top managementa« družbe v bistvene komunikacijske aktivnosti, saj je s tem projektu dana večja pomembnost. Tudi informiranost srednje ravni managementa je nujna; z njo se preprečuje vzpostavljanje blokad in ovir pri delu projektne skupine in kasneje pri uvedbi projekta. Rezultati te aktivnosti so:

- določene komunikacijske aktivnosti v vseh fazah in aktivnostih projekta;
- določeni nosilci komunikacijskih aktivnosti, njihove odgovornosti in naloge;
- začetno in zaključno obvestilo zaposlenim in ostalim, vključenim v spremembe;
- določene so ciljne skupine notranje in zunanje javnosti in način komuniciranja z njimi;
- določeni termini sestankov z zaposlenimi v organizacijskih enotah, ki so predmet izločanja.

- 2) **Poslovni načrt izločanja dejavnosti:** Predstavlja celotno gradivo do sedaj opisanih faz.
- 3) **Predstavitev projekta:** Izvede se predstavitev celotnega projekta. Predstavitev temelji na sintezi vsebin poslovnega načrta. Opredelijo se odločitve in predlogi sklepov, ki jih mora sprejeti management družbe in okvirni plan prihodnjih aktivnosti.

Trajanje aktivnosti:

- En teden.

Udeleženci aktivnosti:

- Vodja projekta, člani projektne skupine, management matične družbe.

Sprejete odločitve:

Naročnik v tej fazi:

- potrdi poslovni načrt izločanja dejavnosti;
- v sodelovanju z vodjem projekta izvede predstavitev poslovnega načrta;
- pripravi predloge sklepov o izvedbi projekta;
- po odločitvi uprave o ustanovitvi nove družbe pristopi k izvedbi projekta.

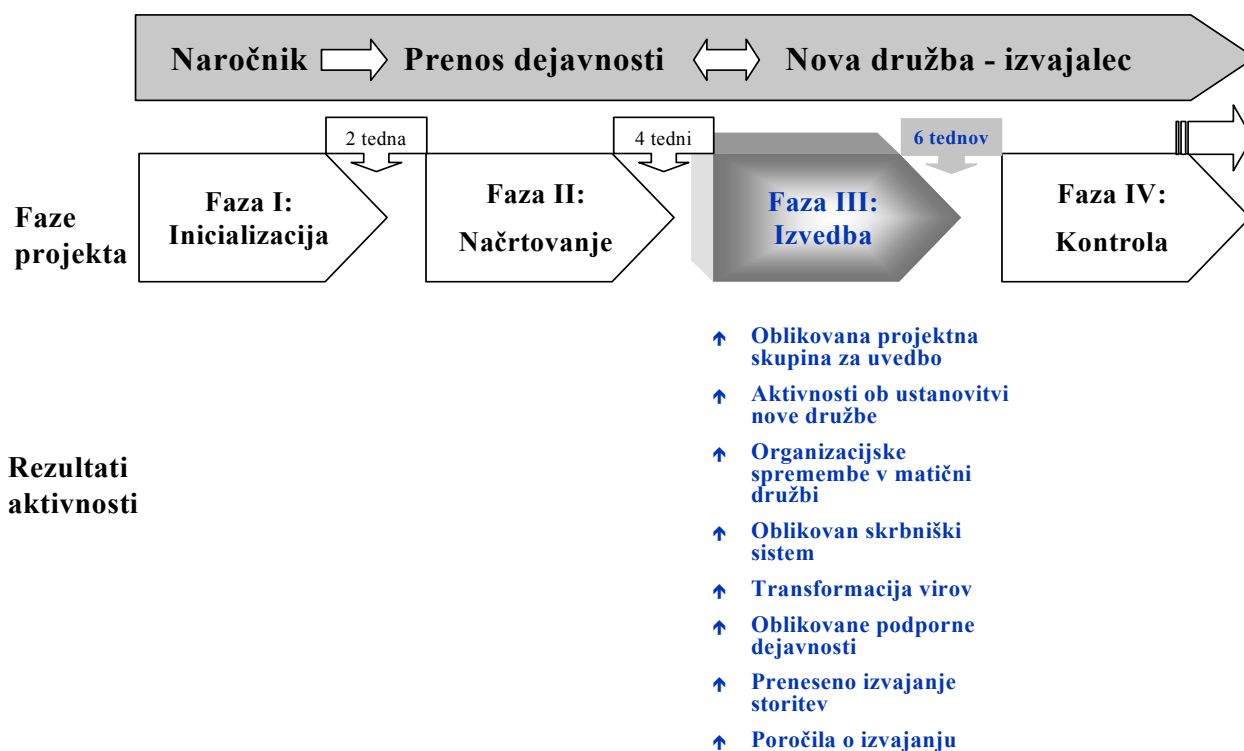
6.4 Izvedba projekta

Faza izvedbe projekta je sestavljena iz več aktivnosti, katerih zaključek predstavljajo rezultati, ki so razvidni na sliki 11. Povzetek aktivnosti izvedbe projekta:

- Izvedba planiranih aktivnosti in poročanje o napredovanju projekta ter rezultatih.
- Izvedba vseh aktivnosti za ustanovitev nove družbe.
- Izvedba aktivnosti transformacije vseh virov ter izvajanja storitev. Opredelijo se obveznosti obeh partnerjev, način njihove izvedbe, nosilci in roki.
- Izvedba dodatnih manjših korekcij aktivnosti v zvezi z zahtevami naročnika.
- Vodja projekta oceni uspešnost projekta in izvede primopredajo.
- Naročnik sprejme odločitev o zaključku projekta in razpusti projektno organizacijo.

Projektna dokumentacija se arhivira; management pripravi oceno učinkovitosti vključenih v projekt in potrdi njihovo nagrajevanje.

Slika 11: Rezultati faze izvedbe projekta



Vir: lasten

6.4.1 Ustanovitev nove družbe

Ta aktivnost zahteva precejšen napor obeh partnerjev, zlasti še vodilnega osebja. Izvede jo lahko projektna skupina, vendar to ni nujno. Projektna skupina je do te faze že zaključila večino dela, zato je smiselno, da uvedbo projekta prevzamejo odgovorne osebe, ki bodo tudi kasneje vključene v neposredno delo na obeh straneh. V tem primeru bo to vodja projektna skupine za izvedbo (običajno direktor nove družbe), kar je razvidno iz nadaljevanja te faze. Organizirati mora izvedbo vseh pravno organizacijskih aktivnosti, ki so potrebne za ustanovitev nove družbe, in pri tem konstruktivno sodelovati z organi soupravljanja družbe. V pretežni meri izvaja odločitve uprave matične družbe.

Tabela 13: Tehnike obdelave ter rezultati ob ustanovitvi nove družbe

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Sklep uprave o ustanovitvi nove družbe 2. Poslovni načrt 3. Vrednotenje osnovnih sredstev in opreme 4. Pogodba o izločanju dejavnosti	1. Metode projektnega dela 2. Pogajanja 3. Računalniške obdelave podatkov	1. Oblikovana projektna skupina za uvedbo 2. Aktivnosti ob ustanovitvi nove družbe

Vir: lasten

Vhodni podatki:

- 1) **Sklep uprave o ustanovitvi nove družbe:** Vodji projekta zagotavlja formalno osnovo za nadaljevanje dela.
- 2) **Poslovni načrt:** Izdelan poslovni načrt podrobneje opredeljuje aktivnosti izvedbe projekta, vključno z aktivnostmi ob ustanovitvi nove družbe.
- 3) **Vrednotenje osnovnih sredstev in opreme:** Vrednotenje se uporabi pri določanju stvarnega vložka matične družbe ob ustanovitvi novega podjetja.
- 4) **Pogodba o izločanju dejavnosti:** Določa način medsebojnega sodelovanja matične in novoustanovljene družbe. V pogodbi je podrobneje določen prenos poslov ob začetku delovanja nove družbe.

Orodja in tehnike:

- 1) **Metode projektnega dela:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2.
- 2) **Pogajanja:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.3.8.
- 3) **Računalniške obdelave podatkov:** Opredeljeno v poglavju 6.3.1.

