

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

# MAGISTRSKO DELO

V Ljubljani, junij 2004

MATJAŽ SVETIN



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

IZLOČEVANJE AKTIVNOSTI V MALEM  
STORITVENEM PODJETJU

V Ljubljani, junij 2004

MATJAŽ SVETIN

## **IZJAVA**

Študent Matjaž Svetin izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.05.2004

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	1
1.1	Problematika .....	2
1.2	Namen .....	4
1.3	Cilji .....	5
1.4	Metode dela .....	6
2	ZUNANJE IZVAJANJE AKTIVNOSTI .....	8
2.1	OPREDELITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA AKTIVNOSTI .....	8
2.2	KLJUČNE AKTIVNOSTI .....	9
2.2.1	Varovanje in ohranjanje ključnih aktivnosti .....	12
2.3	ANALIZA VERIGE VREDNOSTI .....	12
2.4	TRANSAKCIJSKI STROŠKI .....	13
2.5	RAZLIČNI PRISTOPI K ZUNANJEMU IZVAJANJU AKTIVNOSTI .....	15
2.5.1	Upravljanje s storitvami znotraj podjetja .....	16
2.5.2	Pogodbena oddaja aktivnosti .....	16
2.5.3	Zunanje izvajanje aktivnosti .....	16
2.5.4	“Co-sourcing” .....	17
2.5.5	Odnos, ki temelji na koristi .....	17
2.6	PREDNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA AKTIVNOSTI .....	18
2.6.1	Organizacijski razlogi .....	18
2.6.1.1	Povečanje učinkovitosti in konkurenčne prednosti .....	18
2.6.1.2	Povečanje prilagodljivosti .....	18
2.6.1.3	Spreminjanje organiziranosti .....	19
2.6.1.4	Povečanje vrednosti proizvodov, storitev in zadovoljstva kupcev .....	20
2.6.2	Doseganje lastnih izboljšav .....	20
2.6.2.1	Izboljšanje delovanja .....	21
2.6.2.2	Povečanje strokovnosti ter izboljšanje spretnosti in tehnologije .....	21
2.6.2.3	Izboljšanje menedžmenta in kontrole .....	22
2.6.2.4	Zmanjšanje lastnega tveganja pri vodenju podjetja .....	22
2.6.2.5	Pridobitev novih idej .....	22
2.6.2.6	Povečanje zaupanja in ugleda .....	23
2.6.3	Finančni razlogi .....	23
2.6.3.1	Manjša potreba po investicijah .....	23
2.6.3.2	Pridobitev denarja .....	24
2.6.4	Višji dohodki .....	24
2.6.4.1	Dostop do novih trgov .....	24
2.6.4.2	Rast in razvoj podjetja .....	25
2.6.4.3	Povečanje prodaje .....	25
2.6.4.4	Povečanje dodane vrednosti .....	25
2.6.5	Nižji stroški .....	25
2.6.5.1	Izpopolnjeno izvajanje izločene aktivnosti .....	26
2.6.5.2	Sprememba fiksnih stroškov v variabilne .....	26
2.6.6	Kadrovski razlogi .....	26
2.6.6.1	Napredovanje zaposlenih .....	26
2.6.6.2	Izboljšanje izvedbe za podjetje manj pomembnih aktivnosti .....	27
2.7	SLABOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA AKTIVNOSTI .....	27
2.7.1	Problem slabe analize možnosti izločitve aktivnosti .....	28
2.7.2	Izguba ključnih spretnosti .....	28
2.7.3	Težji razvoj in izboljšanja .....	28

2.7.4	Izguba nadzora nad izvajalcem aktivnosti.....	29
2.7.5	Problem informacij .....	29
2.7.6	Kadrovski problem .....	30
2.8	MEDORGANIZACIJSKE POVEZAVE.....	30
2.8.1	Dinamična mreža .....	31
2.8.2	Navidezno podjetje .....	32
3	ZUNANJE IZVAJANJE AKTIVNOSTI V PRAKSI.....	34
3.1	ANALIZA MOŽNOSTI ZA ZUNANJE IZVAJANJE AKTIVNOSTI .....	37
3.1.1	Namen izločitve aktivnosti.....	37
3.1.2	Opredelitev aktivnosti.....	38
3.1.3	Nujnost izločitve .....	38
3.1.4	Posledice izločitve.....	38
3.2	PRIPRAVA POSLOVNEGA NAČRTA .....	38
3.2.1	Povzetek .....	39
3.2.2	Strateški kontekst.....	39
3.2.3	Obstoječi pogoji .....	39
3.2.4	Možnosti .....	40
3.2.5	Prednosti.....	40
3.2.6	Slabosti .....	40
3.2.7	Analiza občutljivosti.....	41
3.2.8	Tveganja .....	41
3.2.9	Priporočilo.....	41
3.2.10	Načrt .....	41
3.3	IZBIRA ZUNANJEGA IZVAJALCA.....	41
3.3.1	Želeni cilji .....	42
3.3.2	Specifikacija storitve .....	42
3.3.3	Določitev izhodiščnega položaja .....	42
3.3.4	Načrtovanje sodelovanja.....	42
3.3.5	Potencialni kandidati za zunanjega izvajalca .....	43
3.3.6	Izbira zunanjega izvajalca .....	44
3.3.7	Izbira in priprava pogajalske skupine .....	44
3.4	PRAVNI VIDIKI .....	44
3.4.1	Pismo o nameri .....	45
3.4.2	Pogodba .....	46
3.4.3	Druga pravna vprašanja.....	47
3.5	UVAJANJE IN NADZOR ZUNANJEGA IZVAJALCA AKTIVNOSTI .....	48
3.5.1	Možni problemi pri sodelovanju z zunanjim izvajalcem aktivnosti .....	48
3.5.2	Proces vključevanja in nadzora.....	49
3.6	ČLOVEŠKI VIRI .....	50
3.6.1	Ravnanje z ljudmi.....	50
3.6.2	Prerazporejanje zaposlenih .....	50
3.6.3	Odpor zaposlenih in njegovo premagovanje.....	51
4	IZLOČITEV AKTIVNOSTI V MALEM STORITVENEM PODJETJU OIKOS .....	52
4.1	PREDSTAVITEV PODJETJA .....	52
4.1.1	Osnovni podatki o podjetju.....	52
4.1.2	Od ustanovitve do danes .....	52
4.1.3	Organizacija in kadri .....	53
4.1.4	Področja.....	54
4.1.5	Panoga in konkurenca .....	55
4.1.6	Ciljni trg .....	55
4.1.7	Trženje.....	56

4.1.8	Finance .....	57
4.1.9	Analiza verige vrednosti .....	58
4.2	IZLOČITEV AKTIVNOSTI V PODJETJU OIKOS .....	61
4.2.1	Strategija, načrti in cilji podjetja .....	61
4.2.2	Namen izločitve aktivnosti .....	61
4.2.3	Opredelitev aktivnosti .....	62
4.2.4	Obstoječi pogoji .....	63
4.2.5	Možnosti .....	67
4.2.5.1	Izvajanje meritev v podjetju Oikos .....	68
4.2.5.2	Izvajanje meritev v za to specializiranem podjetju .....	68
4.2.5.3	Primerjava analiziranih možnosti .....	70
4.2.6	Prednosti .....	71
4.2.7	Slabosti .....	71
4.2.8	Točka preloma .....	72
4.2.9	Analiza občutljivosti .....	75
4.2.10	Izbira najboljše izmed možnosti .....	76
4.3	IZBIRA, UVAJANJE IN NADZOR ZUNANJEGA IZVAJALCA .....	77
4.3.1	Izbira zunanjega izvajalca .....	77
4.3.2	Pogodba o medsebojnem sodelovanju .....	77
4.3.3	Uvajanje in nadzor zunanjega izvajalca .....	78
4.4	ČLOVEŠKI VIRI .....	78
5	SKLEP .....	79
6	LITERATURA .....	83
7	VIRI .....	89
8	PRILOGE .....	90

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Stari model kontrole menedžmenta .....	3
Slika 2:	Novi model kontrole menedžmenta .....	4
Slika 3:	Razvrstitev aktivnosti po pomembnosti v podjetju .....	11
Slika 4:	Ponazoritev dinamične mreže .....	32
Slika 5:	Organigram podjetja Oikos na dan 16.4.2004 .....	53
Slika 6:	Veriga vrednosti v podjetju Oikos .....	60
Slika 7:	Poslovni rezultat podjetja Oikos za obdobje 1994 - 2003 .....	64
Slika 8:	Delež prihodkov posameznega področja v podjetju Oikos v obdobju 1994 - 2003 .....	65
Slika 9:	Delež odhodkov posameznega področja v podjetju Oikos v obdobju 1994 - 2003 .....	66
Slika 10:	Delež sredstev porabljenih za posamezne meritve .....	67
Slika 11:	Letno število izvedenih PVO-jev v podjetju Oikos v obdobju 1994 - 2003 .....	69
Slika 12:	Točka preloma .....	72
Slika 13:	Analiza občutljivosti za izbrano varianto .....	76

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Posnetek stanja posameznih področij podjetja Oikos .....	54
Tabela 2:	Letni poslovni uspeh podjetja Oikos v obdobju 1994 - 2003 .....	63
Tabela 3:	Skupni prihodki in prihodki posameznih področij podjetja Oikos .....	64
Tabela 4:	Skupni odhodki in odhodki posameznih področij podjetja Oikos .....	65
Tabela 5:	Posamezni stroški za primer izvajanja meritev hrupa v podjetju Oikos ..	68
Tabela 6:	Denarni tok kot posledica izločitve meritev zunanjemu izvajalcu v obdobju 1993 - 2003 .....	70
Tabela 7:	Predviden denarni tok za primer izvedbe meritev v podjetju Oikos v obdobju 2004 - 2014 .....	74
Tabela 8:	Vpliv spremembe vhodnih parametrov na interno stopnjo donosnosti ...	75



# 1 UVOD

Konec 60-ih in v začetku 70-ih let so si podjetja zaradi vedno zahtevnejših potrošnikov ustvarjala konkurenčno prednost z lastno kakovostjo. Ogromni proizvodni obrati, ki so nastali v tem času niso bili več kos vse pogostejšim spremembam zahtev potrošnikov. Velikoserijske proizvodnje so začele predstavljati velike stroške, kar je pomenilo vse nižje dobičke in na koncu tudi izgube. V tem času 80-ih so si začela ustvarjati konkurenčno prednost manjša podjetja, ki so bila prožnejša pri prilagajanju vse pogostejšim in spreminjajočih se zahtevah kupcev. S svojimi majhnimi serijami in hitrim prilagajanjem so postala konkurenčna večjim podjetjem.

Danes, ko se srečujemo z obdobjem najhitrejših globalnih sprememb doslej, sta znanje in inovativnost tista, ki vplivata na kakovost izdelkov in storitev. To je ena od ključnih strateških konkurenčnih sposobnosti posameznega podjetja. Za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov je potrebno minimizirati stroške storitev oz. proizvodnje nekega izdelka, transakcijske stroške, povečati izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti, izvesti specializacijo, uporabiti nove transportne in komunikacijske tehnologije, poskrbeti za hitrost in točnost dobave, iskati najustreznejše prodajne poti in načine oglaševanja proizvodov ali storitev, izboljšati odnos do kupcev ipd. Vse to podjetju omogoča outsourcing<sup>1</sup> (v nadaljevanju zunanje izvajanje aktivnosti) (Fligstein, 2001, str. 204).

Zunanje izvajanje aktivnosti je sprva veljalo za taktično rešitev določenega problema, ne pa kot del strategije za izboljšanje učinkovitosti in večje dobičkonosnosti. V 70-ih letih se je uporaba zunanjega izvajanja aktivnosti razširila, ker so se podjetja želela znebiti določenih, manj pomembnih aktivnosti kot sta varovanje ali prehrana.

Novo nastale razmere zahtevajo od vsakega podjetja, da mora imeti nizke stroške, hkrati pa vsaj ohraniti, če ne že izboljševati kvaliteto lastnih izdelkov oz. storitev, biti sposoben nenehnih inovacij in hitro razvijati nove izdelke ter se neprestano prilagajati vse večjim in spremenljivim potrebam, željam in zahtevam kupcev. Taka podjetja imajo jasno izdelano vizijo in konkurirajo predvsem z znanjem, ki ga pridobijo in izrabijo s sodelovanjem specializiranih podjetij. Na ta način podjetje doseže visoko raven produktivnosti in jo tudi nenehno zvišuje, kar vpliva na rast življenjskega standarda (Porter, 1990, str.6).

---

<sup>1</sup> Outsourcing ali zunanje izvajanje aktivnosti je prenos izvedbe neke aktivnosti, ki se je dotlej izvajala z notranjimi viri podjetja, na drugo, za izvajanje te aktivnosti specializirano podjetje (Boone, Kurtz, 1997, str. 237). Je dejavnost, ki podjetju omogoča doseganje določenih ciljev, ki so lahko različni kot so večja učinkovitost, produktivnost, moderniziranje panoge, usmeritev na osnovno dejavnost itd. (Gay, Essinger, 2000, str. 6). Pri zunanjem izvajanju aktivnosti podjetje ponavadi ne predpiše dobavitelju kako naj aktivnost izvede, temveč je zgolj osredotočeno na končni rezultat, ki ga zahteva (Bendor-Samuel, 2001).

Glavni cilj podjetja je, da ustvari večjo vrednost za kupce. Če želi podjetje uspeti, mora poslovne funkcije izvajati učinkoviteje kot konkurenti. Konkurrirati mora na osnovi nižjih stroškov, edinstvenem izvajanju poslovnih funkcij, učinkovitem menedžmentu, diferenciaciji, boljši kvaliteti, ipd. (Bendor-Samuel, 1999)

Ker je praktično nemogoče v enem podjetju združiti vse dejavnike, ki so potrebni za konkurenčnost podjetja, je za doseg konkurenčne prednosti potrebna tudi zelo dobra infrastruktura med povezanimi podjetji, ki so specializirana za posamezno aktivnost. Sistem povezanih podjetij je lahko različno zasnovan, vsak pa temelji na zelo visoki stopnji dogovarjanja in medsebojnega usklajevanja kar se je zelo poenostavilo z razvojem informacijske tehnologije. Vsako izmed povezanih podjetij je strogo specializirano z visokim izkoristkom naprav, ekonomijo obsega, prilagodljivostjo ter sposobnostjo inoviranja (Šink, 1999, str. 15).

Podjetja se organizirajo v skladu z načeli prilagodljive specializacije ter mrežno povežejo s svojimi zunanjimi izvajalci in kooperanti saj prave konkurenčne prednosti izhajajo iz organiziranosti (Core Characteristics of the Virtual Organization, 2003). Zato so potrebni vložki, ki so plod dobrega sodelovanja med podjetji in zunanjimi izvajalci. Tu ne gre samo za dobavitelje opreme in materialov, temveč za vsa podjetja kot so oglaševalske agencije, podjetja za raziskavo trga, računovodska podjetja in druga, ki so kakorkoli vključena v proces načrtovanja, izvedbe ali nadzora.

Tovrstne povezave s specializiranimi podjetji izboljšajo sam proizvodni proces, predvsem pa končni izdelek, kar je danes pogoj za uspešnost na trgu. Zaradi tovrstnih povezav se inovativnost v podjetju ne pojavlja le občasno. Odraž tega so edinstveni izdelki, kar na prelomu tisočletja predstvalja odločilno konkurenčno prednost (Bolwiyn, Kumpe, 1990, str. 47).