Izhodni podatki:

- 1) **Oblikovana projektna skupina za uvedbo:** Projektna skupina za uvedbo pogosto predstavlja tudi management nove družbe. Postavljena je pred izvedbo kreativnih nalog, zato je visoka strokovna usposobljenost članov projektne skupine nujna. Vodja te projektne skupine mora izvesti vse aktivnosti ob ustanovitvi nove družbe in se z managementom matične družbe pogajati za pridobitev strokovno usposobljenega kadra, ki bo nadziral izvedbo vseh aktivnosti.
- 2) **Aktivnosti ob ustanovitvi nove družbe:** Vodja projekta je nosilec vseh aktivnosti ob ustanovitvi nove družbe. Pomembnejše so:
 - sodelovanje pri skupnem posvetovanju: obveščanje sindikata in sveta delavcev izvedejo pristojne strokovne službe matične družbe, skladno z zakonskimi roki pa se izvede skupno posvetovanje delodajalca s sindikatom in svetom delavcev; na usklajevanju se obravnava predlog odločitve o ustanovitvi hčerinske družbe;
 - opredelitev višine stvarnega in denarnega vložka v novo družbo;
 - registracija družbe na sodišču in odprtje transakcijskega računa;
 - pridobitev odločbe o izpolnjevanju pogojev za upravljanje registrirane dejavnosti s strani pristojne upravne enote;
 - predlog dokapitalizacije nove družbe;
 - priprava organizacijsko - tehničnih navodil in aktov za posamezna področja nove družbe.

Trajanje aktivnosti:

- Tri do štiri tedne.

Udeleženci aktivnosti:

- Projektna skupina, podporne službe (pravne zadeve, finance in drugi).
- Zunanji izvajalci, skrbniški sistem naročnika.

Sprejete odločitve:

Odločitve v tej fazi v največji meri sprejema uprava matične družbe na osnovi predloga vodje projekta za izvedbo in pristojnih strokovnih služb. Ob ustanovitvi nove družbe mora uprava izvesti naslednje aktivnosti, oziroma mora sprejeti naslednje nujne odločitve:

- potrditev organizacijskih sprememb v družbi;
- sodelovanje pri skupnem posvetovanju s sindikatom in svetom delavcev;
- sprejem sklepa o dokapitalizaciji nove družbe in njegova izvedba;
- sprejem sklepa o ustanovitvi hčerinske družbe, skladno s statutom družbe;
- imenovanje članov organov nove družbe;
- pridobitev soglasja nadzornega sveta k ustanovitvi nove družbe in imenovanju članov njenih organov;
- podpis pogodbe o medsebojnem sodelovanju s hčerinsko družbo;
- sklenitev sporazuma o prevzemu delavcev med matično in novo družbo.

6.4.2 Transformacija virov in storitev

Uspeh izločanja dejavnosti je odvisen tudi od načina in uspešnosti transformacije virov ter izvajanja storitev. Opredeliti je potrebno obveznosti partnerjev, način njihove izvedbe, nosilce in roke. Plan uvedbe mora biti dobro načrtovan, da je možen enostaven prehod v drugo organizacijsko obliko. V tej fazi prihaja zlasti do zapletov pri oblikovanju strukture managementa, saj gre za delitev ključnih in ponavadi strokovno dobro usposobljenih kadrov, ki bodo prevzeli odgovornejše naloge. Kadrovsko področje je še posebej občutljivo, saj je pri zaposlenih prisoten strah glede njihove bodočnosti in ohranitve zaposlitve v novi družbi.

Tabela 14: Tehnike obdelave ter rezultati transformacije virov in storitev

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Plan uvedbe projekta 2. Oblikovani poslovni procesi 3. Pogodba o izločanju dejavnosti	1. Izobraževanje zaposlenih 2. Pogajanja 3. Metode projektnega dela	1. Organizacijske spremembe v matični družbi 2. Oblikovan skrbniški sistem 3. Transformacija kadrovskih virov 4. Transformacija opreme 5. Oblikovane podporne dejavnosti 6. Preneseno izvajanje storitev 7. Poročila o izvajanju

Vir: lasten

Vhodni podatki:

- 1) **Plan uvedbe projekta:** Zajema navedbo vseh aktivnosti, ki bodo v tej fazi izvedene. Opredelijo se roki izvajanja, stroški in nosilci transformacije virov in storitev.
- 2) **Oblikovani poslovni procesi:** So osnova za oblikovanje in organiziranje izvajanja storitev izvajalca. Opredeljujejo tudi način in razmejitev izvajanja podpornih in tehnoloških procesov.
- 3) **Pogodba o izločanju dejavnosti:** Pogodba določa pravne in komercialne elemente poslovnega odnosa. Podrobneje opredeljuje obseg in način izvajanja podpornih dejavnosti, obseg in cene storitev, roke njihove izvedbe in drugo.

Orodja in tehnike:

- 1) **Izobraževanje zaposlenih:** Potrebno je določiti izobraževalne potrebe delavcev, ki prevzemajo nove in zahtevnejše naloge. Izvedba teh aktivnosti predstavlja analitični pristop k posamezniku, proučitev njegove usposobljenosti in potreb glede na naloge v novi organizaciji.

- 2) **Pogajanja:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.3.8.
- 3) **Metode projektnega dela:** Opredeljeno v poglavju 6.2.2.

Izhodni podatki:

- 1) **Organizacijske spremembe v matični družbi:** Ob izločitvi dejavnosti nastanejo organizacijske spremembe tudi pri naročniku. Spremenijo se določeni poslovni procesi, komunikacijske poti in kadrovska zasedba nekaterih delovnih mest. Ob izvedbi organizacijskih sprememb je potrebno izvesti spremembe akta o organiziranosti ter zlasti v večjih družbah obvestiti svet delavcev o predvidenih spremembah in izvesti skupno posvetovanje s svetom delavcev glede kadrovskih in statusnih vprašanj (Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, 1993).

Med aktivnosti ob izločanju dejavnosti sodi tudi priprava strokovnih gradiv, o katerih odloča management družbe. Rezultati te aktivnosti so:

- pripravljena gradiva za organizacijske spremembe v matični družbi;
 - komunikacija s sindikatom in svetom delavcev;
 - dopolnjeni notranji akti;
 - izvedene organizacijske spremembe.
- 2) **Oblikovan skrbniški sistem:** Skrbniški sistem naročnika bo po izvedenih organizacijskih spremembah skrbel za koordinacijo aktivnosti z izvajalcem. Predstavlja ga več strokovno usposobljenih sodelavcev, kar je odvisno od obsega področja, ki je bilo izločeno. »Skrbniki« predstavljajo vez med zunanjim izvajalcem in vsemi notranjimi funkcijami, povezanimi s področjem, ki je predmet izločanja dejavnosti (nadzor, informacijski sistemi, podporne funkcije). Rezultati te aktivnosti so: oblikovan skrbniški sistem, določene pristojnosti in obveznosti strokovnih sodelavcev naročnika in izvajalca.
 - 3) **Transformacija kadrovskih virov:** Je zgolj tehnični postopek. Do začetka njegovega izvajanja je že usklajen obseg kadrovskih virov, ki bo iz matične družbe prešel k zunanjemu izvajalcu. Dogovorjene so tudi bonitete in plače vseh vključenih delavcev. Kadrovska služba delavcem skladno z veljavno zakonodajo posreduje v podpis nove pogodbe o zaposlitvi in izvede tudi ostale formalne aktivnosti (prijava in odjava delavcev, drugo). Opredeliti je potrebno obseg kadrovskih virov za potrebe predvidenega izvajalca. Izhodišče za določitev je predvidena organizacijska struktura. Rezultat te aktivnosti so opredeljeni kadrovski viri, in sicer tisti, ki:
 - so predvideni za prehod k izvajalcu;
 - ostanejo v matični družbi;
 - so potencialni višek, oziroma je možna upokojitvev ali dokup let;
 - 4) **Transformacija opreme:** Glede na potrebe dela, novo organiziranost in zahteve delovnega procesa se izvede alokacija tehnološke in druge opreme. Nova pravno formalna organizacijska oblika zahteva tudi vzpostavitev novih pogodbenih odnosov z vsemi dobavitelji storitev, nujnih za izvajanje storitev.

Rezultati te aktivnosti so:

- alokacija tehnološke opreme in osnovnih sredstev;
- vzpostavitev pogodbenih razmerij z vsemi dobavitelji storitev, potrebnih za zagotavljanje storitev in proizvodov;
- vzpostavitev pogodbenih razmerij za izvedbo ostalih storitev (infrastrukturne, komunalne in druge storitve, vzdrževanje prostorov in opreme, varovanje in drugo).

- 5) **Oblikovane podporne dejavnosti:** Način oblikovanja podpornih dejavnosti je odvisen od določil pogodbe o izločanju. Slednja vsebuje obseg storitev, ki jih bo na osnovi cen (tržnih ali dogovorjenih) še vedno izvajalo matično podjetje. Možno je, da jih bo izvajalec opravljal z lastnimi viri, oziroma jih bo zagotovil s strani dobaviteljev.

Rezultati te aktivnosti so:

- oblikovana baza kadrovskih podatkov z vsemi elementi, ki omogočajo vodenje kadrovskih virov in obračun plač;
- vzpostavitev pogodbenega razmerja z dobavitelji storitev financ, računovodstva, vzdrževanje informacijskega sistema in drugo;
- izdelava žigov, memorandumov, ipd. (skladno z novo celostno podobo).

- 6) **Prenos izvajanja storitev:** Izvajanje storitev v novi organizacijski obliki je kritična točka te aktivnosti, saj so zaposleni ob prehodu v novo družbo v popolnoma drugačni vlogi. Zato ima kakovost zagotovljenih storitev in doseganje planiranih rokov še večji pomen. Rezultati te aktivnosti so vzpostavitev trženja storitev, oblikovanje in razvoj storitev ter vzpostavitev in uvajanje postopkov za:

- izvajanje storitev,
- nadzor kakovosti storitev,
- prenos tehnologij, intelektualne lastnine in licenc,
- zajemanje in usklajevanje zahtev naročnika.

- 7) **Poročila o izvajanju:** Poročila o izvajanju so osnova za izvedbo pravočasnih ukrepov naročnika. Na osnovi spremljanja izvajanja aktivnosti izvajalca, doseganja planiranih rokov in kakovosti storitev je treba ustrezno ukrepati. Odpravljajo se problemska stanja in ozka grla v poslovnih procesih.

Trajanje aktivnosti:

- Dva do tri tedne.

Udeleženci aktivnosti:

- Projektna skupina, podporne službe (kadri, informacijska podpora, finance in računovodstvo in drugo) .
- Zunanji izvajalci, skrbniški sistem naročnika.

Sprejete odločitve:

- Potrjene organizacijske spremembe v matični družbi.
- Ukrepi na osnovi poročil o izvajanju storitev.

6.4.3 Poročilo o zaključku projekta

Vodja pripravi zaključno poročilo o poteku projekta. Managersko poročilo v sintetični obliki prikaže pripravo in izvajanje projekta glede na postavljene cilje. V finančnem delu poročila so zajeti vsi nastali stroški in njihova odstopanja od prvotno predvidenih.

Tabela 15: Tehnike obdelave ter rezultati poročila o zaključku projekta

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Opredelitev projekta 2. Plan projekta 3. Projektna in poslovna dokumentacija 4. Stroški projekta	1. Projektni informacijski sistem 2. Računalniške obdelave podatkov	1. Managersko poročilo 2. Finančno poročilo 3. Projektna dokumentacija

Vir: lasten

Vhodni podatki:

- 1) **Opredelitev projekta:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.2.2. Podatki iz opredelitve projekta so nujni zaradi ugotovitve skladnosti izvedbe projekta z opredelitvijo, ki jo je potrdil naročnik projekta.
- 2) **Plan projekta:** Opredeljeno v poglavju 6.2.1. Podatki iz terminskega plana se uporabijo za opredelitev doseganja planiranih rokov izvedbe in njihovih odstopanj.
- 3) **Projektna in poslovna dokumentacija:** Uporabijo se podatki iz različne poslovne in projektne dokumentacije, ki je bila do te faze izdelana.
- 4) **Stroški projekta:** Uporabijo se podatki o stroških dela, materiala in storitev, ki so nastali v času izvedbe projekta.

Orodja in tehnike:

- 1) **Projektni informacijski sistem:** Opredeljeno tudi v poglavju 6.3.1. Uporaba projektnega informacijskega sistema je vodji projekta v pomoč pri pripravi zaključnih poročil o projektu, saj vsebuje že delno pripravljena sintetična poročila.
- 2) **Računalniške obdelave podatkov:** Opredeljeno v poglavju 6.3.1.

Izhodni podatki:

- 1) **Managersko poročilo:** Pripravi se zaključno poročilo o projektu. V sintetični obliki se prikaže potek dela na projektu, ki temelji na predhodnih poročilih, posredovanih naročniku. Vsebina poročila je naslednja:
 - potek dela na projektu;
 - doseganje ciljev projekta – doseženi rezultati in odstopanja;
 - predlogi sklepov, izboljšav oziroma potrebnih nadaljnjih aktivnosti;

- oblikovani sklepi, ki jih potrdi naročnik projekta (finančno poročilo, potrditev zaključka projekta, primopredaja projekta, ki obsega čas, organizacijsko enoto in prevzemni zapisnik).
- 2) **Finančno poročilo:** Opredeli se finančni del izvajanja projekta. Posebej se opredelijo:
- stroški dela v povezavi s številom opravljenih ur na projektu;
 - stroški nagrajevanja članov projektne skupine;
 - stroški porabljenega materiala na projektu;
 - stroški zunanjih storitev (pogodbe, zunanje svetovanje in drugo).
- 3) **Projektna dokumentacija:** Pripravi se zaključni izvod projektne dokumentacije, ki je namenjen arhiviranju. V mapi, ki se arhivira v projektni pisarni, se zbere projektna dokumentacija, ki vsebuje:
- opredelitev projekta;
 - študijo izvedbe;
 - plan projekta, ki zajema dokumentacijo iz faze načrtovanja projekta in izvedbe;
 - dokumentacijo, ki se nanaša na formaliziranje projektne skupine;
 - zapisnike projektne skupine;
 - poročila projektnemu ali nadzornemu svetu in njegove odločitve;
 - managersko in finančno poročilo.

Trajanje aktivnosti:

- En do dva tedna.

Udeleženci aktivnosti:

- Vodja projekta, projektna pisarna, projektni svet, management obeh družb.

Sprejete odločitve:

- Naročnik sprejme projekt, potrdi zaključno poročilo. Povzetek zaključnega poročila posreduje managementu obeh družb.
- Naročnik razpusti projektno organizacijo.

6.5 Kontrola projekta

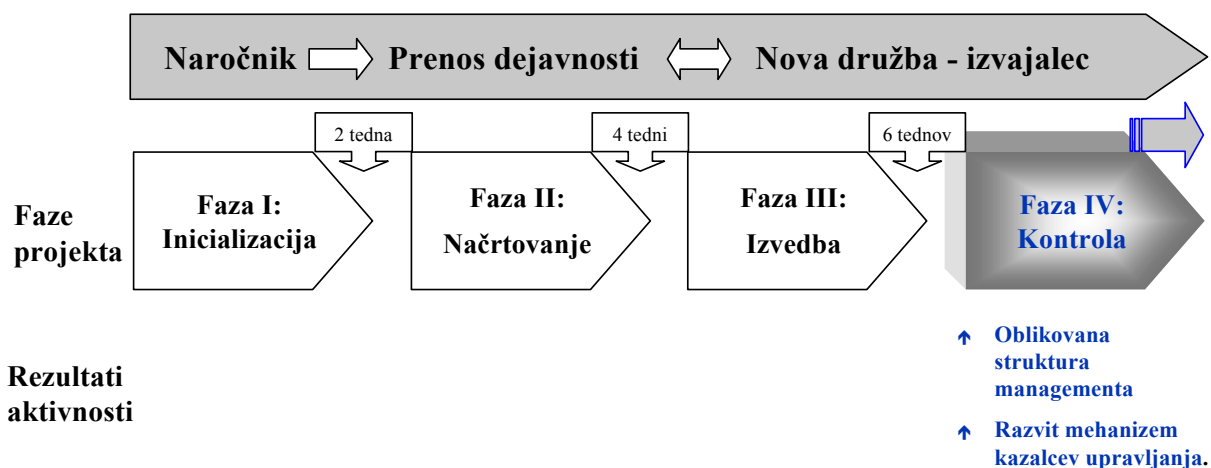
Faza kontrole projekta je sestavljena iz več aktivnosti, katerih zaključek predstavljajo rezultati, ki so razvidni na sliki 12.