## **1.1 PROBLEMATIKA**

Vedno več podjetij spoznava, da so uspešnejša in stroškovno učinkovitejša, če izkoristijo znanje in širino aktivnosti zunanjih izvajalcev aktivnosti. V zadnjem obdobju so za podjetja zaradi cenejše delovne sile in neizkoriščenih virov vedno bolj zanimivi tisti iz tretjega sveta (Quinn, 1986, str. 412 – 413). Zaradi tega podjetja, ki se odločijo za izločitev posamezne aktivnosti zunanjim izvajalcem, pridobijo prednost pred konkurenčnimi podjetji, ki tega ne storijo. Njihova prednost se zaradi izločevanja aktivnosti izraža v:

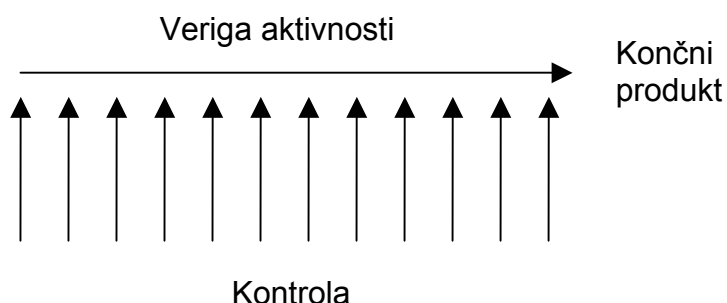
- pridobitvi novih partnerjev preko aktivnosti in tržnega položaja zunanjega izvajalca,
- znižanju stroškov na osnovi ekonomije obsega,

- dostopu do novih virov (človeški viri, oprema, surovine, storitve),
- izrabi strokovnega znanja zunanjega izvajalca za rešitev problemov v nekem delu verige povpraševanja, ki jih podjetje ne zna rešiti samo,
- povečanju dodane vrednosti zaradi osredotočenja na za podjetje ključno aktivnost,
- delitvi finančnega tveganja z zunanjim izvajalcem,
- zmožnosti hitremu prilagajanju potrebam in zahtevam trga.

Bistvo zunanjega izvajanja aktivnosti je v prevzemu strokovnega znanja zunanjega izvajalca in izolaciji podjetja od njegovih problemov, kar v tradicionalnem modelu menedžmenta ni možno. Takrat, ko podjetje izloča posamezne aktivnosti, išče takega zunanjega izvajalca, s katerim bi bila povezava kar najboljša. Pri tem so vse aktivnosti v podjetju usmerjena samo k enemu cilju in to je povečanje vrednosti njihovih izdelkov in storitev v očeh kupcev ter povečanje produktivnosti v podjetju samem.

Izločevanje aktivnosti zunanjemu izvajalcu je možno le, če je menedžment pripravljen spremeniti pogled na kontrolo upravljanja. Linearni model kontrole<sup>2</sup> menedžmenta je potrebno nadomestiti z novim modelom kontrole<sup>3</sup>.

Slika 1: Stari model kontrole menedžmenta



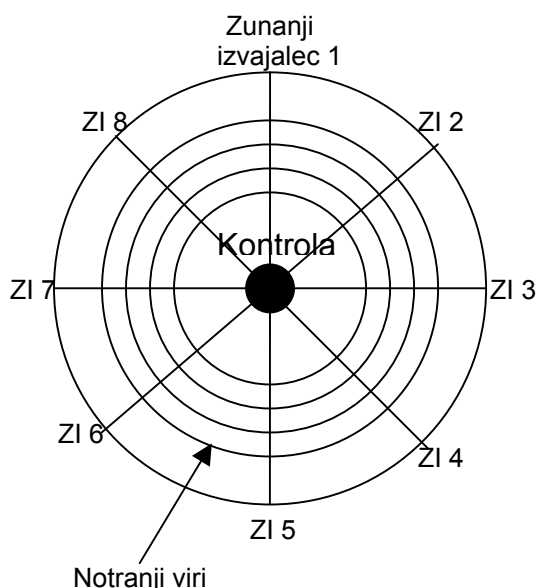
Vir: Gay, Essinger, 2000, str. 28.

Zato je potrebno z izobraževanjem ustrezno preoblikovati menedžerski sistem in poskrbeti za izobraževanje vodstvenega kadra v podjetjih. Pri tem mora menedžment pokazati strateški in dinamičen pristop k izločevanju aktivnosti. V nasprotnem primeru lahko pride do zaviranja izločevanja aktivnosti.

<sup>2</sup> V tradicionalnem linearnem modelu kontrole menedžmenta imamo verigo aktivnosti, ki vodi do končnega izdelka (Slika 1). Kontrola menedžmenta se izvaja v številnih točkah te verige (Gay, Essinger, 2000, str. 28).

<sup>3</sup> Novi model kontrole menedžmenta se lahko skicira z uporabo pajkove mreže (glej Sliko 2, na str. 4), kjer je podjetje pajek, lociran v sredini mreže, zunanji izvajalci pa so na zunanjem obodu. Menedžerji podjetja morajo biti konstantno v stiku z vsemi zunanjimi izvajalci. Niti mreže od pajka do zunanjega oboda so v nenehnem stanju tenzije, kar predstavlja delovni odnos med organizacijo in zunanjimi izvajalci (Gay, Essinger, 2000, str. 29).

Slika 2: Novi model kontrole menedžmenta



Vir: Gay, Essinger, 2000, str. 29.

Pri izločevanju posamezne aktivnosti iz podjetja, si mora podjetje postaviti dve vprašanji (Gay, Essinger, 2000, str. 30-36):

1. *Kaj naj podjetje naredi?* Pri iskanju odgovora na to vprašanje se mora podjetje osredotočiti na korist, ki jo izdelek nudi strankam.

2. *Kakšne vire podjetje potrebuje, da izpelje to, kar dela?* Ko je podjetje odgovorilo na prvo vprašanje, mora oceniti vire, ki so potrebni za zagotovitev vrednosti potrošnikom. Ko se pogaja z zunanjimi izvajalci, jim mora dati proste roke za zagotovitev najučinkovitejšega izdelka. Lahko se zgodi, da bo podjetje moralo spremeniti dosednji način delovanja, da bi tako lahko kar najbolje izkoristilo specifična znanja, izkušnje, in druge prednosti, ki jih lahko nudijo zunanji izvajalci, kar pa ne sme vplivati na dejstvo, da je končni izdelek še vedno tisti, ki mora ostati najodličnejši.

## 1.2 NAMEN

Zunanje izvajanje aktivnosti omogoča podjetju, da poveča donosnost in učinkovitost, zniža stroške ter poveča sposobnost hitrega prilagajanja na spreminjajoče se zahteve trga ob ohranjanju notranje učinkovitosti.

Danes ta strateško pomembni pristop k poslovanju uporablja v privatnem in javnem sektorju večina razvitih držav ter mnogo držav v razvoju. Uspešnost zunanjega izvajanja aktivnosti ni vedno zagotovljena in mnogi ne dosežejo zadanih rezultatov. Odločitev o aktivnostih, ki jih podjetje namerava izločiti v izvajanje zunanjemu izvajalcu mora imeti jasen cilj, kar je generiranje resničnih in merljivih prednosti za posel in ne le prenašanje obveznosti na drugega.

Glede na to, da zunanje izvajanje aktivnosti pri nas ni tako razširjeno kot na razvitih trgih, je namen magistrske naloge posredovati praktično znanje o zunanjem izvajanju aktivnosti; kaj je, v čem je njegova pomembnost, kakšni so razlogi za zunanje izvajanje aktivnosti, kdaj naj ga podjetje uporabi, kako naj ga izpelje in kakšni so učinki za podjetje zaradi izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu.

S pogostejšim odločanjem za izločevanje aktivnosti in upoštevanjem njenih vplivov na organizacijo, bi lahko slovenska podjetja dosegala višjo konkurenčnost, kar je zaradi globalizacije trga in uspeha podjetij na njem nujno potrebno. Zato želim z magistrskim delom oz. s prikazom teoretičnega in praktičnega koncepta izločevanja posamezne aktivnosti iz podjetja, zunanje izvajanje aktivnosti približati tudi slovenskim podjetjem. V delu želim opozoriti na najpogostejše napake, ki jih naredijo podjetja pri izločevanju aktivnosti in hkrati ponuditi priporočila oz. najprimernejšo pot za uspešno implementacijo zunanjega izvajanja aktivnosti.

### **1.3 CILJI**

Prenos izvedbe aktivnosti na zunanjega izvajalca pomeni za podjetje največkrat velik izziv in hkrati tudi težaven proces. V tem procesu izločevanja aktivnosti mora podjetje najprej ugotoviti katero izmed aktivnosti bi bilo smiselno izločiti v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Zato je prvi cilj magistrske naloge ugotoviti katere so ključne aktivnosti v verigi vrednosti podjetja in hkrati definirati možne napake pri njihovem določanju.

Aktivnosti, ki ne prispevajo k povečanju vrednosti izdelka oz. storitve, poskušajo podjetja zmanjšati ali povsem odpraviti. Če to ni možno, lahko podjetje te aktivnosti izloči v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Zato mora vsako podjetje, ki želi izločiti aktivnost, skozi zahteven in zanj pomemben postopek sprejemanja dokončne odločitve o tem ali izbrano aktivnost izločiti ali ne. Določitev in opis omenjenega postopka je naslednji cilj magistrske naloge. Postopek izločevanja aktivnosti ne bo vseboval zgolj prve faze, to je odločanje za ali proti zunanjemu izvajanju aktivnosti, temveč tudi proces izbire in uvajanja zunanjega izvajalca vključno s pravnimi vidiki.

Poleg prednosti, zunanje izvajanje aktivnosti prinaša tudi težave. Analiza obeh ter opis posledic, ki jih podjetje z izločitvijo aktivnosti lahko pričakuje, je tretji cilj magistrske naloge. Zajete bodo tako organizacijske povezave značilne za zunanje izvajanje aktivnosti kot tudi vplivi na človeške vire kot posledica zunanjega izvajanja aktivnosti.

Zadnji cilj magistrske naloge je analiza možnosti izločitve aktivnosti ter uvajanje zunanjega izvajalca za majhno delujoče slovensko storitveno podjetje.

#### **1.4 METODE DELA**

Magistrsko delo se opira na ugotovitve iz teorije in prakse o zunanjem izvajanju aktivnosti različnih domačih in tujih avtorjev ter njegovem vplivu na podjetje in vpeljavi vanj. Največji poudarek je na samem postopku odločanja za ali proti zunanjemu izvajanju aktivnosti, postopku sprejemanja zunanjega izvajalca v podjetje, ter na analizi sprememb in vplivov na podjetje zaradi zunanjega izvajanja aktivnosti.

Magistrsko delo je razdeljeno na tri poglavja. V prvem poglavju je predstavljen teoretični koncept izločevanja posamezne aktivnosti in uvedba zunanjega izvajalca v podjetje.

Da bi bila podjetja pri izločanju posameznih aktivnosti uspešna, je potrebno najprej ugotoviti, katere so njihove ključne zmogljivosti in katere niso. V delu opozarjam na možne napake pri določanju ključnih aktivnosti ter varovanje in ohranjanje le teh v podjetju. V mnogih podjetjih se ne zavedajo kako pomembno je razlikovati ključne aktivnosti od tistih, ki to niso. V tem poglavju se dotaknem še prednosti in slabosti izločevanja aktivnosti, različnih pristopov k zunanjemu izvajanju aktivnosti ter tipičnih organizacijskih struktur zaradi zunanjega izvajanja aktivnosti.

V drugem delu je opisan postopek, ki mu morajo podjetja slediti v primeru izločevanja aktivnosti v praksi. Skozi analizo podjetja najprej ugotovim katero aktivnost bi bilo smiselno izločiti in jo dati v izvedbo zunanjemu, za to specializiranemu izvajalcu. Pri tem opišem vse korake, ki jih mora podjetje opraviti, da lahko pride do prave odločitve glede izločitve aktivnosti.

V zadnjem, tretjem delu je teoretični koncept izločevanja posamezne aktivnosti in uvedba zunanjega izvajalca aktivnosti v podjetje prenesen na delujoče malo storitveno podjetje v Sloveniji, Oikos d.o.o. (v nadaljevanju Oikos). Zanj sem naredil analizo možnosti zunanjega izvajanja aktivnosti.

Skozi analizo podjetja najprej ugotovim katero aktivnost bi bilo smiselno izločiti in jo dati v izvedbo specializiranemu zunanjemu izvajalcu. Pri tem so zajeti in opisani vsi potrebni koraki, ki jih mora podjetje opraviti, da lahko pride do pravega odgovora glede izločitve aktivnosti. Poleg tega analiziram vplive na podjetje zaradi izločitve aktivnosti in uvedbe zunanjega izvajalca. Opisana je struktura pogodbe med sodelujočima podjetjema, izbira, uvajanje ter nadzor zunanjega izvajalca in

možni problemi, ki pri tem lahko nastanejo ter vpliv zunanjega izvajanja aktivnosti na človeške vire.

S konkretizacijo opisanega postopka izločevanja aktivnosti in upoštevanja njenih vplivov na organizacijo bi lahko vsako podjetje doseglo višjo konkurenčnost. Na ta način ne bi pomagali le sebi temveč dvigali tudi konkurenčnost našega gospodarstva in s tem omogočili rast življenjskega standarda, kar pa je tudi cilj tako vsakega posameznika kot tudi družbe kot celote.

Magistrsko delo zaključujem z rezultati analize možnosti zunanjega izvajanja aktivnosti za podjetje Oikos.

## **2 ZUNANJE IZVAJANJE AKTIVNOSTI**

Še ne dolgo nazaj so podjetja konkurenčno prednost dosegala s posedovanjem in obvladovanjem vseh aktivnosti v verigi vrednosti proizvoda ali storitev (McEachern, 2002, str. 304 - 305). Izvajanje vseh aktivnosti v verigi vrednosti proizvoda ali storitev v enem samem podjetju je pomenilo, da zmogljivosti podjetja niso bile izkoriščene maksimalno. Ker pa so zmogljivosti delovnih sredstev, stroški amortizacij ter še nekateri drugi stroški povezani z delovnimi sredstvi stalni na enoto zmogljivosti, je želja in zahteva vsakega uspešnega podjetja, da je zmogljivost delovnih sredstev izkoriščena v največji možni meri (Davis, 2003, str. 97).

Zaradi tega so podjetja začela izvajati le tiste aktivnosti, za katere so v podjetju menili, da so najbolj ključne za njihov uspeh. Teh je v podjetju lahko le nekaj. Če podjetje izvaja več aktivnosti, potem kakovost izvedenih aktivnosti ne more biti boljša kot pa, če bi posamezne aktivnosti izvajala za to specializirana podjetja, ki so učinkovitejša in tehnološko naprednejša (Tracy, 2003, str. 111-112).

### **2.1 OPREDELITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA AKTIVNOSTI**

V različnih literaturah je pomen zunanjega izvajanja aktivnosti sicer različno opisan, vendar pomeni vedno eno in isto. Tako je zunanje izvajanje aktivnosti predstavljeno kot dolgo in srednjeročno izločanje in zaupanje v izvedbo manj pomembnih aktivnosti zunanjim za to specializiranim podjetjem (Heinrich, 1992, str. 22). Gre za uporabo zunanjih in ekonomsko neodvisnih podjetij za opravljanje aktivnosti, ki so se dotlej izvajale z notranjimi viri podjetja. (Knolmayer, 1994, str. 54 - 60).

V praksi vse hitrejša spremembe na trgu in v tehnologiji zahtevajo od vsakega podjetja razvoj in proizvodnjo vedno kakovostnejših storitev in proizvodov. Za ustvarjanje konkurenčne prednosti ter za uresničevanje vse pogostejših spreminjajočih se zahtev kupcev, je potrebno kakovost storitev in proizvodov neprestano izboljševati in hkrati odpravljati pomanjkljivosti. Temu ne morejo več slediti in se ustrezno prilagajati ogromni proizvodni obrati, v katerih podjetja sama izvajajo vse aktivnosti v verigi vrednosti proizvoda ali storitve. Taka proizvodnja predstavlja visoke stroške, kar pomeni nižje dobičke in na koncu tudi izgube (Peterson, 2003, str. 54).