Ta faza je v celoti namenjena upravljanju partnerskega odnosa in vzpostavitvi konstruktivnih odnosov, ki so nujni za nadzor in ocenjevanje rezultatov. Povzetek aktivnosti te faze projekta:

- Oblikovanje prožne strukture managementa za upravljanje partnerskega odnosa.

- Oblikovanje uporabnih kazalcev poslovanja in kakovosti storitev izvajalca.
- Izvajanje periodičnih pregledov doseganja kazalcev poslovanja izvajalca.
- Vzpodbujanje dosežkov izvajalca oziroma izvajanje sistema penalov, skladno s pogodbenimi določili.
- Analiziranje uspešnosti pogodbenega odnosa glede na strateške cilje naročnika, korekcije pogodbe glede na spremenjene pogoje poslovanja in druge razloge.

Slika 12: Prikaz rezultatov kontrole projekta



Vir: lasten

6.5.1 Upravljanje partnerskega odnosa

Za ohranjanje učinkovite partnerske povezave mora management obeh družb vzpostaviti konstruktivne odnose ter postopke za nadzor in ocenjevanje rezultatov pogodbenega odnosa. Če do tega ne pride, lahko partnerski odnos postane neuspešen.

Tabela 16: Tehnike obdelave ter rezultati upravljanja partnerskega odnosa

Vhodni podatki	Orodja in tehnike	Izhodni podatki
1. Pogodba med naročnikom in izvajalcem 2. Poročila o poslovanju izvajalca	1. Pogajanja	1. Oblikovana struktura managementa 2. Oblikovan informacijski sistem za upravljanje partnerskega odnosa 3. Razvit mehanizem kazalcev upravljanja

Vir: lasten

Oblikovanje prožne strukture managementa za upravljanje partnerskega odnosa je osnovni namen te aktivnosti. Za zagotovitev učinkovitega partnerskega odnosa je potrebno predhodno oblikovati uporabne in točno opredeljene kazalce. Zato je potrebno v celoti poznati obseg poslovanja in kakovost storitev oziroma proizvodov izvajalca. Cilj je popolno zadovoljstvo naročnika s proizvodi in storitvami; le-ti morajo biti zagotovljeni v pogodbenih rokih. Ocenjevanje stroškov je nujno zaradi ugotavljanja njihovega gibanja, vplivanja na njihovo zniževanje in pravočasnega sprejemanja ukrepov. Izvajanje periodičnih pregledov doseganja meril poslovanja izvajalca je potrebno predvsem zaradi vzpodbujanja njegovih dosežkov in tudi oblikovanja in izvajanja sistema penalov, skladno s pogodbenimi določili. Uporaba kazalcev in sprotno dopolnjevanje pogodbenih določil omogočata stalno izboljševanje poslovanja izvajalca, krepita partnersko zvezo in omogočata doseganje postavljenih tržnih ciljev. Analiziranje uspešnosti pogodbenega odnosa je povezano tudi s postavljenimi strateškimi cilji naročnika.

Vhodni podatki:

- 1) **Pogodba med naročnikom in izvajalcem:** Pogodba med naročnikom in izvajalcem vsebuje seznam storitev, roke, cene in kazalce oziroma merila poslovanja, ki so temelj za upravljanje pogodbenega odnosa.
- 2) **Poročila o poslovanju izvajalca:** Obsega zbiranje, obdelavo in analiziranje podatkov in meril poslovanja. Osnovni namen je ocenjevanje učinkovitosti poslovanja izvajalca in doseganje ciljev, opredeljene v pogodbi.

Orodja in tehnike:

- 1) **Pogajanja:** Sestavni del partnerskega odnosa so pogajanja o obsegu storitev in njihovih cenah. Oboje je sicer določeno v pogodbi, vendar se prodajne cene zaradi tržnih razmer spreminjajo. Prav tako se spreminja tudi tehnologija, ki vpliva na nižje stroške storitev oziroma proizvodnje. Ta del je opredeljen tudi v poglavju 6.3.8.

Izhodni podatki:

- 1) **Oblikovana struktura managementa:** Oblikovana struktura managementa zagotavlja ohranjanje učinkovitega partnerskega odnosa. Na osnovi poročil je potrebno spremljati rezultate; na osnovi konstruktivne komunikacije pa je treba reševati probleme in zagotavljati nadaljnji razvoj. Te aktivnosti so spreminjajoče in trajajo ves čas pogodbenega odnosa. Strukturo managementa na strani naročnika predstavlja oblikovan skrbniški sistem. To so strokovni sodelavci, ki predstavljajo nosilce izvajanja skrbniškega sistema pri naročniku in izvajalcu. Rezultati te aktivnosti so:
 - določena odgovornost in pristojnost posameznikov;
 - analizirana poročila izvajalca;
 - periodični sestanki, za ugotavljanje doseženih ciljev in oblikovanje novih zahtev;

- seznanitev s planiranimi aktivnostmi in obveznostmi partnerjev.

2) **Oblikovan informacijski sistem za upravljanje partnerskega odnosa:** Za potrebe upravljanja partnerskega odnosa je potrebno razviti nov informacijski sistem ali dopolniti obstoječega. Uporabljajo se različni poslovni in tehnološki informacijski sistemi za podporo poslovanja, v katere sta vključena naročnik in izvajalec. Upravljanje je lahko podprto tudi z modernimi internetnimi portali, ki omogočajo interaktivno delo, nadzor spremljanja razvojnih aktivnosti, izdelavo posameznih faz proizvoda ali storitev in drugo.

Partnerja morata oblikovati sistem poročanja, ki obsega podrobne informacije o poslovanju. Mednje sodijo: standardi poslovanja in njihova odstopanja, doseganje planiranih rokov in obsega dobave storitev, merila kakovosti storitev in proizvodov in drugo. Navedene aktivnosti niso stalne, ampak se spreminjajo ves čas trajanja pogodbenega odnosa. Rezultati te aktivnosti so:

- oblikovan informacijski sistem upravljanja partnerskega odnosa;
- oblikovana vsebina in roki posredovanja poročil;
- določeni postopki za periodični pregled poslovanja izvajalca (fleksibilnost, spremembe poslovnega procesa ter učinkovitost izvajalca, drugo);
- opredeljena možna tveganja ter oblikovane akcije za njihovo preprečitev, vključno z nosilci teh aktivnosti;
- določeni postopki za zajemanje, obdelavo in analizo uporabe pa izmenjavo pridobljenih znanj partnerjev;
- periodične raziskave zadovoljstva s storitvami in proizvodi (zajemajo kupce, naročnika in izvajalca);
- spremenjena pogodbeno določila.

3) **Razvit mehanizem kazalcev upravljanja:** Oblikovati je potrebno tehnične kazalce izvajanja storitev in proizvodov:

- ugotavljanje doseganja dejanskega časa dobave storitev glede na pogodbeno določila;
- ugotavljanje doseganja dejanskih stroškov storitev glede na pogodbeno določila;
- zadovoljstvo uporabnikov in naročnika s kakovostjo storitev in proizvodov;
- merila poslovanja, ki so nujna, saj sicer ni možno izvajati kontrole.

Trajanje aktivnosti:

- Ves čas pogodbenega odnosa.

Udeleženci aktivnosti:

- Skrbniški sistem naročnika in izvajalca, management obeh družb.

Sprejete odločitve:

V tej fazi management družb, zlasti naročnika, sprejme naslednje odločitve:

- o Spremembe vsebine pogodbe (cenovni obseg, roki dobav, dodaten prenos kadrov in tehnologije, drugo).

6.6 Uporabnost predlaganega modela

S predlaganim modelom želim dati avtorski prispevek predvsem z dveh vidikov:

- sistemsko želim opredeliti pomembnost priprave osnovnih aktivnosti, pomembnih za pripravo in izvedbo projekta izločanja dejavnosti;
- opredeliti želim fazni model izločanja dejavnosti, ki obsega prenos dejavnosti v novoustanovljeno družbo.

Opredeljene so štiri faze modela izločanja dejavnosti. V praksi jih je potrebno prilagoditi posebnostim določene družbe. Izvedba projekta je v precejšnji meri odvisna od panoge in obsega dejavnosti, ki se izloča (del osebja, zaključene organizacijske enote ali celotna dejavnost). Posamezne faze so razvidne iz terminskega plana (glej Prilogo 4, na str. 4). Določene aktivnosti faz je možno izvajati sočasno, kar znižuje končni čas izvedbe, spet druge pa so neposredno odvisne od zaključka predhodnih. Model temelji na projektnem pristopu. Interdisciplinarno delo v projektni skupini je učinkovitejše in pospeši izvajanje posameznih faz. V fazi inicializacije se določi dejavnost, ki bo predmet izločanja, in strategija projekta.

V fazi načrtovanja projekta, ki je najobsežnejša, se oblikujeta se projektna skupina in projektna organizacija. Proučijo se koristi in slabosti izločanja dejavnosti, zlasti ekonomski vidik, ki podrobneje opredeljuje vse stroške. V projekcije poslovanja je potrebno vključiti vse elemente cenovne politike nove družbe in oceniti njene tržne možnosti. V tej fazi se podrobno načrtujejo vse aktivnosti, ki bodo omogočale takojšen pričetek poslovanja novoustanovljene družbe. Nova organiziranost prinaša spremenjen način izvajanja dejavnosti. Zaradi tega je potrebno izvesti razmejitve poslovnih procesov in oblikovati skrbniški sistem, ki bo skrbel za upravljanje partnerskega odnosa pri naročniku in izvajalcu. Zaključek te faze predstavlja izdelan plan prenosa dejavnosti in postopki za upravljanje partnerskega odnosa. Izvedba projekta je prelomna, saj se v tej fazi ustanovi nova družba, na katero se prenesejo vsi viri in izvajanje storitev.

Upravljanje in nadzor partnerskega odnosa temeljita na nadzoru izvajanja pogodbenih določil. Namen te faze je zagotavljanje nadzora in učinkovitega poslovnega sodelovanja in sprejemanja odločitev o razvoju pogodbenega odnosa. Za zagotovitev takšnega partnerskega odnosa je potrebno vseskozi spremljati oblikovane kazalce poslovanja, ki zajemajo določene nivoje kakovosti storitev.

7 ZAKLJUČEK

Izločanje dejavnosti vse bolj postaja glavno orodje managementa za izvajanje sprememb in doseganje rasti premoženja delničarjev. Management družb ima velik vpliv na izločanje dejavnosti, saj je težko predvideti vse posledice njegovih odločitev. Izvajanje strategije zahteva od managementa zmožnost pravilnega ocenjevanja in napovedovanja gospodarskih gibanj.

V magistrski nalogi je opredeljen pomen projektnega pristopa pri izločanju dejavnosti ter usmeritvi družbe v glavno dejavnost. Opredeljeno je ožje področje izločanja dejavnosti oziroma poslovnega procesa ter bistveni razlogi, zaradi katerih družbe to aktivnost izvajajo.

Izločanje dejavnosti je oblika poslovnega sodelovanja, ki je zelo podobna raznim oblikam pogodbenega sodelovanja, kot so reinženiring, joint venture ali strateško partnerstvo. Od omenjenih oblik ga bistveno ločuje le dejstvo, da gre v osnovi za izločanje internih ali stranskih dejavnosti, ki se prenašajo iz določene družbe.

Uporaba izločanja dejavnosti za ohranitev konkurenčnosti družb je zagotovo eno od orodij za doseganje strateških ciljev. Omogoča predvsem doseganje stalnega zniževanja stroškov poslovanja in večji izkoristek zaposlenih; le-te usmerja na področja poslovanja, ki so pomembnejša. Izločanje dejavnosti velikim družbam zagotavlja usmeritev v glavno dejavnost in ohranitev konkurenčnih prednosti. Manjšim, zlasti novim družbam, pa omogoča izrabo poslovnih priložnosti in možnost hitre rasti na osnovi poslovanja v tržnih nišah in ob sodelovanju z velikimi poslovnimi sistemi. Zaradi popolne usmeritve v glavno dejavnost je možno lažje doseči zmanjšanje proizvodnih in storitvenih ciklov naročnika in izvajalca. Slednje je še posebej pomembno v prilaganju globalnim spremembam. Management družb uporablja izločanje dejavnosti kot odgovor na tovrstne izzive.

Pristopi oziroma orodja za realizacijo strategij se medsebojno dopolnjujejo. To kaže tudi podpora projektnega managementa pri izločanju dejavnosti. Gre za povezanost projektnega in strateškega managementa, kjer se strategije pretvorijo v posamezne projekte. Po opredelitvah večine avtorjev predstavlja izločanje dejavnosti orodje za strateško usmeritev v izvajanje glavne dejavnosti. Te aktivnosti pomenijo spremembe poslovanja; zahtevajo dodatna finančna sredstva in vključevanje svetovalnih organizacij ter zavzemajo precej časa zaposlenih, ki so vključeni v izvedbo sprememb.

Iz različnih opredelitev projektnega managementa je razvidna njegova pomembnost za doseganje ciljev in njegova vpetost v poslovne procese družbe.

Mnogi avtorji poudarjajo, da je projektni management stroka prihodnosti, torej naslednjih generacij. Prispevek te stroke je še posebej viden v povezovanju trendov, ki jih prinaša razvoj, in zaposlenih, ki z uporabo metod projektnega managementa dosegajo postavljene cilje.

Raziskave s tega področja kažejo, da je potrebno posvetiti večjo pozornost uporabi projektnega managementa in vzpostavljanju pogojev za njegovo širšo uporabo v družbah. Na ta način lahko management v svoje poslovanje učinkovito integrira izzive prihodnosti.

Vendar pa je potrebno omeniti, da predstavlja izločanje dejavnosti zahteven projekt, ki pri zaposlenih vzbuja nezaupanje. Z njihovega zornega kota pomeni namreč predvsem nepredvidljivo situacijo in povečano skrb za ohranitev zaposlitve. Z vidika večje družbe pa predstavlja uspešna izvedba tovrstnega projekta pomembno prelomnico v poslovanju, saj odpira možnost nadaljevanja aktivnosti v tej smeri. Cilja sta jasna: usmeritev v glavno dejavnost in rast konkurenčnih sposobnosti družbe.

Predlagan model izločanja dejavnosti temelji na projektnem pristopu in predstavlja metodološko podporo pri izločanju dejavnosti v novoustanovljeno družbo. V posamezne faze modela so vključene odločitve naročnika in projektnega sveta. Faze v celoti opredeljujejo kritične elemente organiziranosti: kadre, tehnologijo, znanje in njihovo uporabnost.

Na osnovi poslovnega načrta izločanja dejavnosti se celoten projekt izvede tudi v praksi. Njegova priprava je namenjena sprejemanju različnih odločitev managementa. Izvedba projekta je prelomna, saj se v tej fazi ustanovi nova družba, na katero se prenesejo vsi viri.

Med načinom, obliko in obsegom izločanja dejavnosti v Sloveniji in tujini je opazna razlika. V Sloveniji je izločanje dejavnosti predvsem posledica rasti konkurenčnosti podjetij, v manjšem obsegu pa je odvisna od strateških poslovnih odločitev. Slovenski managerji še vedno želijo obvladovati celovit poslovni sistem, vključujoč vitalne podporne dejavnosti, zato se radi izogibajo radikalnim spremembam, kar pa izločanje dejavnosti zagotovo je. Po vzoru tujih podjetij bi se morali usmeriti v rast in razvoj njihove glavne dejavnosti. To jim bo zagotavljalo možnost nadaljnje specializacije v panogi in rast konkurenčnosti. Uporaba izločanja dejavnosti pri tem pa pomeni le eno od orodij za doseg tovrstnih ciljev.