Zato so potrebne spremembe tako v organizaciji<sup>4</sup> kot tudi pri izvajanju aktivnosti (Boxall, Purcell, 2003, str. 123). Podjetja se odločajo za downsizing<sup>5</sup>, prestrukturiranje ali pa zunanje izvajanje aktivnosti. Narediti več z manj je glavni cilj tovrstnih podjetij (Syrett in Lammiman, 1997, str. 10). Z izločanjem aktivnosti zunanjemu izvajalcu podjetje postane prilagodljivo, podobno malim podjetjem. Hkrati se poveča tudi zaslužek teh podjetij, kar pa je eden izmed glavnih ciljev (Cooper, Layard, 2002, str. 169).

Razne raziskave vsepovsod po svetu kažejo, da je izločevanje aktivnosti v velikem porastu. Glavni razlogi za porast zunanjega izvajanja aktivnosti so nižanje stroškov, pridobitev zunanjih virov ter možnost osredotočenja na lastno ključno aktivnost<sup>6</sup>, ki je strateškega pomena za podjetje tudi v prihodnosti (Cooper, Burke, 2002, str. 29). S tem podjetje zmanjša tveganje in poveča dobičkonosnost s čimer ohranja konkurenčno prednost.

V boju za prevladujoč položaj na trgu ni dovolj zgolj odpraviti slabosti temveč je potrebno kakovost tudi neprestano izboljševati. Naraščajoča kakovost za podjetje pomeni tudi zmanjšanje donosnosti, zato se vse več podjetij odloča za izločevanje aktivnosti, ki za podjetje niso ključne. Odgovornost za izvedbo izločene aktivnosti prevzame za to zunanje specializirano podjetje, ki ima z izvedbo izločene aktivnosti nižje stroške, medtem ko je aktivnost izvedena na najboljši možen način (McCull – Kennedy, 2003, str. 62).

## **2.2 KLJUČNE AKTIVNOSTI**

Če želijo biti podjetja uspešna, si skorajda ne morejo več dovoliti, da bi izvajali vse aktivnosti v verigi vrednosti proizvoda ali storitve. Nemogoče je pričakovati, da je eno samo podjetje najboljše v izvajanju vseh teh aktivnosti (Elsdon, 2003, str. 207 - 208).

Danes so dobra podjetja tista, ki natančno vedo katere so njihove ključne aktivnosti in jih izvajajo najbolje. Uspešna podjetja se posvetijo zgolj ključnim aktivnostim, ki jih določijo z analizo verige vrednosti. Ostale aktivnosti v verigi vrednosti izločijo in jih dajo v izvajanje zunanjim, specializiranim izvajalcem (Boone, Kurtz, 1997, str. 236). Za zunanje izvajalce je prejeta izločena aktivnost ključna kar pomeni, da jo izvajajo z naprednejšo tehnologijo, ceneje, bolj učinkovito in kakovostno.

---

<sup>4</sup> Organizacija podjetja je razmerje med ljudmi, ki ga sestavljajo in omogočajo podjetju obstoj, identiteto ter smotno uresničevanje cilja zaradi katerega deluje (Lipovec, 1987, str. 35).

<sup>5</sup> Downsizing ali pomanjšanje velikosti se je pojavil, ko so bila podjetja v težavah in niso videla druge možnosti. Tako je General Electric v letih med 1980 in 1990 odpustil 104.000 od skupaj 402.000 zaposlenih (Syrett, Lammiman, 1997, str. 4-10). Sedaj downsizing izvajajo tudi uspešna podjetja in da bi ostala še naprej uspešna vse bolj nadomeščajo običajni način zaposlovanja z najemanjem zunanjih izvajalcev posameznih aktivnosti (Boyes, 2004, str. 113 - 114).

<sup>6</sup> Core activity

Tudi vodenje podjetja, ki je usmerjeno v izvajanje le ključnih aktivnosti je uspešnejše, saj se vodstvo lahko bolj posveti dvema ali trem ključnim aktivnostim, kot pa vsem v verigi vrednosti.

Ključna aktivnost za podjetje pomeni aktivnost, ki jo izvajajo bolje od konkurentov. Za izvajanje te aktivnosti ima podjetje na razpolago boljše vire, predvsem pa več znanja in izkušenj, ki prinašajo največjo dodano vrednost pri izvajanju te aktivnosti. Na ta način je podjetje tudi zaščiteno z visokimi vstopnimi ovirami pred drugimi podjetji, ki bi želeli posnemati in izvajati isto aktivnost (Galliers, Leidner, 2003, str. 386).

Ni pa visoka dodana vrednost edini in zadosten pogoj pri izbiri ključnih aktivnosti podjetja. Z izvajanjem ključne aktivnosti mora imeti podjetje tudi dovolj visok donos. Zaradi tega je dobro, da podjetje ugotovi katere izmed aktivnosti so zanj ključnega pomena, ter katere so kritične za nadaljnji razvoj in uspeh. V vsakem primeru mora biti ključna aktivnost povezana s kupci in storitvami zanje.

Potrebno se je zavedati, da za podjetje niso vse aktivnosti enako pomembne in je ključnih aktivnosti lahko največ nekaj. Tako sta Axelsson in Wynstra, glede na pomembnost za podjetje razvrstila aktivnosti v pet razredov (glej Sliko 3, na str. 11) (Axelsson, Wynstra, 2002, str. 71-72).

V prvi, kot najpomembnejši razred sta postavila **mejno aktivnost**<sup>7</sup>, ki je za podjetje perspektivna in mu lahko omogoči dolgoročno prednost pred ostalimi. Ta aktivnost predstavlja potencialno možnost, da postane za podjetje ključna. To možnost morajo podjetja vzeti kot zelo pomembno in jo tudi ves čas razvijati, dokler podjetje ne ugotovi ali je razvita aktivnost zanj ključna ali ne. Glede na to se jo potem razvrsti v enega od naslednjih razredov ali pa celo opusti.

Naslednji nivo, za podjetje prav tako strateškega pomena, označuje **ključna aktivnost**. Ta je v danem trenutku za podjetje najpomembnejša, saj omogoča konkurenčno prednost pred drugimi. Okoli te aktivnosti podjetje gradi vse ostale.

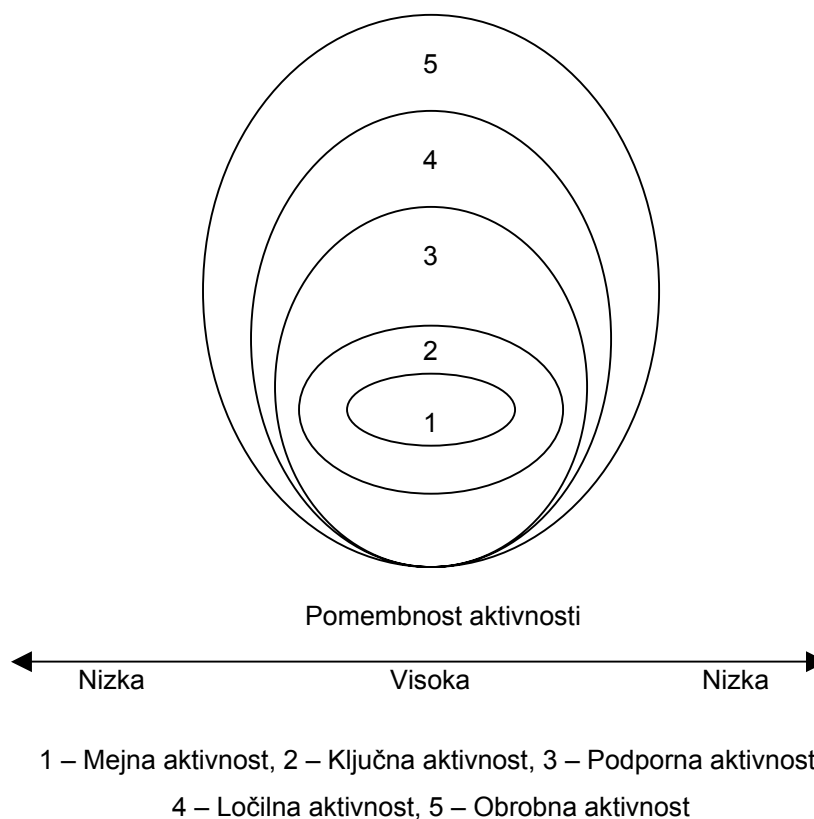
V tretji razred so uvrščene **podporne aktivnosti**<sup>8</sup>, ki so neposredno povezane s ključnimi in se morajo prav tako izvajati v podjetju.

---

<sup>7</sup> Cutting - edge activity

<sup>8</sup> Support activity

Slika 3: Razvrstitev aktivnosti po pomembnosti v podjetju



Vir: Axelsson, Wynstra, 2002, str. 72.

Naslednje so **ločilne aktivnosti**<sup>9</sup>, ki so del glavnega proizvodnega oz. storitvenega procesa, vendar se dajo preprosto izločiti v izvajanje zunanjemu, za to aktivnost specializiranemu podjetju, ne da bi to negativno vplivalo na konkurenčno prednost podjetja. Zunanji izvajalec aktivnosti ima več znanja in izkušenj ter zagotavlja boljšo kakovost kot pa jo lahko ima podjetje, za katerega ta aktivnost ni ključnega pomena, jo pa potrebuje zaradi celovitosti lastne ponudbe (Pringle, Gordon, 2001, str. 141 – 144).

Kot zadnja, za podjetje najmanj pomembna aktivnost je določena **obrobna aktivnost**<sup>10</sup> in ni povezana s trenutnim glavnim proizvodnim oz. storitvenim procesom v podjetju.

Iz navedene razvrstitve se vidi, da sta za podjetje najpomembnejši mejna in ključna aktivnost. Mejna aktivnost se še razvija in v prihodnosti lahko postane ključna zato je za podjetje strateškega pomena. Podobno je s ključno aktivnostjo le da je ta že

<sup>9</sup> Separable activity

<sup>10</sup> Peripheral activity

razvita in se že izvaja. Zaradi njune pomembnosti za podjetje ju je potrebno ustrezno zaščititi.

### **2.2.1 Varovanje in ohranjanje ključnih aktivnosti**

Pred tekmeči je potrebno zaščititi strateška znanja in spretnosti, katerih se ne sme zaupati in deliti z drugimi podjetji. Namen tega je preprečitev lahkega in hitrega vstopa v panogo vsem zunanjim podjetjem.

Najboljši način varovanja in ohranjanja ključnih aktivnosti je njihov hiter razvoj, kateremu konkurenti ne morejo slediti. Za doseg tega je potrebna jasna strategija podjetja in nedvoumna podpora vrhnega menedžmenta investicijam za izboljšavo ključnih aktivnosti (Kanter, 2003, str. 183 – 186). Pomanjkljivost teh investicij pride do izraza v podjetjih, kjer ni jasno določeno katere so ključne aktivnosti. Zaradi tega lahko pride do investiranja v področja, ki za podjetja niso ključna in ne zagotavljajo konkurenčne prednosti.

Zaščita je lahko tudi izvajanje vseh aktivnosti, pa čeprav za podjetje niso ključna. Na ta način se prepreči pretok kakršnihkoli informacij v povezavi s ključno aktivnostjo, vendar je v tem primeru večja možnost slabše kvalitete končnega izdelka ali storitve.

Predvsem morajo pri varovanju in ohranjanju ključnih aktivnosti sodelovati vsi zaposleni. V podjetju se nikakor ne sme dovoliti, da bi bila ključna aktivnost odvisna zgolj od nekaterih posameznikov, saj lahko njihov odhod iz podjetja ogrozi ali celo uniči obstoj podjetja. Zato mora biti izvajanje ključne aktivnosti vpeto v celotni sistem podjetja (Quinn, Hilmer, 1994, str. 47). Ključna aktivnost mora tako vključevati tako proizvodnjo kot tudi izobraževanje, trženje, vodenje, sistem motivacije in druge sisteme, ki so prisotni in potrebni za uspešno poslovanje podjetij. Zavedati se je treba, da je ključna aktivnost vezni člen, ki združuje vse obstoječe aktivnosti in sisteme v podjetju, hkrati pa tudi spodbuja nadaljnji razvoj v podjetju (Prahalad, 1990, str. 82).

## **2.3 ANALIZA VERIGE VREDNOSTI**

Proces izdelave nekega izdelka sestoji iz vrste aktivnosti oz. faz, ki vsakemu delu končnega izdelka dodajo vrednost. Celotna dodana vrednost izdelka je razlika med prihodkom od prodaje proizvoda ali storitve ter sredstvi porabljenimi za njegovo izdelavo oz. izvedbo. Z ustreznimi analizami podjetje lahko pri sebi poišče tiste aktivnosti, pri izvajanju katerih z lastnimi viri dosega večjo dodano vrednost kot tekmeči. To so aktivnosti, za katere je smiselno, da jih izvaja podjetje samo, saj jih izvede bolj in ceneje od drugih podjetij (Christopher, Peck, 2003, str. 129).

V izvajanje posameznih aktivnosti v celotni verigi vrednosti nekega izdelka je lahko vključenih več različnih podjetij. To niso zgolj podjetja, ki sodelujejo le pri proizvodnji izdelka, temveč so v verigo vrednosti vključena tudi podjetja, ki naročnika oskrbujejo z ustreznimi materiali ali pa skrbijo za prodajo. Zelo dobro za podjetje kot naročnika je, da se z lastno ključno aktivnostjo postavi v jedro mreže zunanjih izvajalcev kot dobaviteljev in distributerjev ter igra pomembno vlogo v verigi vrednosti (Ruigrok, Rob van Tulder, 1995, str. 65).

Vse bolj se kaže, da se največ dodane vrednosti ustvari s storitvami in vedno manj s samo proizvodnjo. Slednja zaradi vedno večje avtomatizacije ne more več prinašati največ k dodani vrednosti in dobičku temveč so to storitve kot so razvoj, reklame, tržne raziskave ter prodajne, poprodajne in druge storitve za kupce. Gre za storitve, kjer so potrebne izkušnje, predvsem pa znanja. Ker je znanje pridobiti na hitro zelo težko ali praktično nemogoče, imajo podjetja čigar storitve temeljijo na znanju, določeno konkurenčno prednost pred drugimi.

Potrebno se je zavedati, da posamezna podjetja sicer prispevajo svoj delež k celotni dodani vrednosti, vendar je vložek vseh lahko zelo majhen. Zato ni dovolj, da nek zunanji izvajalec ali pa notranji oddelek podjetja zgolj prispeva svoj delež k dodani vrednosti. Če je vrednost vložka v izvedbo posamezne aktivnosti verige vrednosti velik v primerjavi s pričakovanim izplenom, je za dosego konkurenčne prednosti pomembno, da podjetje čim bolj natančno določi katere izmed opravljenih aktivnosti izvaja najbolje, katere pa zelo malo ali pa sploh nič ne prispevajo k povečanju vrednosti. Slednje je potrebno začeti izvajati drugače ali pa jih izločiti v izvajanje zunanjim izvajalcem, ki jih bo izvedel bolje oz. imel nižje stroške pri izvajanju le teh. Kratkoročno bo zunanje izvajanje aktivnosti znižalo stroške in omogočilo uspešnejše poslovanje podjetja, medtem ko dolgoročno poveča dodano vrednost v verigi vrednosti podjetja (Bongard, 1994, str. 196). Izvajanje ostalih aktivnosti je smiselno zadržati v podjetju, saj prinesejo podjetju največ dodane vrednosti. Zopet pa jih ne sme biti preveč, saj podjetje samo ne more uspešno izvajati več kot le nekaj aktivnosti, ki so hkrati zanj tudi ključnega pomena (Tracy, 2002, str. 173).