8 LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Antončič Boštjan: Rast in razvoj podjetja: primeri iz podjetništva. Ljubljana: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2002. 28-73 str.
2. Andoljšek Andrej: Položaj uporabnika telematskih storitev, Magistrsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2000. 144-155 str.
3. Champy James, Hammer Michael: Reengineering the Corporation A Manifest for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 11-20 str.
4. Chapman Robert B., Andrade Kathleen: Insourcing after the Outsourcing, Amacom. New York: American Management Association, 1998. 20-89 str.
5. Chunling Wu, Anicet Yalaho: IT-Supported International Outsourcing of Software Production. Jyvaskyla: 2002. 24- 39 str.
6. Cleland I. David, Ireland R. Lewis: Project Manager 's Portable Handbook, McGraw-Hill Companies. B.k.; 2000. 1.17, 1.45 str.
7. Dessler Gary: Management: Leading people and organisations in the 21st century, 2nd ed., New Jersey: 2001. 60-125 str.
8. Duncan William: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, North Caroline: PMI-Project management Institute. 1996. 27-35, 176 str.
9. Duncan William: A Guide to the Project Management Body of Knowledge 2000 Edition. Newton Square: PMI-Project management Institute, 2000. 32-35 str.
10. Galbraith Jay, Downey Diane, Kates Amy: Designing Dynamic Organizations. Amacom, a division of Amercian Management Association. New York: 2002. 156-170 str.
11. Greaver II Maurice: Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York: Amacom, a division of Amercian Management Association, 1999. 10-48, 132-150 str.
12. Harler Curt: Opting For Outsourcing. Business Communications Review, B.k.; 2001. 56–62 str.
13. Hauc Anton, Kovač Jure, Semolič Brane: Projektni zagon strategij. Ljubljana: Združenje za projektni management, Projektna mreža Slovenije, Revija za projektni management, Letnik 3, številka 1, marec 2000. 14 str.
14. Hauc Anton, Kovač Jure, Semolič Brane: Projektno organiziran Strateški management. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, Projekt management Inštitut, 1993. 148 str.
15. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 68 str.
16. IPMA – International Project Management Association: 14th World Congress on Project management. Ljubljana: Proceedings vol.1, 1998. 1-10, 90-93 str.
17. IPMA – International Project Management Association: 14th World Congress on Project management. Ljubljana: Proceedings vol.2, 1998(a). 355, 462-476, 494, 506-514, 538 in 767 str.

18. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 20-45 str.
19. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 407-409 str.
20. Kavčič Bogdan, et. al: Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1999. 46-53 str.
21. Kern Tomaž: Pripravljalna stopnja projektov prenove poslovnih procesov. Ljubljana: Združenje za projektni management, Projektna mreža Slovenije, Revija za projektni management, Letnik 3, številka 1, marec 2000. 20, 38 str.
22. Kerzner Harold: Project Management, A systems Approach to planning, Scheduling and Controlling. Canada: B.k.; 2001. 583- 642 str.
23. Khosrowpour Mehdi: Managing Information Technology Investments with Outsourcing. B.k.; Idea Group Publishing, 1995. 114 str.
24. Kovač Jure, Semolič Brane: Projektni management v mrežni organizaciji. Ljubljana: Združenje za projektni management, Projektna mreža Slovenije, Revija za projektni management, Letnik 5, številka 2, junij 2002. 18, 20 str.
25. Kovač Jure: Usmerjanje razvoja podjetij. Kranj: Gradivo za podiplomski študij, 1999. 5, 189 str.
26. Kovač Jure: Razmišljanje o spreminjanju projektne organizacije. Ljubljana: Združenje za projektni management, Projektna mreža Slovenije, Revija za projektni management, Letnik 6, številka 1, marec 2003. 26 str.
27. Kovač Jure et al.: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1999. 373 str.
28. IKubr Milan: Management Consulting a guide to the profession (fourth edition). Geneva: International Labour Organization, 2002. 491-519 str.
29. Mramor, Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 151-173 str.
30. Mramor, Dušan: Teorija poslovnih financ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 36-70 str.
31. Premec Denis: Projektne pisarne kot orodja za usklajevanje projektov. Ljubljana: Združenje za projektni management, Projektna mreža Slovenije, Revija za projektni management, Letnik 5, številka 4, december 2002. 14 str.
32. Pučko Danijel et al.: Management nova znanje za uspeh, Planiranje, Odločanje. Ljubljana: Didakta, 2002. 234-390 str.
33. Rant Marko, Jeraj, Miro, Ljubič Tone: Vodenje projektov. Radovljica: 1995. 67-82 str.
34. Rothery Brian, Robertson Ian: The truth about Outsourcing. B.k.; Gower Publishing Limited, 1996. 13-75, 122, 191, 213-215 str.
35. Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo, Ljubljana: Združenje za projektni management, Projektna mreža Slovenije, Revija za projektni management, Letnik 3, številka 1, marec 2000. 5, 7, 48 str.
36. Ruskin Arnold: What every engineer should know about Projec management. New York: 1994. 4-13, 109 str.

37. Sočan Lojze: Kaže da nas bo Estonija zlahka prehitela. Ljubljana: Manager, GV Založništvo časopisov in revij d.o.o, št. 9, september 2003. 26 str.
38. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000. 34 str.
39. Tavčar Mitja et al.: Management nova znanje za uspeh. Ljubljana: Management spreminjanja, Didakta, 2002. 206-215 str.
40. Thompson Artur, Jr, A.J. Strickland III: Strategic Management: Concepts and cases. B.k.; International Editions, 1999. 16-40, 101-135 str.
41. Uršič Bernarda: Zunanje izločanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 58-75 str.
42. Vahäkylä Jussi, Kuismanen, Saari Tuomo: Managing the uncertainty of project portfolios. Ljubljana: Združenje za projektni management, Projektna mreža Slovenije, Revija za projektni management, Letnik 5, številka 4, december 2002. 4 str.
43. Vrečko Igor, Kovač Jure, Semolič Brane: Izbrana poglavja iz projektnega managementa. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2002. 67-82 str.

Viri:

1. Accenture in Economist Intelligence Unit. Outside upside: Finding focus through finance outsourcing, 2003. [URL: [http:// www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=services%5Cafs%5Cafs_research.xml](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=services%5Cafs%5Cafs_research.xml)], 12.05.2003.
2. Business360, TFPL:Business Research Outsourcing: experience, lessons and opinions, 2003) . [URL: <http://www.business360.com/ebic/survey1.asp>], 12.05.2003.
3. Cap Gemini Ernst & Young: [URL: <http://www.cgey.com/outsourcing/bpo/solutions.shtml>] 12.05.2003.
4. Center for Business Practices Project management: The State of the Industry, 2003 . [URL: <http://www.pmsolutions.com/press/050503.htm>] 12.05.2003.
5. Ciborra Claudio, Andreu Rafael: Journal of Information Technology 16/2001. Sharing knowledge across boundaries. [URL: [http:// www.tandf.co.uk/journals](http://www.tandf.co.uk/journals)], 12.04.2003.
6. Corbett F.Michael: Why is Outsourcing so Popular? [URL: [http:// www.Transparenttechnology.com/why_is_outsourcing_so_popular.pdf](http://www.Transparenttechnology.com/why_is_outsourcing_so_popular.pdf) view as html], 12.11.2002.
7. DiRomualdo Anthony & Gurbaxani Vijay: Strategic Intent for IT Outsourcing [URL: http://www.is.cityu.edu.hk/staff/isjnlee/out_total_ref.htm] , 02.02.2003.
8. Domberger Simon, Fernandez Patrick: Journal of Information Technology 15/2000. Modelling the price, performance and contract characteristics of IT outsourcing. [URL: <http://www.tandf.co.uk/journals>], 12.04.2003.
9. Engle Mark: An Ideal Outsourcing Option. [URL: <http://www.asaenet.org/sections/amc/article>], marec 2003.