## **2.4 TRANSAKCIJSKI STROŠKI**

V želji za dosego dobička mora podjetje pri izločitvi aktivnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu neprestano kontrolirati kvaliteto njegovega izvajanja aktivnosti (Efron, Gandossy, Goldsmith, 2003, str. 88 – 89). Pri tem je zelo pomembna izmenjava informacij. Visoki stroški le teh so ključni za transakcijske stroške. Tvorijo jih stroški merjenja lastnosti predmeta menjave, varovanja pravic ter nadzora in prisile k izvrševanju dogovorov (North, Douglass C., 1998, str. 33).

Po Laudonu K.C. in Laudonu J.P. so transakcijski stroški stroški, ki za podjetje nastanejo zaradi nakupa proizvodov ali storitev na prostem trgu, ker jih ne proizvaja ali izvede samo. Ti stroški nastanejo zaradi težjega medsebojnega usklajevanja med podjetjem in zunanjim izvajalcem, predvsem komuniciranja in nadziranja (Laudon K.C., Laudon J.P., 1996, str. 93). Zaradi tega so se podjetja raje odločala za lastno širitev, tako vertikalno s širitvijo lastne proizvodnje in s tem povečevanje števila zaposlenih kot tudi horizontalno z nakupom lastnih dobaviteljev in distributerjev.

Še nedolgo nazaj se v podjetju največkrat ni upoštevalo dodatnih stroškov zaradi pomankljivega investiranja v razvoj, izobraževanja, odziva notranjih zaposlenih in podobnih aktivnosti. Zato se je v podjetjih prijelo prepričanje, da je lastno izvajanje vseh aktivnosti v verigi vrednosti cenejše. Danes v podjetjih ugotavljajo, da v primeru daljšega izvajanja določenih aktivnosti v samem podjetju prav tako nastanejo stroški kot so stroški za razvoj, izobraževanje, infrastrukturo ipd. V kolikor podjetje ne želi ali uspe investirati v omenjene, za konkurenčno prednost nujno potrebne vire, zaostane za konkurenti.

Pomembno je vedeti, da je povečevanje podjetja smiselno samo dokler stroški ne presegajo prihrankov, ki nastanejo kot posledica večjega podjetja. Zato se podjetja, ki dosežejo optimalno velikost, pogosteje odločajo za sodelovanje z zunanjimi izvajalci aktivnosti. V nasprotnem primeru morajo podjetja sama zagotoviti tako finančne kot tudi človeške vire, ki pa jih predvsem manjša podjetja ponavadi nimajo. Tako za ta podjetja ostaja sodelovanje z zunanjimi izvajalci aktivnosti edina možnost za nižanje transakcijskih stroškov (Thierry, 1996, str. 135).

Seveda mora biti povezava z zunanjimi izvajalci aktivnosti uspešna, kar pa je možno le v primeru skupne dolgoročne strategije medsebojnega sodelovanja. Zato mora podjetje, ki se odloča za izločitev aktivnosti zunanjemu izvajalcu pred tem analizirati transakcijske stroške (Mintzberg, Quinn, 1996, str. 69 – 72). To so stroški pogajanj, nadzora in uveljavljanj pogodb z drugimi podjetji, stroški koordinacije in stroški, ki nastanejo zaradi izmenjav informacij (Jarillo, Stevenson, 1991, str. 68). To so stroški zagotavljanja sodelovanja drugih in njihovega obvladovanja (Mihelčič, 1995, str. 615 – 616). To so tako stroški, ki jih podjetje ima, če samo izvaja aktivnost kot tudi stroški, ki bi jih podjetje imelo, če bi posamezne aktivnosti izvajali zunanji izvajalci (Quinn, Hilmer, 1994, str. 50). Če se podjetje odloči, da bo samo izvajalo aktivnost še naprej, se mora zavedati stroškov potrebnih za razvoj in raziskave, za izobraževanje in infrastrukturo, ter vrsto drugih povezanih z izvajanjem aktivnosti. Ta vlaganja morajo biti vsaj na takšnem nivoju kot bi bila pri zunanjem izvajalcu aktivnosti. V nasprotnem primeru bi podjetje zaostalo v primerjavi s konkurenti. Vsekakor je pri procesu izločevanja aktivnosti potrebno analizirati transakcijske stroške saj pomembno vplivajo na to ali je smiselno izvajati aktivnost v podjetju ali pa za to najeti zunanjega izvajalca (Colander, 1995, str. 168). V kolikor podjetje ugotovi, da bi bili ti

stroški z izvajanjem aktivnosti pri zunanjem izvajalcu previsoki, se lahko odloči za nadaljevanje izvajanja aktivnosti v podjetju še naprej.

Podjetje pri izbiri zunanjega izvajalca aktivnosti ne pozna lastnosti blaga ali storitev oz. vseh značilnosti njegovega delovanja. Ker je potrebno nameniti veliko sredstev za merjenje in nadzorovanje, podjetje pred izbiro zunanjega izvajalca analizira koristi, ki jih bo imelo s sodelovanjem z zunanjim izvajalcem aktivnosti (Jenkins, Ambrosini, 2002, str. 119). Z večanjem nadzora podjetja nad zunanjim izvajalcem naraščajo tudi dodatni stroški za merjenje in nadzor njegovega delovanja. Zato podjetje samo pri sebi sklene kompromis in glede na višino stroškov prilagodi nadzor nad zunanjim izvajalcem ne da bi doseglo ali ohranilo popoln nadzor. Namesto tega se podjetje zadovolji s tistim obsegom nadzora, pri katerem se dodatni stroški izenačijo z dodatnimi koristmi pridobljenimi od zunanjega izvajalca.

V interesu obeh je, tako podjetja naročnika kot tudi zunanjega izvajalca, da se držita medsebojnih dogovorov. V nasprotnem primeru se zaradi negotovosti transakcijski stroški povečajo za nastalo tveganje. Višina pribitka zaradi negotovosti je odvisna od višine povzročenih dodatnih stroškov zaradi odstopanja od medsebojnega dogovora.

Transakcijski stroški se z razvojem informacijske tehnologije neprestano znižujejo kar dodatno spodbuja podjetja k izločevanju aktivnosti zunanjim izvajalcem. Razvoj informacijske tehnologije je pripomogel k lažjemu in hitrejšemu prenosu informacij med dvema podjetjema ter boljšemu nadzoru enega nad drugim (Olve et al., 2003, str. 28). To za podjetja pomeni, da lastno proizvodnjo izdelkov ali izvajanje storitev postaja še dražje v primerjavi z zunanjim izvajanjem aktivnosti. Z zavedanjem lastnih transakcijskih stroškov, ki nastanejo zaradi opravljanja aktivnosti v samem podjetju, se ta vse pogosteje osredotočajo h ključnim aktivnostim. Posledica tega je izločevanje ostalih aktivnosti zunanjim izvajalcem s čimer se znižujejo tudi transakcijski stroški.

## **2.5 RAZLIČNI PRISTOPI K ZUNANJEMU IZVAJANJU AKTIVNOSTI**

Z izločitvijo aktivnosti zunanjemu, za to aktivnost specializiranemu izvajalcu, podjetje lažje dosega določene cilje, ki so lahko različni glede na posamezna podjetja. Podjetja si lahko za cilj postavijo večjo učinkovitost, produktivnost in konkurenčnost, moderniziranje panoge, usmeritev na osnovno dejavnost ali kaj drugega (Beneton, 2003, str. 134). Tako kot cilji, pa obstajajo tudi različne oblike zunanjega izvajanja aktivnosti. Zato je potrebno v podjetju ugotoviti kakšna povezava z zunanjimi izvajalci je najprimernejša. Povezave z zunanjimi izvajalci aktivnosti so različne, katera je za podjetje najustreznejša, pa je odvisno od vrste želja in pogojev, ki jih podjetje ima pri povezovanju z zunanjim izvajalcem.

Za katero izmed povezav z zunanjim izvajalcem aktivnosti se bo podjetje odločilo je predvsem odvisno od želene oz. zahtevane stopnje nadzora nad njim, prilagodljivosti zunanjega izvajalca ter od dolžine načrtovanega medsebojnega sodelovanja.

### **2.5.1 Upravljanje s storitvami znotraj podjetja**

Uspešno upravljanje s storitvami znotraj podjetja je odvisno od tega, ali podjetje formalno definira odgovornost internih servisnih organizacij ter kdo so njihovi kupci. Odvisna je tudi od njihovega prispevka k uspehu podjetja. Zelo pomembno je formaliziranje odnosov glede dobave storitev. Pomembno je, da se določijo cilji in načini merjenja teh ciljev. Pogodba o nivoju storitev<sup>11</sup> določa potrebne storitve, njihove količine ter način, kako jih izmeriti. To je zelo uporabno, vendar v primeru interne dobave storitev deluje preveč birokratsko. Poleg tega so težavne storitve, katerih uporabniki ne morejo reagirati tržno. Na slabo hrano v podjetju lahko zaposleni vplivajo tako, da jo prinesejo od doma, medtem ko na primer na nečistočo v podjetju neposredno ne morejo vplivati (L. Gay, Essinger, 2000, str. 6).

### **2.5.2 Pogodbena oddaja aktivnosti**

Podjetje angažira zunanjo organizacijo za izvedbo aktivnosti, ki so se prej vršile znotraj podjetja. Sem zelo pogosto spadajo pomožne aktivnosti kot so na primer čiščenje, prehrana, vzdrževanje objektov ipd. (Michel et al., 2003, str. 323).

Na začetku so ta pristop uporabljali za nižanje stroškov in se pri tem osredotočili na sam proces izvajanja in ne na rezultat (Bendor-Samuel, 1998). Rešitve so bile pogosto neprimerne, kvaliteta pa slaba. Edini način za izboljšanje kvalitete aktivnosti je bil v večji količini te dejavnosti. V primeru čiščenja je to pomenilo več čiščenja, da se nečistoča pospravi, kar pa pomeni večje stroške. Postalo je očitno, da je potrebna bolj prefinjena metoda (L. Gay, Essinger, 2000, str. 7).

### **2.5.3 Zunanje izvajanje aktivnosti**

Gre za izbiro in angažma specializiranega podjetja za izvedbo neke aktivnosti. Če je postopek pravilno izpeljan, omogoči strateške prednosti podjetju, ki izloči aktivnost, saj se ta lahko posveti ključnim aktivnostim, ki jih najbolje obvlada in kjer ima prednost pred konkurenti (Day, 2002, str. 71 – 72). Za uspeh zunanjega izvajanja aktivnosti je ključno, da podjetje definira rezultate, ki jih išče. Pri npr. izločitvi storitve čiščenja mora definirati zahtevano stopnjo čistoče in dovoliti ponudniku, da izvede vse aktivnosti, potrebne, da se ta stopnja doseže. Gre za prestop od “kako se delo izvaja” k “kaj se mora doseči” (Bendor-Samuel, 1998).

---

<sup>11</sup> Service level agreement - SLA



Organizacija se mora osredotočiti na definicijo zahtev, s katerimi se bo meril uspeh zunanjega izvajanja aktivnosti ter s tem zunanjega izvajalca. Za določanje zelenega rezultata so najprimernejši zaposleni, ki trenutno izvajajo to storitev. Hkrati pa so ravno ti ljudje lahko problematični, saj so oni tisti, katerih delo in zaposlitev sta ob izločitvi aktivnosti ogrožena, zaradi česar pogosto težko objektivno ocenjujejo rezultat svoje storitve (Bratton, Gold, 2003, str. 183).

#### **2.5.4 “Co-sourcing”**

Pod pojmom “Co-sourcing” razumemo razmerje med zunanjim izvajalcem in podjetjem, v katerem je za izvedbo aktivnosti potreben tudi del kadra podjetja matičnega podjetja. Gre za tesno partnersko razmerje, saj stranki nastopata kot bolj ali manj enakovredna partnerja. Ključno je, da se vzdržujejo dobri odnosi in da vsaka stran razume potrebe, cilje in zmožnosti druge strani. Kot v vsakem partnerskem razmerju so tudi tu zahtevani osnovni elementi, kot so jasna pogodba, spoštovanje potreb nasprotne stranke in pripravljenost zadovoljiti splošne potrebe.

Ta tip razmerja je težko doseči in ima dve veliki pasti. Prva je, da menedžerji v gostujočem podjetju ne smejo uporabiti pogodb, da bi zaščitili svoje zaposlene, druga pa je povezana z deljeno odgovornostjo saj obe strani prispevata k pogodbenim ciljem, a hkrati obstaja nevarnost, da nobena stran ne bo v celoti odgovorna, če cilji ne bodo doseženi (L. Gay, Essinger, 2000, str. 7).

#### **2.5.5 Odnos, ki temelji na koristi**

To je dolgoročno razmerje, kjer obe stranki investirata ter delita koristi in tveganje. Če ni materialnih koristi, zunanji izvajalec nima pravice do nadomestila za svoj vložek.

Ponavadi v začetni fazi več nagrad dobi matično podjetje, kasneje pa zunanji izvajalec. Obstajati mora pravo, zaupanja vredno partnerstvo, sicer lahko vsaka stran misli, da je drugi dobil preveč. Poleg tega mora biti nesporno, čigava je ideja in komu gredo koristi.

Pred dosego sporazuma mora vsaka stran ugotoviti, katere koristi išče. Potrebno je določiti namene razmerja, ne le terminsko kot npr. izboljšanje storitev, znižanje stroškov, ampak na način, ki omogoča, da se nameni spremenijo v merljive cilje (L. Gay, Essinger, 2000, str. 8).

Za katero izmed navedenih povezav z zunanjimi izvajalci se podjetje odloči je odvisno od njegovih lastnih potreb, pomembno pa je, da ima podjetje vedno možnost zamenjave zunanjega izvajalca aktivnosti po preteku njunega pogodbenega odnosa (Boone, Kurtz, 1997, str. 237).

## **2.6 PREDNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA AKTIVNOSTI**

Veliko je razlogov za odločitev podjetja za zunanje izvajanje aktivnosti, ki lahko pozitivno vplivajo tako na organiziranost podjetja kot tudi na njegov razvoj, finance, dohodek, stroške ter nenazadnje tudi zaposlene (Butscher, 2002, str. 120 - 121). Kateri je za podjetje najpomembnejši je odvisno od posamičnega primera. Pomembno je, da vsako podjetje, ki se odloča za izločitev aktivnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu, pozna razloge za izločitev ter prednosti in cilje, ki jih s tem želi doseči.

### **2.6.1 Organizacijski razlogi**

Izločitev manj pomembnih aktivnosti zunanjemu izvajalcu podjetju omogoči, da se osredotoči na za podjetje strateško pomembno aktivnost in postane bolj prilagodljivo na spreminjanje pogojev poslovanja, zahtev po proizvodih ter tehnologiji. Hkrati postane organiziranost podjetja preprostejša s čimer se poveča njegova učinkovitost in prilagodljivost (Hoy, Stanworth, 2003, str. 26).

#### **2.6.1.1 Povečanje učinkovitosti in konkurenčne prednosti**

Pri doseganju konkurenčne prednosti mora podjetje neprestano skrbeti, da sproti izpolnjuje vse kupčeve želje in zahteve, hkrati pa zagotavlja odličnost izdelka ali storitve z lastnim osredotočenjem na ključno aktivnost. Vse to lahko podjetje doseže z natančnim poznavanjem lastnih ključnih aktivnosti. Neizogibne so investicije v njihov razvoj in izboljšave kajti nove, izpopolnjene generacije izdelkov oz. storitev so tiste, ki ohranjajo kupce in pritegnejo nove.

Z izločevanjem ostalih aktivnosti podjetje išče zunanje izvajalce, ki so pri izvajanju teh učinkovitejši od njega (Jaklič, 1994, str. 153). Hkrati si podjetje zagotovi, da so izločene aktivnosti izvedene vsaj po enaki ceni vendar bolje kot bi bile, če bi jih izvedli v podjetju samem (Pettigrew, et al., 2003, str. 13 - 14).

Druga možnost je, da se v podjetju razpoložljive vire razprši na preostale aktivnosti s čimer se ne more zagotoviti odličnosti vseh izvedenih aktivnosti. Zaradi tega podjetje nima možnosti vzdržati kaj šele uspeti v boju s konkurenti. Zato je odločitev za zunanje izvajanje aktivnost za podjetje vsekakor nujna, v kolikor se to potrди tudi po predhodno opravljeni analizi (Lientz, Rea, 2003, str. 137 – 153).

#### **2.6.1.2 Povečanje prilagodljivosti**

Zaradi vse zahtevnejših kupcev, hitrih tržnih sprememb in novih zahtev po proizvodih, storitvah ter tehnologiji morajo biti podjetja, če želijo uspeti, pripravljena na spreminjanje svojega poslovanja.

Ne glede na vse zunanje spremembe nobeno podjetje ne more spremeniti dejstva, da se vse v podjetju pridobljeno znanje nanaša na preteklost, medtem ko se sprejete odločitve nanašajo na prihodnost. Prav te odločitve kažejo na to, ali so podjetja pripravljena na spremembe in v kakšni meri bodo to storila. V kolikšni meri se podjetja spremenijo se vidi skozi primerjavo trenutnega s preteklim stanjem. Pri tem se je treba vprašati kdo je bil prej konkurent in kdo sedaj, potrebno se je primerjalno vprašati po priložnostih, nevarnostih takrat in sedaj, med seboj je potrebno primerjati izdelke in storitve, tehnologijo, zahteve kupcev, dobavitelje, zakone itn. (Greaver II, 1999, str. 33 - 34).

Po analizi preteklosti je potrebno predvideti prihodnost in se odločiti, kaj je potrebno v podjetju storiti oz. spremeniti, da bo še naprej uspešno. Pri tem je potrebno predvideti in se pripraviti na možne nove in že obstoječe konkurente, potrebno je načrtovati razvoj podjetja tako organizacijsko kot tudi tehnološko, dobro je predvideti prihodnje zahteve trga, sodelovanje z dobavitelji itn. Vsekakor je določitev prihodnosti nejasna zaradi česar je zelo težko doseči konkurenčno prednost pred ostalimi.

Zunanje izvajanje aktivnosti omogoča podjetju hitrejši odziv na morebitne spremembe v prihodnosti kar za podjetje pomeni konkurenčno prednost pred ostalimi in boljšo pripravo na nejasno prihodnost. Prilagoditev na novo nastale razmere zaradi zunanjega izvajanja aktivnosti je hitrejša in lažja, saj je zunanji izvajalec tisti, ki investira v obstoječe vire in ne matično podjetje. Poleg tega je izločena aktivnost podjetja za zunanjega izvajalca ključna, kar zopet omogoča hitrejšo in lažje prilagajanje morebitnim spremembam. Prav tako lahko podjetje z minimalnimi stroški pridobi novega ali pa izloči obstoječega zunanjega izvajalca v primeru povečanja oz. zmanjšanja zunanjih potreb in zahtev. Nenazadnje lahko podjetje brez večjega tveganja in investicij doda novega zunanjega izvajalca aktivnosti z najnovejšimi tehnologijami, ki na najboljši možen način zadosti novim zahtevam in potrebam podjetja oz. trga (Kitchen, 2003, str. 157). Zunanje izvajanje aktivnosti torej zagotavlja podjetju prožnost s katero lahko hitro odreagira in se prilagodi na negotovo prihodnost.

### **2.6.1.3 Spreminjanje organiziranosti**

Večina podjetij iz leta v leto le malo spreminja svojo obliko organiziranosti ali pa sploh ne. Tovrstna spreminjanja za podjetja niso zaželena in jih ne izvajajo vse dokler jih težave oz. krize ne prisilijo v to. Zaradi hitrih sprememb, ki se odvijajo na trgih, za podjetje pomeni vztrajanje pri isti obliki organiziranosti določen zaostanek za konkurenti, ki so se sposobni in si želijo hitreje prilagajati (Greaver II, 1999, str. 85).

Pri spreminjanju organiziranosti se poseže v kulturo podjetja, ki je zbir nekih pravil, zaupanja med zaposlenimi in obnašanja. Zaradi neposredne vpletenosti zaposlenih

pri spreminjanju organiziranosti podjetja je ta še posebej težavna in mučna saj jedro organizacije, to so zaposleni, ponavadi čutijo odpor do kakršnikoli sprememb. Toda nikoli se ne da določenih stvari izboljšati, če se ne spremeni obstoječih. In prav to omogoča zunanje izvajanje aktivnosti.

Za vsako podjetje je zelo pomembno, da pravočasno prepozna potencialen problem in ga reši še preden nastanejo resnične težave. Zato je potrebno vedeti katera od aktivnosti, ki ni ključna, povzroča podjetju visoke stroške zaradi slabega izvajanja le te. Pri ugotavljanju teh aktivnosti je pametno vključiti zaposlene, ker imajo zaradi neposrednega stika z aktivnostmi občutek, katera bi lahko to bila. Na ta način se podjetja izognejo, da bi bili zaposleni zaradi izločevanja aktivnosti presenečeni ali pa da bi dobili občutek izigranosti zaradi prikrivanja informacij. Hkrati so zaposleni vključeni v spreminjanje organiziranosti podjetja zaradi česar se počutijo manj ogrožene ali pa sploh ne. To je pravi trenutek za pobudo zunanjega izvajanja aktivnosti z upoštevanjem potrebe po spremembi organiziranosti.

#### **2.6.1.4 Povečanje vrednosti proizvodov, storitev in zadovoljstva kupcev**

Vrednost proizvoda in storitve se lahko poveča tako, da se v podjetju osredotočijo zgolj na ključno aktivnost, medtem ko zanj obrobne aktivnosti izvajajo zunanji izvajalci (Anholt, 2003, str. 8). Glavni razlog za zunanje izvajanje aktivnosti je doseganje dolgoročnih ciljev podjetja med katerim je vsekakor povečanje vrednosti izdelkov oz. storitev ter zadovoljstvo kupcev. Ti cilji vodijo podjetje, njihove menedžerje in vse zaposlene k novim izzivom, na nov, višji nivo delovanja.

Rezultat tega so zadovoljni in zvesti kupci kar podjetju zagotavlja finančni uspeh, privablja zunanje investitorje, omogoča nadaljnji razvoj, vzpodbuja vrhni menedžment k ustreznemu nagrajevanju in stimuliranju ter nenazadnje vzpodbuja tudi zunanje izvajalce same k še bolj zavzetemu in vrhunskemu sodelovanju (Greaver II, 1999, str. 294).

#### **2.6.2 Doseganje lastnih izboljšav**

S sodelovanjem podjetja z zunanjim izvajalcem aktivnosti oz. izločitvijo aktivnosti v izvajanje zunanjemu, za to specializiranemu izvajalcu podjetje lažje doseže vrsto izboljšav tako znotraj kot tudi izven podjetja. Te so posledica porazdelitve virov in nižjih stroškov za raziskave in razvoj (Lynch, 1993, str. 81). Izboljšave se kažejo tako v vodenju in delovanju podjetja kot tudi v strokovnosti in tehnologiji.

### **2.6.2.1 Izboljšanje delovanja**

Izboljšanje delovanja<sup>12</sup> se lahko kaže na različnih področjih kot so boljša kvaliteta, povečanje storilnosti in števila izdelkov, hitrejša izdelava ter večja izkoriščenost in dobiček.

Podjetja želijo s superiornim delovanjem doseči zastavljene strateške cilje in si tako zagotoviti lastno preživetje. Ta želja je seveda podprta s kakovostnimi lastnimi viri kot so tehnologija, oprema, kadri ipd. Vse to pa ne zadošča za vrhunsko izvedbo vseh aktivnosti podjetja zato je potrebno aktivnosti, ki za podjetje niso ključne izločiti za to specializiranim zunanjim izvajalcem. Na ta način podjetje zagotovi tudi aktivnostim, ki zanj niso ključne, superiorne vire s katerimi skupaj v celoti doseže izboljšavo celotnega delovanja (Outside Looking In, 2000).

### **2.6.2.2 Povečanje strokovnosti ter izboljšanje spretnosti in tehnologije**

Na hitro razvijajočem se trgu je vse lastnosti kot so strokovnost, spretnosti in tehnologijo nemogoče enako hitro razvijati za vse aktivnosti, ki se izvajajo v okviru podjetja. Te lastnosti so za posamezno podjetje omejene, istočasno pa jih je tudi zelo težko pridobiti. Če želi podjetje ostati konkurenčno, jih mora na vsak način zagotoviti. Največ podjetij to storijo s pridobitvijo vrhunskih posameznikov, delavcev, ki lahko pripomorejo k zahtevani strokovnosti in spretnosti. Če to uspe storiti podjetju, potem je v določeni prednosti pred ostalimi. Vendar vedno temu ni tako, saj k prihodu zelo zaželenih novih delavcev botruje vrsta dejavnikov na katere se ne da in ne more vedno vplivati.

Podjetjem ostaja še dodatna možnost in sicer izločitev aktivnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Z njim podjetje pridobi strokovnost, spretnosti in tehnologijo, ki drugače ne bi bili dosegljivi (Lackow, 2000). Zunanji izvajalec vsekakor ima osnovo za vrhunsko izvajanje izločene aktivnosti saj je ta zanj ključna, medtem ko za podjetje ni bila. Takoj, ko je neka aktivnost za podjetje ključnega pomena ima podjetje poleg izdelane dolgoročne strategije tudi vrhunsko tehnologijo, kar mu omogoča, da ostane med najboljšimi izvajalci ter ohrani konkurenčno prednost pred ostalimi. To pa je vsekakor zelo vabljivo in zanimivo za vrhunski kader, saj vidi v tem določen izziv in možnost za lastno napredovanje. Eno z drugim pomeni vrhunsko strokovnost, spretnosti in tehnologijo, ki si jo z izločitvijo aktivnosti zagotovi podjetje (Verzuh, 2003, str. 172 - 172).

---

<sup>12</sup> Improvement driven

### **2.6.2.3 Izboljšanje menedžmenta in kontrole**

Včasih se kakšna aktivnost ali celo proces v podjetju izvaja slabo zaradi slabega menedžmenta. Poleg tega pomanjkljivost na eni aktivnosti ponavadi vpliva tudi na druge. Zaradi tega je potrebno nastale probleme čim hitreje rešiti bodisi s spremembo izvajanja aktivnosti bodisi z izboljšanjem kontrole. Vsaka sprememba oz. izboljšava pomeni za podjetje tudi dodaten strošek in investiranje. Dodatno investiranje je smiselno, če gre za ključno aktivnost, medtem ko se aktivnost, ki za podjetje ni ključnega pomena lahko izloči v izvedbo zunanjemu izvajalcu. V vsakem primeru je potrebno predhodno analizirati možnost za uspeh (Greaver II, 1999, str. 142).

Z izločitvijo aktivnosti podjetje prepreči nadaljnje slabo izvajanje aktivnosti, svojo pozornost pa posveti ključnim aktivnostim ter si tako odpre nadaljnje priložnosti. Hkrati si podjetje zagotovi izkušenega zunanjega izvajalca, ki bo "problematično" aktivnost izvedel na najboljši možni način in prevzel nase stroške, ki bi jih podjetje sicer porabilo za izboljšanje izvajanja aktivnosti.

### **2.6.2.4 Zmanjšanje lastnega tveganja pri vodenju podjetja**

Z izločitvijo aktivnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu podjetje hkrati prenese nanj tudi vsa, z aktivnostjo povezana tveganja, velik del problemov, predvsem pa odgovornost za uspešno in popolno izvedbo izločene aktivnosti. Hkrati se zmanjša tudi lastno tveganje zaradi morebitnega neuspeha pri razvijanju novih programov (Bendor-Samuel, 2001a).

V obdobju, ko so podjetja izvajala vse aktivnosti sama, so spoznala, da s tem povezana tveganja pomenijo tudi velike stroške. Najslabše za podjetje je, da se določena aktivnost v verigi vrednosti ne izvede in zaradi tega izpade proizvodnja končnega produkta. V izogib temu so podjetja prisiljena povečati nadzor, zaposliti nove ljudi, inštalirati nove programe, kar pa pomeni dodatni strošek. Mnoga podjetja si tega ne morejo in tudi ne smejo privoščiti, saj to posledično vpliva na povišanje cene končnega izdelka. Zato se podjetja odločajo za izločitev posamezne aktivnosti zunanjemu izvajalcu in istočasno prenosu vseh tveganj in odgovornosti povezanih z izločeno aktivnostjo (Rojšek, 1994, str. 729). Tako se podjetje izogne vplivu nepredvidljivih dejavnikov na izvedbo aktivnosti, samo pa se lahko osredotoči na izvedbo ključnih aktivnosti.

### **2.6.2.5 Pridobitev novih idej**

Najuspešnejša podjetja danes uporabljajo zunanje izvajalce aktivnosti za pridobivanje novih idej in predlogov izboljšav. Zunanji izvajalci lažje opazijo nesmiselnosti oz. pomanjkljivosti v poslovnih funkcijah podjetja saj niso neposredno vključeni v organizacijski vzorec podjetja ali pa v vzorec poteka proizvodnje

(Rosenthal, 2001). Velikokrat se zgodi, da podjetje zaradi lastne organizacijske vpletenosti ne opazi, niti ne more opaziti, da se katero izmed notranjih funkcij lahko izboljša. Ko je pomanjkljivost opažena, jo nekdo izven podjetja predstavi tako kot je, neolepšano in glede na to tudi predstavi predlog izboljšave. Ti predlogi so lahko bolj ali malo manj dobri ter posledično koristni za podjetje. V vsakem primeru je za podjetje koristno, da jih vsaj obravnava, če že ne sprejme in neprestano spodbuja saj so ti predlogi za podjetje lahko zelo koristni in povrh vsega še zastonj. Sprejemanje novih idej in s tem spreminjanje utečenih poslovnih funkcij je tvegano, prav tako pa je tvegano tudi vztrajanje pri ohranjanju starih. Z izboljšavo pa ne pridobi samo podjetje temveč tudi zunanji izvajalec (Greaver II, 1999, str. 209 - 210).

#### **2.6.2.6 Povečanje zaupanja in ugleda**

Podjetja si zelo prizadevajo za sodelovanje z znanimi športniki, igralci in drugimi slavniimi osebami, da v javnosti uporabljajo njihove izdelke ali storitve. Z njimi podpisujejo pogodbe o sodelovanju saj vsi ti znani ljudje s svojimi imeni in dejanji jamčijo za kakovost izdelka in povečujejo zaupanje vanj.

Podobno se ceni podjetje, ki sodeluje z znanimi in uspešnimi zunanjimi izvajalci aktivnosti. Ugleden zunanji izvajalec lahko s svojim vrhunskim izvajanjem določenih aktivnosti pripomore h konkurenčni prednosti podjetja, povečanju njegovega ugleda pred potrošniki ter zaupanja do njegovih izdelkov in storitev (Greaver II, 1999, str. 154 - 155).

#### **2.6.3 Finančni razlogi**

Večina podjetij se odloča za izločitev aktivnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu to je specializiranemu podjetju, zgolj zaradi znižanja neposrednih stroškov. Podjetja spoznavajo, da so uspešnejša in stroškovno učinkovitejša, če izkoristijo znanje in širino aktivnosti zunanjih izvajalcev (Kourdi, 2003, str. 11 - 12). Podjetjem ni treba investirati v razvoj vseh aktivnosti, hkrati pa se ti viri sprostijo v druge namene.