10. Glas Miroslav: Svetovanje, Dodatna gradiva k predmetu, EF Ljubljana, 2002.
11. Griffiths Dave: The Theory and Practise of Outsourcing, Kudos information ltd
http://www.outsourcing-requests.com/common/sponsors/4662/The_Theory_and_Practice_of_Outsourcing.pdf, 15.05.2003.
12. Gruban Brane: Pot do dobrega tima, [URL: <http://www.dialogos>], 12.11.2002.
13. Gruban Brane: Tretja generacija sprememb v svetu, [URL: <http://www.dialogos>], 12.11.2002(a).
14. Gruban Brane: Izvajanje sprememb, [URL: <http://www.dialogos>], 12.11.2002(b).
15. Gruban Brane: Postavljanje ciljev, [URL: <http://www.dialogos>], 12.11.2002(c).
16. 17.IDG Research, CIO Magazine, Getronics: Outsourcing directions and decisions for 2003. [URL: <http://www.cio.com/sponsors/120102getronics/>], 12.06.2003.
18. Informationweek: Business-process Outsourcing Grows [URL: <http://www.Informationweek.com/techcenters/itservices/outsourcing>], 12.04.2003.
19. Jones Lang LaSalle: Transformational Outsourcing, [URL: <http://www.am.joneslanglasalle.com/News/2002/07jul/transformoutsourc.html>], 12.11.2002.
20. Kožman Mitja, Novaković Sašo: Potek projekta izdelave strategije skupnega dela državnih organov, [URL: <http://www.ipmit.si/IPMITstrani.html>], 12.11.2002.
21. Linder Jane, Sawyer Joseph, Hartley Alice: Accenture, Metric and Incentives in Outsourcing, [URL: http://www.tradeorbis.Com/arastirmalar/accenture_metrics_outsource.pdf], 03.04.2003.
22. Love H.James, Roper Steven: Outsourcing in the innovation process: Locational and strategic determinants. [URL: <http://www.netec.mcc.ac.uk/WoPEC/data/JEL/L10.html>], 04.11.2002.
23. Lynee Markus, Brook Manville, Agres Carole: Sloan Management Review; What Makes a Virtual Organization Work?, [URL: http://www.webpages.marshall.edu/~tomblinm/vo_references.htm], 12.04.2003.
24. McBlaine Richard, Moritz Debra: Model for Transformational Outsourcing, [URL: <http://www.joneslanglasalle.com/news/2002/07july/TransformOutsourc.html>], 12.11.2002.
25. Medvešek Gregor, Skube Marko: Izkušnje pri uvajanju in nadgradnji aplikacij projektne pisarne, [URL: <http://www.ipmit.si/IPMITstrani.html>], 12.11.2002.
26. Montealegre Ramiro, Keil Mark: Sloan Management Review, Spring 2000. Cutting Your Losses: Extricating Your Organization When a Big Project Goes Awry. [URL: http://www.bain.com/bainweb/expertise/tools/mtt/customer_relationship_management.asp], januar 2003.
27. Novaković Sašo, Krisper Marjan: Obvladovanje tveganja na področju IT projektov, [URL: <http://www.ipmit.si/IPMITstrani.html>], 12.11.2002.
28. Novaković Sašo: Izkušnje pri institucionalizaciji in informatizaciji programske – projektne pisarne, [URL: <http://www.ipmit.si/IPMITstrani.html>], 12.11.2002.
29. Novaković Sašo, Wohinz Barbara: Izkušnje ob uvajanju in uporabi IS za podporo projektne načinu dela v državni upravi, [URL: <http://www.ipmit.si/IPMITstrani.html>], 12.11.2002.

30. Novaković Sašo, Gašparini Sandra: Ali je mogoče z informacijsko podporo povečati uspešnost projektov?, [URL: <http://www.ipmit.si/IPMITstrani.html>], 12.11.2002.
31. Parr Anne: Journal of Information Technology 15/2000. A model of ERP project implementation. [URL: <http://www.tandf.co.uk/journals>], 12.04.2003.
32. Plant Maintenance Resource Center: Maintenance Outsourcing Survey Results - 2001, [URL: <http://www.plant-maintenance.com/outsourcing/crit.issues.shtml>], 12.11.2002.
33. Plotnicki John: Colorado State University: Review of Self Evaluation Report of Information Systems [URL: <http://www.colostate.edu/Depts/IS/issa9697.pdf>], 12.11.2002.
34. Quin Brian: Sloan Management Review; Outsourcing innovation: The new Engine of Growth. [URL: http://www.findarticles.com/m4385/4_41/64190752/p1/article.jhtml], 12.04. 2003.
35. Reid Warren: Outsourcing: The 20 Steps to Success. [URL: http://www_vti_bin/shtml.exe/trenches.HTM/map], februar 2003.
36. Reiss Geoff: The programme planning process by consolidation. [URL: http://www.e-programme.com/articles/progplan_control.htm], marec 2003
37. Sammer Joane: Project ROI. [URL: <http://www.businessfinancemag.com/archives/appfiles/Article.cfm>], februar 2003.
38. Semolič Brane: Strukture znanj projektnega managementa, Gradivo za program certificiranja usposobljenosti projektnih managerjev (Program SLOCERT), Ljubljana 2001.
39. Skyte Peter: The Outsourcing of IT services, [URL: <http://www.union-network.org/UNISite/Sectors/IBITS/Industry/publication/Outs-e.pdf>], 04.03. 2003.
40. Srivastava Nishith: RocSearch Ltd. The trends in the biotech/pharmaceutical outsourcing industry, [URL: http://www.canbiotech.com/directory_974.asp], april 2003.
41. Strange Glenn: Project Initiation. [URL: http://www.e-programme.com/articles/project_initiation.htm], marec 2003.
42. Sumner Mary: Journal of Information Technology 15/2000. Risk factors in enterprise – wide/ERP projects. [URL: <http://www.tandf.co.uk/journals>], 12.04.2003.
43. Tarlo Lyons, Outsourcing Survey –2001. [URL: <http://www.acca.co.uk/publications/corpsecrev/40/416507>], 13.02.2003.
44. Technology for finance: September 2,2002. Making the Strategic Decision to Outsource. [URL: <http://www.technologyforfinance.com/Featureprint.asp>], 15.02.2003.
45. Telekom Slovenije, d.d.: Osnutek poslovnika o projektnem delu, 2001.

46. UNICCO Service Company: 2002 College and University Outsourcing Survey. [URL: <http://www.unicco.com/survey.pdf>], 13.02.2003.
47. Vandermerwe Sandra: Sloan Management Review, Fall 2000. How increasing Value to Customers Improves Business Results [URL: http://www.bain.com/bainweb/expertise/tools/mtt/customer_relationship_management.asp], april 2003.
48. Wendel Jones: Evaluation, Negotiation, Management of outsourcing agreements, and ASPs, [URL: <http://www.cutter.com/consultants/wjbio.html>], 12.11.2002.
49. Why should I Outsource. [URL: http://www.outsource2india.com/why_outsource.asp], april 2003.
50. Wideman Max, Verma Vijay: Is it Leadership or Management that is most needed for conducting projects in the 1990s and beyond, [URL: <http://www.maxwideman.com/papers/leader/intro.htm>], maj 2003.
51. Wood Patricia: Outsourcing in Higher Education, [URL: http://www.ericfacility.net/databases/ERIC_Digests/ed446726.html], 12.11.2002.
52. Uradni list Republike Slovenije. Zakon o delovnih razmerjih, št 42, 15.05.2002
53. Uradni list Republike Slovenije. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, št 42, 1993.
54. Zoonky Lee, Jinyoul Lee: Journal of Information Technology 15/2000. An Enterprise Resource Planning implementation case study from knowledge transfer perspective [URL: <http://www.tandf.co.uk/journals>], 12.04.2003.

9. PRILOGE

Priloga 1: Dokument »Opredelitev projekta«

Logotip družbe		OPREDELITEV PROJEKTA			
Naziv projekta:		Št.:	Pobudnik projekta:		
Namenski cilj projekta:			Omejitve projekta:		
OPIS VSEBINSKIH DELOV PROJEKTA					
Št.:	Vsebinski del-aktivnost	Rezultat aktivnosti	ROK		Zadolženi
			Začetek	Konec	
1.					
2.					
3.					
4.					
Vodja projektne skupine:					
Člani projektne skupine:					
Posvetovalni organ:		Odločitveni organ:			
<i>Stroški</i>	<i>v 000 SIT</i>	Priloge:		Sestavil:	
Oprema:		Opis projekta Terminski plan		Datum:	
Storitve:					
Material:					
Delo:					
Prostori:					
Skupaj:				Potrdil:	
				Datum:	

Vir:povzeto po Telekom, 2001.