##### **2.6.3.1 Manjša potreba po investicijah**

Poleg znižanja kratkoročnih neposrednih stroškov pomeni za podjetje izločevanje aktivnosti tudi manjšo potrebo po investicijah v tehnologijo, ljudi ali sredstva, ki so potrebni za izvajanje te aktivnosti. Te investicije vrši zunanji izvajalec, saj če želi biti konkurenčen in izvajati aktivnosti za druga podjetja, mora nuditi najkvalitetnejše proizvode in storitve. Tako ostanejo podjetju sredstva za investiranje v razvoj ključnih aktivnosti ali drugih za podjetje pomembnih procesov (Allman – Ward, Sagner, 2003, str. 246).

### **2.6.3.2 Pridobitev denarja**

Velikokrat se zgodi, da so v podjetju nove ideje, ki bi lahko zagotovile uspeh, a ni potrebnega denarja za njihovo uresničitev. Na drugi strani je prav tako velikokrat primer, ko se podjetje znajde v težavah, ki bi jih z denarjem lahko prebrodili.

Eden izmed možnih načinov pridobitve denarja je prodaja sredstev potrebnih za izvedbo izločene aktivnosti zunanjemu izvajalcu aktivnosti. Za podjetje to lahko pomeni njegov obstoj ali propad.

Kljub temu se mora podjetje zavedati, da zunanji izvajalec aktivnosti ni banka. Če podjetje zaradi previsokega tveganja pri banki ne more dobiti zelenega denarja, lahko pričakuje, da bodo stroški pridobitve denarja prav zaradi tega pri zunanjemu izvajalcu še višji. Z drugimi besedami, zaradi velikega tveganja, zunanji izvajalec zahteva velik donos na "vložen" denar. Nenazadnje se mora podjetje zavedati, da zunanji izvajalec aktivnosti ni banka, ki bi za tehnologijo, ljudi ali sredstva plačal več kot je njihova tržna vrednost. V kolikor se to zgodi, bo na osnovi medsebojnega sodelovanja zunanji izvajalec ta sredstva v vsakem primeru dobil od podjetja nazaj s plačilom pogodbenih obveznosti (Greaver II, 1999, str. 264 - 265).

### **2.6.4 Višji dohodki**

Podjetje si z izločitvijo aktivnosti zunanjemu izvajalcu omogoči dostop do najpomembnejših trgov in poslovnih priložnosti. S koriščenjem kapacitet, procesov in sistemov zunanjega izvajalca si podjetje poveča prodajo hkrati pa učinkovitejšo izrabo lastnih obstoječih aktivnosti. S tem si podjetje poveča dohodke in pospeši lastno rast.

#### **2.6.4.1 Dostop do novih trgov**

S povezavo z zunanjim izvajalcem aktivnosti in njegovih mrežnih povezav si podjetje lahko omogoči dostop do novih trgov in poslovnih priložnosti. Povezujejo se s tistimi zunanjimi izvajalci, ki zagotavljajo podporo, ko le to potrebujejo in priložnosti katerih sami ne bi mogli izkoristiti (Corbett, 1998).

Preko mrežnih povezav lahko podjetje pride do informacij, novih kupcev, dobaviteljev ter podjetij in tudi do svežega kapitala kar odpira nove možnosti in priložnosti. Podobno kot podjetje je za tovrstne povezave zainteresiran tudi zunanji izvajalec aktivnosti, saj uspešnost podjetja pozitivno vpliva tudi na njegovo poslovanje in dobiček (Greaver II, 1999, str. 125 - 126).



#### **2.6.4.2 Rast in razvoj podjetja**

Velikokrat se zgodi, da podjetje zaradi prehitre rasti trga s svojimi omejenimi kapacitetami in zmožnostmi ne more sproti zadostiti vsem njegovim potrebam in zahtevam. Podjetje bi lahko zadostilo vse večjim tržnim zahtevam z razvojem in širitvijo lastnih kapacitet, kar pa ponavadi traja več let. Za kaj takega podjetje nima časa, če želi izrabiti trenutno rast in zahteve trga. Čez nekaj let se bodo zahteve trga spremenile in za podjetje to pomeni zamujeno priložnost ter izgubo kupcev za pridobitev katerih je zopet potrebnih več let (Greaver II, 1999, str. 281).

Zunanje izvajanje aktivnosti omogoča podjetju, da za izvedbo določene aktivnosti izrabljuje kapacitete zunanjega izvajalca, izpopolnjeno tehnologijo in proces kakršnega v danem trenutku podjetje potrebuje. V tem primeru podjetju ni potrebno čakati več let in lahko takoj zadosti vsem povečanim potrebam in zahtevam trga (Greaver II, 1999, str. 281).

#### **2.6.4.3 Povečanje prodaje**

Podjetje lahko zazna novo priložnost, novo tržno nišo, v kateri bi lahko bilo zelo uspešno. Za razvoj take ideje je potreben sveži kapital, saj mora biti ideja finančno izvedljiva. Pri tem lahko pomaga zunanji izvajalec aktivnosti z lastnim kapitalom. S sodelovanjem pridobita oba, tako zunanji izvajalec kot tudi podjetje. Zunanji izvajalec skozi plačila uslug za izvajanje aktivnosti pridobi nazaj glavnico z razumnimi obrestmi vred ter poveča lastno proizvodnjo in prodajo, medtem ko podjetje poveča prodajo in tržni delež (Greaver II, 1999, str. 168).

#### **2.6.4.4 Povečanje dodane vrednosti**

Podjetja izvajajo tiste aktivnosti s katerimi dosegajo konkurenčno prednost pred drugimi. To so aktivnosti, s katerimi podjetja dosegajo največjo dodano vrednost.

S prenosom problemov in tveganj na zunanjega izvajalca aktivnosti se lahko podjetje povsem osredotoči na lastne ključne aktivnosti, obstoječe znanje, spretnosti in tehnologijo ter poveča dodano vrednost, zaradi večjega zanimanja kupcev pa tudi dohodek (Greaver II, 1999, str. 196).

#### **2.6.5 Nižji stroški**

Najpogostejši razlog, ki sili podjetje k zunanjemu izvajanju aktivnosti je neuspeh pri nižanju stroškov. Z izpopolnjenim načinom izvajanja aktivnosti ter spremembo fiksnih v variabilne stroške se poceni izvedba izločene aktivnosti (Sparrow, Cooper, 2003, str. 60).

### **2.6.5.1 Izpopolnjeno izvajanje izločene aktivnosti**

Velikokrat se pojavi vprašanje kako zunanjemu izvajalcu uspe isto aktivnost izvesti ceneje kot v podjetju v katerem se je prvotno izvajala taista aktivnost. Odgovor je potrebno poiskati v virih, ki jih ima na voljo zunanji izvajalec. Glede na to, da je izločena aktivnost za zunanjega izvajalca ključna, ima za izvajanje le te najboljšo opremo in tehnologijo, izkušene vodje in izobražene ter motivirane zaposlene. Zaradi teh virov lahko zunanji izvajalec izvede aktivnost bolje, hitreje in učinkoviteje.

Poleg tega zunanji izvajalec ne izvaja aktivnosti samo za eno podjetje temveč več teh. Tako se režijski in manipulativni stroški porazdelijo širše na več izdelkov zaradi česar so ti stroški na enoto izdelka nižji. Prav tako so tudi stroški plač, opreme, informacijskih sistemov, izobraževanj, tehnologije in drugi podobni stroški zaradi velikoserijske proizvodnje na enoto izdelka nižji (Greaver II, 1999, str. 57).

### **2.6.5.2 Sprememba fiksnih stroškov v variabilne**

Za večino podjetij pomenijo stroški plač zaposlenih fiksen strošek. Ta strošek lahko postane previsok za podjetje, če se zmanjša zahteva po nekaterih izmed njegovih produktov ali storitev. V takih primerih se marsikatero podjetje odloči za odpuščanje zaposlenih. To pa ni niti edina niti najboljša rešitev.

Zunanje izvajanje aktivnosti omogoča podjetju, da spremeni fiksne stroške plač v variabilne. Glede na to, da zunanji izvajalec izvaja neko aktivnost za več podjetij hkrati, so njegove serije bistveno večje od vsakega posameznega podjetja. Kadar pride do izpada naročil v nekem podjetju, to za podjetje pomeni velik šok in finančno obremenitev, medtem ko za zunanjega izvajalca lahko pomeni le rahlo odstopanje od njegove redne proizvodnje in še ne predstavlja razloga za skrb ali celo preplah. Zaradi nekoliko večjega tveganja, si lahko zunanji izvajalec aktivnosti v pogodbi izbori variabilen del v lastni prodajni ceni, kar pa je za podjetje še vedno malo in ugodneje glede na realno nižje tveganje, ki ga ima zaradi tega podjetje (Greaver II, 1999, str. 183).

## **2.6.6 Kadrovski razlogi**

Z zunanjim izvajanjem aktivnosti pridobijo tudi zaposleni. Omogoči jim možnost za napredovanje, hkrati pa se izboljša izvajanje aktivnosti, ki za podjetje niso ključna.

### **2.6.6.1 Napredovanje zaposlenih**

Večina podjetij skrbi za svoje zaposlene. Ti so najpomembnejši vir podjetja. Poleg skrbi za zaposlene mora podjetje poskrbeti tudi za njihovo napredovanje, tako v znanju kot tudi po položaju. Če zaposleni ne zazna te možnosti napredovanja, tudi njegovo delo ne bo tako zavzeto, kot bi sicer lahko bilo. Zelo malo je verjetno, da bo

tak zaposlen dalj časa vztrajal v podjetju, ki mu ne omogoča napredovanja, ker v svojem delu ne bo videl nobenega izziva (Cooper, Robertson, Tinline, 2003, str. 81).

Tak izziv mu lažje nudi zunanji izvajalec pri katerem je izločena aktivnost ključna, medtem ko to v podjetju ni bila. Zato se velikokrat zgodi, da podjetje z aktivnostjo "izloči" zunanjemu izvajalcu tudi zaposlene, ki so izločeno aktivnost do takrat izvajali v podjetju. Pri novem delodajalcu, zunanjemu izvajalcu aktivnosti, imajo tako zaposleni možnost za napredovanje zaradi česar so dodatno motivirani za profesionalno opravljanje svojega dela (Greaver II, 1999, str. 220 - 221).

#### **2.6.6.2 Izboljšanje izvedbe za podjetje manj pomembnih aktivnosti**

Ni dobro, da se podjetje odloči za nepremišljeno izločitev aktivnosti zunanjemu izvajalcu, potem ko sta bili dve ali tri aktivnosti že uspešno izločene. Potem, ko je podjetje že izločilo kakšno aktivnost v izvajanje zunanjemu izvajalcu se zaposleni, ki opravljajo še druge, za podjetje manj pomembne aktivnosti, bolj trudijo pri izvajanju le teh, saj jih je strah, da se bo izločila tudi aktivnost, katero izvajajo oni. Strah je ponavadi zelo dober motivator in v kolikor je kvaliteta izvajanja aktivnosti dovolj visoka, ni nujno potrebno, da se ta aktivnost izloči v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Zunanje izvajanje aktivnosti torej omogoča prednosti podjetju tudi takrat, ko se le to šele odloča o tem, ali bo določeno aktivnost izločilo ali ne.

Vsekakor je potrebno ugotoviti, kaj je za podjetje boljše. V vsakem primeru izboljšanje izvajanja aktivnosti pomeni trenutno izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja. Pomembnejše kot to in tudi bolj dolgoročno je, da zaposleni izboljšajo tako svoje izvajanje aktivnosti kot tudi rezultate. Če jim uspe biti boljši kot je morebitni zunanji izvajalec, si lahko zagotovijo lastno napredovanje bodisi pri zunanjemu izvajalcu bodisi neodvisno in začnejo pogodbeno izvajati aktivnost za matično podjetje (Greaver II, 1999, str. 235).

### **2.7 SLABOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA AKTIVNOSTI**

Poleg številnih prednosti, ki jih prinaša izločevanje aktivnosti podjetju, predstavlja le ta za podjetje tudi tveganje v obliki nastanka vrsto problemov in slabosti. Razlogi za to nastanejo na obeh straneh, tako na strani podjetja kot naročnika kot tudi na strani zunanjega izvajalca. Najpogostejši razlog je napačna izbira zunanjega izvajalca zato mora biti podjetje pri izbiri še posebej previdno. Napačna izbira za podjetje lahko pomeni izgubo ugleda, zadovoljstva strank, odzivnosti na priložnosti in krizne situacije (Avoid a Multi-Million Dollar Mistake, 1998).

Poleg napačne izbire zunanjega izvajalca so glavni razlogi za neuspešno izločitev aktivnosti še prepozen odziv za izločitev aktivnosti, napačna pričakovanja, izguba

ključnih spretnosti, izguba nadzora, notranje ovire ter nenazadnje tudi slaba pogodba o medsebojnem sodelovanju (Bettina von Stamm, 2003, str. 347).

### **2.7.1 Problem slabe analize možnosti izločitve aktivnosti**

Najpogostejši razlog za neuspelo izločitev aktivnosti je, da imajo podjetja, ki se odločajo za izločitev aktivnosti, za primaren cilj znižanje stroškov šele potem, ko so le ta že zašla v finančne težave. Takrat se podjetja brez analize možnosti za uspešno izločitev aktivnosti zunanjemu izvajalcu na hitro odločajo za izločevanje aktivnosti, ki jo vidijo kot zadnjo možno rešitev.

Lahko se zgodi, da podjetje lastne proizvodne in fiksne stroške preceni, hkrati pa podceni stroške uvedbe zunanjega izvajalca ter sodelovanja z njim. V tem primeru pogodbeno določena fiksna cena medsebojnega sodelovanja postane za podjetje kot naročnika previsoka in namesto, da bi podjetje reševalo problem lastnih previsokih stroškov ga zaradi slabe analize izločitve aktivnosti še poglobi.

### **2.7.2 Izguba ključnih spretnosti**

Vsako podjetje, ki želi izločiti posamezno aktivnost v izvajanje zunanjemu izvajalcu, mora skrbno pretehtati, kaj pomeni izbrana aktivnost za podjetje. Podjetja pogosto storijo napako, da izločijo ključno aktivnost, ali pa aktivnost, za katero se čez čas izkaže, da je ključna. Poleg tega podjetje s svojimi zaposlenimi nauči zunanjega izvajalca, kako se izločeno aktivnost kakovostno izvede (Horvat, 2000, str. 6).

Zaradi tega se lahko podjetje znajde v velikih težavah, če zunanji izvajalec aktivnosti bodisi namerno ali nenamerno prekine sodelovanje z njim ali se celo poveže s konkurenčnim podjetjem. Ponavadi se to zgodi v za podjetje najbolj kritičnem obdobju. Takrat v podjetju spoznajo, da nimajo več lastnega znanja, ki bi jim omogočal ponovno izvajanje izločene aktivnosti in zaostanejo za konkurenco. Težje, ko je izločena aktivnost strokovno in tehnično izvedljiva, bolj si želi zunanji izvajalec podjetje navezati nase in težje je izločeno aktivnost prenesti nazaj v podjetje (Rollett, 2003, str. 97).

### **2.7.3 Težji razvoj in izboljšanja**

S sodelovanjem strokovnjakov različnih funkcijskih področij v podjetju prihaja do nenehnega razvoja in izboljšav tako posameznih aktivnosti kot tudi končnega proizvoda in storitev. Z izločitvijo aktivnosti se sicer vzpostavi povezava z zunanjimi strokovnjaki ter dostop do novih znanj in tehnologij vendar dislociranost otežuje medsebojno sodelovanje, delo in razvoj. Z razvojem informacijske tehnologije so te težave bistveno manjše (Gingrich, 2003, str. 43 – 56). Kljub temu z izločitvijo aktivnosti zunanjemu izvajalcu nastane nevarnost, da se medsebojno sodelovanje

med strokovnjaki prekine, s tem pa zastaneta tudi razvoj in izboljšave (Quinn, Hilmer, 1994, str. 53).

#### **2.7.4 Izguba nadzora nad izvajalcem aktivnosti**

Velike težave za podjetje lahko nastanejo, če zunanji izvajalec nepričakovano prekine sodelovanje s podjetjem. Do prekinitve sodelovanja lahko pride iz različnih razlogov, bodisi da se prednostne naloge zunanjega izvajalca ne ujemajo z nalogami podjetja, bodisi da zunanji izvajalec začne izvajati aktivnosti za konkurenčno podjetje.

Da do prekinitve medsebojnega sodelovanja ne bi prišlo, je potrebno zelo skrbno izbrati zunanjega izvajalca aktivnosti. Potem, ko je zunanji izvajalec izbran, je najbolje, da podjetji neprestano ohranjata stike in si izmenjujeta poročila tako na operativni ravni kot tudi na ravni vrhnjega menedžmenta. V tem primeru, ko je odvisnost od zunanjega izvajalca kontrolirana, povezava z njim ni problematična. Problem se pojavi, ko postane podjetje kot naročnik nekontrolirano odvisen od zunanjega izvajalca.

Obstoja način, ki podjetju kot naročniku omogoča preprečitev nepričakovane prekinitve medsebojnega sodelovanja in sicer z lastitvijo ključnih delov opreme zunanjega izvajalca, potrebnih za izvajanje izločene aktivnosti. Ta ukrep za pristno medsebojno sodelovanje in zaupanje ni dober. S to skrajno možnostjo lahko podjetje v primeru prekinitve sodelovanja odvzame svojo opremo zunanjemu izvajalci in mu na ta način ustavi nadaljnje opravljanje aktivnosti (Quinn, Hilmer, 1994, str. 53).

#### **2.7.5 Problem informacij**

Pridobivanje koristnih informacij je bilo vedno zelo pomembno za uspešno poslovanje podjetja. Pri sodelovanju z zunanjim izvajalcem je to še posebej pomembno, saj lahko skrivanje informacij zunanjega izvajalca povzroči podjetju velike težave (Avoid a Multi-Million Dollar Mistake, 1998). Če ima zunanji izvajalec težave z lastno delovno silo, dobavitelji ali drugimi viri, ki vplivajo na nemoteno izvajanje aktivnosti in tega pravočasno ne sporoči podjetju naročniku se slednji znajde v velikih težavah, saj je nemogoče takoj poiskati nadomestnega zunanjega izvajalca (Quinn, Hilmer, 1994, str. 49).

Nekoliko drugačne težave imajo podjetja, ko se odločajo za zunanjega izvajalca aktivnosti pri čemer samo en izmed njih razpolaga z informacijami, ki so za podjetje pomembne. To so informacije, ki jih je potencialni zunanji izvajalec zbiral ter obdelal že prej, zaradi česar je v določeni prednosti pred drugimi možnimi zunanjimi izvajalci aktivnosti. V tem primeru je za podjetje najboljši samo en zunanji izvajalec, ki je

zaradi svojega položaja dražji a še vedno cenejši, kot pa če bi se v podjetju odločili zbrati in obdelati informacije sami (Quinn, Hilmer, 1994, str. 49).

Pogosto se podjetja zaradi bojazni, da bodo ogrozila varovane in za njih pomembne informacije ne odločijo za izločitev aktivnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Tega je z vse večjo dostopnostjo informacij vedno manj. Podobno se zgodi tudi zaradi lastne nezmožnosti presoje o kvaliteti in uporabnosti ponujenih informacij od zunanjega izvajalca.

Pri medsebojnemu sodelovanju je izmenjava informacij in izkušenj smiselna, saj se na osnovi teh obe strani lahko odločita za drugačno, še učinkovitejše sodelovanje.

### **2.7.6 Kadrovski problem**

Izločevanje aktivnosti pomeni za zaposlene veliko sprememb in prilagajanj. Pri zaposlenih se zaradi izločevanja aktivnosti pojavi strah pred izgubo službe, nezadovoljstvo nad negotovostjo, strah zaradi spremembe in morebitne preobremenjenosti. Zaposleni imajo občutek, da so izgubili del moči ter se počutijo ogrožene. Zaradi vsega tega prihaja pri zaposlenih do velikega odpora izločevanja aktivnosti.

Tudi med menedžerji prihaja do nasprotovanja izločevanja aktivnosti predvsem takrat, ko niso prepričani v finančne prednosti izločevanja aktivnosti ter primerih nezaupanja do zunanjega izvajalca. Odpor do izločevanja aktivnosti nastane pri menedžerjih tudi zaradi lastne ogroženosti, ker se zmanjšuje število njihovih podrejenih, ker čutijo izgubo nadzora nad lastnim področjem dela, saj menijo, da nihče ne pozna njihovega področja dela bolje, kot oni sami.

Za ublažitev problema kadrovskih vprašanj je potrebno zaposlene vključevati že v zgodnjih fazah postopka izločevanja aktivnosti ter jim s protiargumenti dati občutek zaupanja, stabilnosti in pomembnosti.

## **2.8 MEDORGANIZACIJSKE POVEZAVE**

Organizacijska struktura je v vsaki organizaciji nepogrešljiv element. Oblikujejo jo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Zgrajena mora biti tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo prilagodljivo obnašajo. Omogočati mora doseganje cilja postavljenega z dolgoročno politiko, letnimi načrti itd. ter učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti (Lipičnik, 1998, str. 51 – 53).

Na področju medorganizacijskih povezav oziroma organizacijskih struktur se je v drugi polovici 20-ega stoletja zgodila vrsta sprememb kot posledica globalizacije

trgovine, proizvodnje in trgovanja, vse večje konkurence tudi izven panoge, vse večjega deleža znanja zajetega v izdelke ter težnje po hitrih odzivih na spreminjajoče se zahteve trga (Krč, 1997, str. 4). Vrsta sprememb se je zgodilo zaradi sprememb na področju zalog in začetka sodelovanj z zunanjimi izvajalci aktivnosti (Menard, 1996, str. 156). Hkrati morajo podjetja obvladovati vse več kompleksnih in hitro spreminjajočih se informacij iz različnih koncev sveta (Robey, 1994, str. 448 – 449). Velika podjetja se zaradi svoje kompleksnosti niso sposobna hitro prilagajati zunanjim spremembam in zahtevam, medtem ko mala podjetja so, nimajo pa dovolj sredstev za to. V takih pogojih si podjetje s povezavo z zunanjim izvajalcem aktivnosti bistveno poveča svoje zmožnosti in izkoristi priložnosti, ki jih sicer ne bi moglo. Z medorganizacijsko povezavo si podjetje pridobi tehnologije in proizvodne sposobnosti, inventivne sposobnosti, dostop do novih trgov, zmanjša splošno, finančno in politično tveganje, poveča finančni dobiček, konkurenčne prednosti, izboljša organizacijske sposobnosti ter zagotovi nove tržne povezave (Zhao, Aram, 1995, str. 349). Značilnost vsakega podjetja je, da zasleduje priložnosti za lastno rast. Ne glede na razpoložljivost lastnih virov si pomaga z izrabo zunanjih virov, ki jih nima neposredno v lasti (Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1989, str. 4 - 7). Tako mala in srednje velika podjetja z medsebojnimi povezavami gradijo omrežja<sup>13</sup>, medtem ko se predvsem večja podjetja z izločevanjem aktivnosti zunanjim izvajalcem preoblikujejo v mrežne povezave malih in srednje velikih podjetij, da bi ohranila in pridobila konkurenčno prednost (Jarillo, 1993, str. 135).

Za zunanje izvajanje aktivnosti sta značilni predvsem dve obliki medorganizacijskih povezav in sicer dinamična mreža ter navidezno podjetje. V obeh primerih je medsebojno povezanih več različnih podjetij, ki so lahko med seboj odvisna ali pa tudi ne (Kavčič, 1994, str. 955 – 957). Gre za decentralizacijo nalog v organizacijski strukturi. Zato se zdi njihovo mrežno povezovanje dobra rešitev za zagotovitev vseh pogojev, ki jih danes zahteva trg od uspešnega podjetja (Quirke, 2000, str. 72).

### 2.8.1 Dinamična mreža

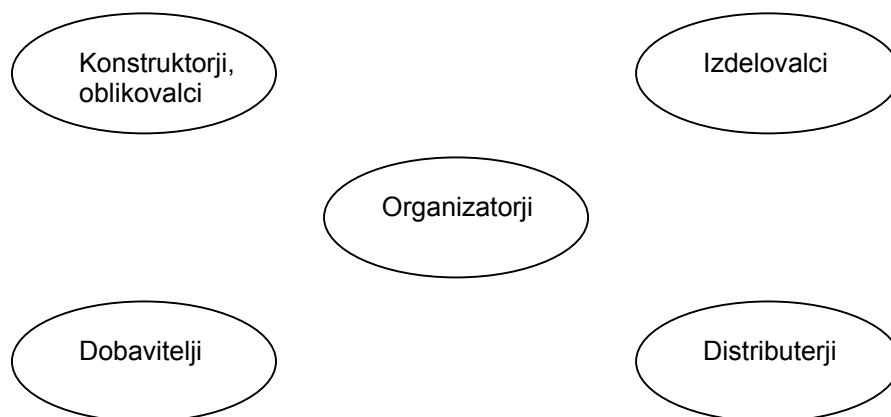
Gre za v resnici nevidno organizacijsko strukturo v katero je navidezno povezanih večje število podjetij. Povezave tvorijo mrežo med njimi. Zaradi sposobnosti hitrega prilagajanja spremembam na trgu ji pravimo dinamična mreža (Petrin, Vahčič, Best, 1990, str. 6). Lahko je to **notranja mreža** poslovnih enot v okviru ene korporacije, **navpična mreža**, kamor se lahko uvrsti tudi povezovanje z zunanjimi izvajalci, **vodoravna mreža**, kjer se povezujejo med seboj podobna podjetja za skupni in s tem lažji prodor na trg, **diagonalna mreža**, kjer različna podjetja s svojimi povezavami ustvarjajo nove trge ter **grozd podjetij**<sup>14</sup> v katere se povezujejo podjetja, da bi postala močnejša na nekem trgu (Hinterhuber, Levin, 1994, str. 47).

---

<sup>13</sup> Networking

<sup>14</sup> Industrial clusters

Slika 4: Ponazoritev dinamične mreže



Vir: Bogdan Lipičnik, 1998, str. 58.

Mrežna povezava podjetjem omogoča pridobitev tistih tehnologij, znanj in drugih sposobnosti, ki jih sama nimajo (Miles, 1989, str. 20). Gre za sodelovanje med njimi z osrednjo vlogo organizatorja, kar jim prinaša vrsto prednosti.

Oblikovanje dinamičnih mrež podjetij razpršenih po celem svetu omogoča hiter razvoj informacijske tehnologije s hitrim pretokom informacij po formalnih in neformalnih komunikacijskih kanalih (Harrison et al, 1996, str. 94). Učinkovita izmenjava informacij omogoča izmenjavo ne le zgolj tehničnih informacij, temveč tudi medorganizacijskih in medosebnih znanj. Skupaj si podjetja pridobijo konkurenčno prednost, zmanjšajo tveganje, predvsem pa si skupaj omogočijo prodore na nove trge ali pa ohranitev že obstoječih (Sieber, 1997, str. 5). Zato morajo imeti v mrežo povezana podjetja skupne cilje, ki zajemajo izmenjavo informacij, skupno načrtovanje in napovedovanje, skupne raziskave in razvoj ter koristi, ki izhajajo iz tehničnih inovacij (Larson, 1991, str. 181 – 186).

V dinamične mreže povezana podjetja ohranjajo svojo neodvisnost, zato si lahko podjetja med seboj tudi konkurirajo in se hkrati povezujejo z drugimi podjetji v nove mreže, če jim to omogoča nadaljnji razvoj ali celo obstoj. To pomeni, da so podjetja povezana v dinamične mreže tudi pravno samostojna. Zato je zelo pomembno, da vsa podjetja spoštujejo poslovno etiko nerazkrivanja strategij partnerjev, kajti največji problem mrežnih povezav je, če en partner v mrežni povezavi začne delati za konkurenco. Zato je nujno potrebno, da si v mrežo povezana podjetja med seboj zaupajo (Ruigrok, Rob van Tulder, 1995, str. 69).

### 2.8.2 Navidezno podjetje

Podobno kot pri dinamični mreži je tudi navidezno podjetje nevidna organizacijska struktura, le da so v tem primeru, povezave med sodelujočimi podjetji še bolj



nejasne, skorajda nevidne. Na ta način je bolj prilagodljivo hitrim zunanjim spremembam (Preston, 2003). Povezava podjetij v navidezno podjetje poteka le preko informacijske tehnologije, je kratkoročnega značaja in je brez organizacijskega diagrama (Virtual Organization, 2003). Traja le do izrabe tržne priložnosti, potem pa se navidezno podjetje razpusti in ob novi priložnosti nastane zopet novo, v drugi obliki. V resnici pri navideznem podjetju ne gre za eno podjetje temveč za več njih, ki delujejo kot eno (Byrne, Brandt, Port, 1993, str. 37).

Navidezno podjetje temelji zgolj na zunanjih izvajalcih aktivnosti osredotočenih le na aktivnost, ki jo izvajajo najbolje. V njem lahko podjetje nastopa zgolj kot usklajevalec med ostalimi zunanjimi izvajalci aktivnosti, samo pa ne izvaja nobene izmed aktivnosti, ki so potrebne za končni produkt. To mu omogoča informacijski sistem v katerega so vsi povezani. Služi jim tako za izmenjavo informacij kot tudi za črpanje za delo potrebnih informacij (Upton, McAfee, 1996, str. 123).

Navidezno podjetje je oblika najodličnejšega podjetja, ki sledi vsem spremembam in zahtevam trga in ga je nemogoče preseči. Pri tem pomembno vlogo igra tudi medsebojno zaupanje vseh med seboj povezanih partnerjev, saj je njihova skupna usoda odvisna od vsakega posameznika (Goolsby, 2002). Med seboj povezani partnerji se morajo strinjati s trenutnimi odgovornostmi in bodočimi smernicami (Kotler, 1996, str. 85 – 86). Zavedati se je treba, da je veliko število partnerjev težko nadzorovati in usmerjati, da so še do včeraj zaupne informacije dostopne vsem povezanim v mreži zaradi česar morajo imeti podjetja pri povezovanju še posebej jasno in natančno definirane skupne cilje, predvsem pa morajo biti poštena in nepristranska (Byrne, Brandt, Port, 1993, str. 36 – 38).

Obe organizacijski strukturi, tako dinamična mreža kot navidezno podjetje kažeta, da so medsebojne povezave podjetij postale zelo nejasne in težko je ugotoviti, kdaj gre za sodelovanje in kdaj za konkuriranje. Obe predstavljata organizacijsko strukturo podjetij prihodnosti, ki temeljijo na neformalnih oblikah in so se sposobne hitro formirati, obnavljati, spreminjati, prilagajati in se učiti, skratka se kar najhitreje odzvati na spreminjajoče se tržne zahteve (Tacoronte, Alzola, Monroy, 2003, str. 2). Ob tem imajo ta podjetja zelo nizke stroške z največjo možno izrabo človeških in tehnoloških zmožnosti ne glede na različno lokacijo zunanjih izvajalcev aktivnosti. Le z združevanjem vseh teh lastnosti si povezana podjetja v dinamično mrežo ali navidezno podjetje v prihodnosti lahko še zagotavljajo uspeh.