Priloga 2: Dokument »Priprava programa projektov«

(Predlagatelj – organizacijska enota:) 	
<i>Datum:</i>	
Naziv projekta	Navede se kratek delovni naziv projekta.
Namenski cilji projekta	Opredeli se eden ali več namenskih ciljev projekta iz katerih je razvidno, kaj bo s projektom doseženo.
Začetek izvajanja	Predlaga se okvirni rok začetka izvajanja projekta.
Čas trajanja	Predlaga se okvirni rok trajanja projekta (v mesecih).
Okvirni stroški projekta (sit)	Ocena predvidenih stroškov.
Nosilec projekta	Opredelitev nosilca – organizacijska enota.

Vir:lasten

Tabela 1: Sistemizacija delovnih mest

<i>Organizacijska enota</i>					
Zap. št.	Šifra DM	Naziv delovnega mesta	Zaht. stopnja izobrazbe	Predvideno št. izvajalcev	Posebni pogoji
Σ:			<i>Povprečje:</i>	Σ:	

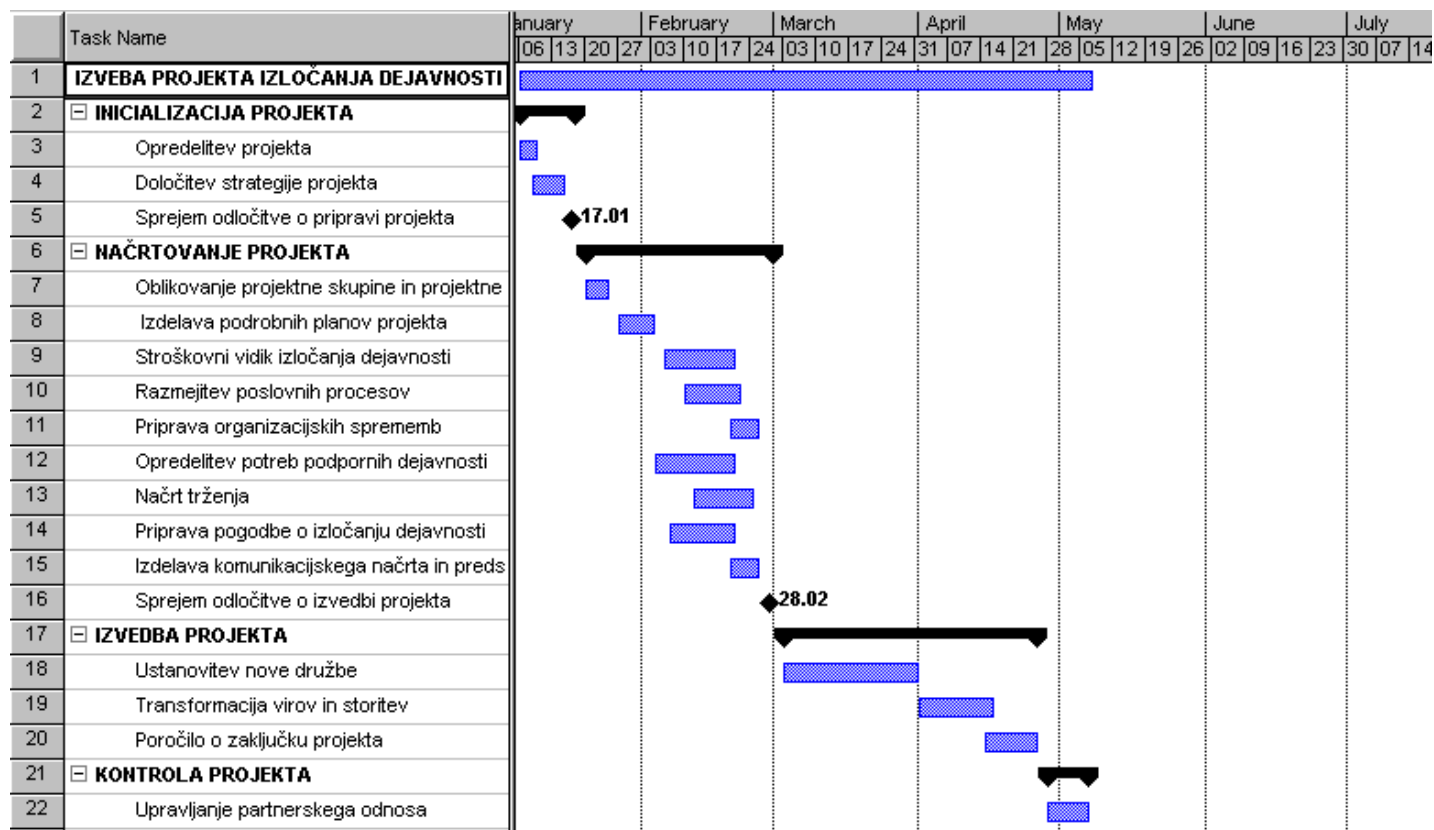
Vir:lasten

Priloga 3: Opredelitev števila izvajalcev po poslovnih procesih

<i>Procesi in podprocesi</i>	<i>Število izvajalcev, predvidenih za izločitev</i>	<i>Število izvajalcev v matični družbi</i>	<i>Skupaj št. izvajalcev</i>
Naziv 1. procesa	x	x	Σ:
1.1 Aktivnost glavnega procesa	x	x	Σ:
1.2 ...	x	x	Σ:
1.3 Aktivnost glavnega procesa	x	x	Σ:
1.4 ...	x	x	Σ:
.....	x	x	Σ:
.....	x	x	Σ:
Naziv 2. procesa	x	x	Σ:
2.1 Aktivnost glavnega procesa	x	x	Σ:
2.2...	x	x	Σ:
2.3 Aktivnost glavnega procesa	x	x	Σ:
2.4.....	x	x	Σ:
.....	x	x	Σ:
.....	x	x	Σ:
Skupaj št. izvajalcev	Σ:	Σ:	Σ:

Vir:lasten

Priloga 4: Terminski plan projekta izločanja dejavnosti



Vir: lasten

Priloga 5: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

Tuj izraz	Slovenski prevod
Benchmarking	Primerjanje
Business Engineering	Poslovni reinženiring
Business Process Re-engineering (BPR)	Reinženiring poslovnih procesov
Business Process Outsourcing (BPO)	Poslovni proces izločanja dejavnosti
The Balance Scorecard (BSC)	Uravnoteženi sistem kazalnikov
Business Transformation Outsourcing	Transformacijsko zunanje izvajanje
Contracting out	Pogodbeno izvajanje
Desk research method	Metoda raziskave v pisarni
Enterprise Engineering	Reinženiring podjetja
Facilities Management	Upravljanje podpornih dejavnosti
Insourcing	Notranje izvajanje (dejavnosti)
International outsourcing	Mednarodno izvajanje dejavnosti
International Project management Association (IPMA)	Mednarodno združenje za projektni management
Joint venture	Skupno podjetje (skupna vlaganja)
Multiple sourcing	Več virov (izvajanje dejavnosti z več izvajalci)
Offshore	Izvajanje dejavnosti preko državnih meja
Outsourcing	Zunanje izvajanje (dejavnosti)
Project management	Upravljanje in vodenje projektov
Project management Institute (PMI)	Inštitut za projektni management
Single sourcing	Posamezni viri (izvajanje dejavnosti z enim izvajalcem)
Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)	Prednosti, slabosti, priložnosti, grožnje
Service level agreement (SLA)	Dogovor o zahtevanem nivoju storitve
Subcontracting	Pogodba o podizvajanju
Total Quality Management (TQM)	Celovito upravljanje kakovosti
Win- win	Zmagaj – zmagaj (kompromisno načelo »zmagajva oba«)

Vir:lasten