### **3 ZUNANJE IZVAJANJE AKTIVNOSTI V PRAKSI**

Pri odločanju za izločitev aktivnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu mora biti podjetje previdno in potrpežljivo. Zavedati se je treba, da izločitev aktivnosti ni proces, ki bi se lahko izvedel na hitro. Če želi podjetje z izločitvijo aktivnosti imeti kar največjo korist, mora k procesu izločitve aktivnosti pristopiti sistematično (Jahus, Heim, 2003, str. 443 - 461). Imeti mora jasne in merljive cilje, ki jih želi z izločitvijo aktivnosti doseči, z merjenjem le teh preverjati njihovo doseganje, odgovoriti mora na vsa odprta vprašanja ter upoštevati naključja in tveganja, ki jih z ustreznimi akcijami zmanjša ali celo odpravi. To pomeni, da mora biti izločevanje aktivnosti skrbno načrtovano in v skladu s tem tudi izvedeno (Stupica, 1999, str. 44).

Da bo postopek izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu res uspešen mora podjetje poznati lastne cilje, strategijo in načrte, določiti skupino odgovornih za uspešno izpeljavo procesa izločitve in po potrebi pri tem uporabiti zunanje strokovnjake, imeti podporo vodstva podjetja, neprestano obveščati in sodelovati z vsemi tistimi v podjetju, ki jih bo izločitev aktivnosti najbolj prizadela, ugotoviti finančno uspešnost izločitve aktivnosti, izbrati pravega zunanjega izvajalca in izdelati z njim dobro pogodbo.

#### **Strategija, načrti in cilji podjetja**

Vsako podjetje mora v skladu z lastno strategijo in načrti poznati lastne cilje, ki morajo biti merljivi. Definirati je potrebno kaj želi podjetje doseči ter proces in pristop k zunanjemu izvajanju aktivnosti (Wendell, 2001). Če je cilj nižanje stroškov, mora podjetje vedeti, kakšne prihranke želi doseči v primeru izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu. Ti prihranki bodo tem večji čim slabše podjetje obvlada izvajanje aktivnosti. Koristno pa je, da podjetje še pred izločitvijo aktivnosti, samo poskuša čim bolj izboljšati rezultat. Na ta način, si podjetje zagotovi, da izkoristi znanje zunanjega izvajalca v večji meri, kot bi ga sicer. Preden si podjetje postavi cilje, mora razmisliti, kaj potrebuje za njihovo doseganje in v kolikšni meri lahko pri tem pomaga zunanji izvajalec (Guy, Essinger, 2000, str. 53 – 57).

#### **Odgovorna skupina za izpeljavo postopka**

Že od same ideje o izločitvi aktivnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu se mora v podjetju formirati skupina zaposlenih, ki mora skrbeti za nemoten potek procesa izločitve aktivnosti. Naloga te skupine je, da so v procesu izločevanja upoštevane in izvedene vse aktivnosti, ki so potrebne pred, med in po izločitvi aktivnosti zunanjemu izvajalcu (Guy, Essinger, 2000, str. 80 – 84).

Pred izločitvijo aktivnosti mora ta skupina analizirati prednosti in slabosti, ki jih bo podjetje zaradi tega imelo. Če se na osnovi dobljenih rezultatov in ugotovitev vodstvo

odloči za izločitev aktivnosti, mora odgovorna skupina izbrati najprimernejšega zunanje izvajalca aktivnosti in z njim podpisati pogodbo o sodelovanju. S tem pa še ni konec njihovih nalog temveč je v skladu s pogodbo potreben nadaljni nadzor sodelovanja podjetja z zunanjim izvajalcem (Wendell, 2001).

Podjetje lahko namesto lastne ekipe za uspešno izpeljavo izločitve aktivnosti pogodbeno najame zunanje svetovalce. V večini primerov je za podjetje bolje, da se odloči za lastne zaposlene saj ti bolje poznajo lastno podjetje ter tako lažje postavijo kriterije in zahteve pri izbiri zunanjih izvajalcev, kot zunanji svetovalci.

### **Podpora vodstva**

Spremembam, ki nastanejo v podjetju zaradi izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu, se mora prilagoditi tudi vodstvo podjetja, predvsem pa jih mora podpirati. V kolikor te podpore ni, tudi uspešne izločitve aktivnosti ne more biti. Poleg tega se morebitni dvom in omahljivost vodstva v uspeh hitro prenese tudi na zaposlene v podjetju. Zato je bolje ne začeti projekta izločevanja aktivnosti kot pa se ga lotiti in dvomiti v uspeh. Slednje pomeni za podjetje bistveno večjo škodo kot pa, če se predvideno aktivnost za izločitev še naprej ohrani in izvaja v podjetju (Guy, Essinger, 2000, str. 164 – 166).

Izločevanje aktivnosti zahteva vodstvo podjetja z drugače zasnovanim znanjem. V vodstvu je potrebno načrtno raziskovati vse možnosti izboljšav v podjetju, analizirati vzroke težav, skrbeti za obvladovanje procesov, optimalno izrabljati razpoložljive vire, upoštevati predpise, skratka skrbeti za čim boljše izvajanje vseh aktivnosti v podjetju in si na ta način pridobiti konkurenčno prednost pred tekmeci ter zaupanje pri potrošnikih. V vodstvu mora biti tudi nekdo, ki bo odgovarjal za nemoten potek izločevanja aktivnosti in kasneje tudi za sodelovanje z zunanjim izvajalcem. Njegove glavne naloge so izpopolnjevanje ključnih zmogljivosti z notranjimi viri, izpeljava procesa izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu, izbira zunanje izvajalca ter skrb za produktivno sodelovanje z njim (Guy, Essinger, 2000, str. 126 – 127).

Za uspešno izpeljavo procesa izločitve aktivnosti se mora v vodstvu pripraviti načrt z opredeljenimi cilji, definiranimi časovnimi roki, viri in odgovornimi osebami. Poudarek načrta mora biti na opisu postopka izločitve aktivnosti in ne aktivnost sama (Guy, Essinger, 2000, str. 89).

### **Odprtost za komuniciranje s prizadetimi posamezniki/skupinami v podjetju**

Ravnanje s človeškimi viri je eden največjih izzivov v procesu priprav in izvajanja izločevanja aktivnosti zunanjemu izvajalcu. Podjetje bo uspešno le, če zaposleni verjamejo v podjetje, so mu pripadni in mu zaupajo. Brez teh vrednot podjetje ne more uspešno izvesti procesa izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu (Wendell, 2001).

Izločitev določene aktivnosti iz podjetja pomeni veliko spremembo tudi za zaposlene in njihova delovna mesta. Za ohranitev le teh je pogost dogovor z zunanjim izvajalcem, da tudi naprej zaposli iste delavce, le da pri sebi. Ti pri zunanjem izvajalcu z izvajanjem ključne aktivnosti dosežejo boljše pogoje dela, medtem ko se zunanji izvajalec z njimi in njihovim obstoječim znanjem hitreje prilagodi zahtevam in potrebam podjetja, hkrati pa učinkoviteje izvaja izločeno aktivnost. (Guy, Essinger, 2000, str. 151 - 159).

Brez ustreznega komuniciranja z zaposlenimi, je zelo verjetno, da bodo ti vedeli zelo veliko, vendar bodo to le govorice in polresnice kar pa je slabo za uspešno izločitev aktivnosti zunanjem izvajalcu. Potrebno se je zavedati, da je podpora in morala zaposlenih bistvena za uspešno izvedbo izločitve aktivnosti. Pri njihovem informiranju je pametno poudarjati predvsem pozitivne strani izločitve aktivnosti, nikakor pa ne zamolčati tudi druga, malo manj prijetna dejstva. Pomembno je, da je z zaposlenimi skozi ves čas postopka izločevanja aktivnosti komunikacija odprta in da se prisluhne tudi njihovim potrebam in predlogom (Guy, Essinger, 2000, str. 151 - 159).

### **Finančna uspešnost**

Pred končno odločitvijo o izločitvi aktivnosti zunanjem izvajalcu je nujna tudi analiza finančne uspešnosti izločitve. Dobljeni rezultati finančne analize pokažejo možnost za uresničitev ciljev podjetja z izločitvijo aktivnosti v izvajanje zunanjem izvajalcu. Skratka potrebno je dobiti odgovor ali je izločitev aktivnosti za podjetje stroškovno ugodnejše od trenutnega stanja ali ne (Wendell, 2001).

Finančna analiza se naredi v okviru poslovnega načrta s finančnim načrtom. Za izdelavo kvalitetnega finančnega načrta je potrebno poznati poslovanje podjetja in njegovo primerjavo s konkurenco, ekonomske razmere in razvojne možnosti, kazalnike uspešnosti poslovanja, prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v okolju ter napoved poslovanja na podlagi zahtevane stopnje donosnosti (Mayr, 2002, str. 21).

### **Izbira zunanjega izvajalca aktivnosti**

Če se izkaže, da je izločitev aktivnosti za podjetje smiselna, se prične izbirati ustreznega zunanjega izvajalca aktivnosti. Izbira se začne s specifikacijo zahtev, ki jih mora zunanji izvajalec izpolniti. Pred pripravo seznama potencialnih zunanjih izvajalcev je potrebno določiti trenutni položaj podjetja ter bodoči želeni odnos z zunanjim izvajalcem. Na osnovi specifikacije zahtev se možnim zunanjim izvajalcem pošlje prošnja za ponudbo na osnovi katere potencialni kandidati pošljejo ponudbe. Na osnovi prejetih ponudb, izvedenih kontaktov z zunanjimi izvajalci ter enotnih

kriterijev za ocenjevanje se izbere za podjetje najprimernejši zunanji izvajalec (Chaundhury, Nam, Rao, 1995, str. 135 – 137).

### **Podpis pogodbe z zunanjim izvajalcem aktivnosti**

Po končani izbiri za podjetje najustreznejšega zunanjega izvajalca aktivnosti, je potrebno z izbranim izvajalcem skleniti pogodbo o medsebojnem sodelovanju. Z njo mora biti natančno določen predmet pogodbe in cena. Zaradi jasnosti razmerij je dobro, da se v pogodbi poleg predmeta in cene opredeli način njunega nadaljnjega sodelovanja, njuna pričakovanja, splošne obveznosti obeh pogodbenih strani, predvidevati mora situacije, probleme in dogodke ter nenazadnje tudi ponuditi rešitve, kako ravnati v primeru medsebojnih sporov ter določiti druga pravna vprašanja (Cigoj, 1981, str 136).

### **3.1 ANALIZA MOŽNOSTI ZA ZUNANJE IZVAJANJE AKTIVNOSTI**

Šele potem, ko so narejene predhodne raziskave in analize glede izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu, se lahko poda dokončni odgovor za ali proti izločitvi aktivnosti. Te raziskave in analize morajo upoštevati vse, za odločitev potrebne podatke. Dobro narejene analize same po sebi še ne zagotavljajo pozitivnih rezultatov za izločitev aktivnosti, vsekakor pa povečajo možnost za to. Z dobro narejeno predhodno raziskavo in analizo se podjetje lahko pripravi na morebitne težave ter se jim na ta način izogne. Hkrati se zmanjša tudi tveganje pri sprejemanju odločitve glede izločitve aktivnosti.

Pri predhodnih raziskavah in analizah je potrebno nameniti največ pozornosti namenu izločitve aktivnosti, natančni opredelitvi te aktivnosti, nujnosti izločitve ter posledicam za podjetje zaradi izločitve (Lientz, Rea, 2003, str. 137 – 153). Z analizo je potrebno poiskati odgovore na vsa odprta vprašanja. S tem si podjetje sicer ne zagotovi gotovega uspeha glede izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu, si pa poveča verjetnost uspeha, hkrati pa tudi odpravi morebitne težave še preden te nastanejo.

#### **3.1.1 Namen izločitve aktivnosti**

Pred samo izpeljavo procesa je potrebno najprej vedeti zakaj se podjetje odloča za izločitev aktivnosti. Vzroki za izločitev morajo biti jasni in nedvoumni. Najpogostejši razlogi za izločitev aktivnosti so znižanje stroškov, izboljšanje kvalitete, odstranitev za podjetje obremenjujoče aktivnosti ipd. Prav tako morajo biti nedvoumni cilji izločitve aktivnosti, saj brez razumljivosti le teh v podjetju ni mogoče pričakovati izboljšav.

### **3.1.2 Opredelitev aktivnosti**

Nemogoče je izločiti aktivnost zunanjemu izvajalcu, če se ne ve za katero aktivnost gre in v kolikšnem obsegu se bo izločila. Zato je potrebno najprej ugotoviti katere aktivnosti so za podjetje ključne in katere ne. Iz tega razloga je potrebno v podjetju najprej ugotoviti katere aktivnosti izvaja in šele zatem se začne iskati aktivnosti, ki bi se lahko izločile zunanjemu izvajalcu (Bovaird, Löffler, 2003, str. 59 – 62). Aktivnost je potrebno natančno definirati tudi zato, da lahko zainteresirani zunanji izvajalci pripravijo ponudbo za njeno izvajanje. V nasprotnem primeru se zaradi slabe opredelitve aktivnosti pojavljajo težave skozi ves proces izločevanja in tudi še potem, ko je aktivnost že izločena (Gay, Essinger, 2000, str. 55).

### **3.1.3 Nujnost izločitve**

Pri izločevanju aktivnosti je pomembno, da se podjetje zaveda nujnosti izločitve še preden se začne pogajati z možnimi zunanjimi izvajalci. Zaradi pomembnosti odločitve in posledično velike spremembe za podjetje je razumljivo, da je odločanje za izločitev aktivnosti zunanjemu izvajalcu dolgotrajen proces. Zaradi lažje in pravilne odločitve, je dobro da se v podjetju izvede vrsto raziskav ter analiz. V kolikor se tudi skozi opravljene analize podjetje dokončno ne odloči za izločitev aktivnosti, je zelo verjetno, da se proces izločitve ne bo izvedel (Wendell, 2001).

### **3.1.4 Posledice izločitve**

Pri analizah za izločitev aktivnosti je potrebno poleg dejanskih parametrov predvideti in upoštevati tudi nove cilje in naloge. Skozi analize je potrebno ugotoviti kako izločitev aktivnosti vpliva na strategijo podjetja. V primeru, da analiza pokaže, da izločitev aktivnosti ne vpliva na strategijo podjetja, se je potrebno vprašati, zakaj potem sploh izločiti aktivnost. V nasprotnem primeru je potrebno preveriti ali so bili zbrani in obdelani vsi finančni in nefinančni podatki, analizirane vse možne opcije, cene ter tveganja in vključiti tudi možnost neizvajanja procesa izločitve aktivnosti (Gay, Essinger, 2000, str. 57).

## **3.2 PRIPRAVA POSLOVNEGA NAČRTA**

Po predhodnih raziskavah je potrebno pred dokončno odločitvijo za izločitev aktivnosti poiskati odgovore na vsa odprta vprašanja, tako finančna kot nefinančna. Najboljši način za to je priprava poslovnega načrta<sup>15</sup>, ki eksplicitno poda odgovore na vsa odprta vprašanja in izpostavi možne probleme, njihove rešitve ter koristi ob izločitvi aktivnosti (Gay, Essinger, 2000, str. 57 - 58).

---

<sup>15</sup> Bussines case

Postopka za izločitev aktivnosti se je potrebno lotiti previdno in sistematično ter z jasno opredeljenimi poslovnimi cilji. Za izločitev aktivnosti je potrebno najprej določiti za podjetje ključne in ostale aktivnosti. Iz podjetja se lahko izloči le slednje. Pri odločanju o tem katere aktivnosti izločiti je potrebno analizirati naravo kupcev, lastne konkurenčne prednosti, možnost za izboljšanje aktivnosti v podjetju, prednosti zunanjega izvajalca, kakšen odnos je smiselno vzpostaviti z njim in kako ga definirati s pogodbo ter kako se bodo reševali morebitni kadrovski problemi.

Vse to terja veliko število točnih podatkov kar lahko vzame pripravljalcu poslovnega načrta ogromno časa. Še posebej pomemben je finančni del. S spodbudnimi rezultati postane poslovni načrt glavno orodje pobudniku za izločitev aktivnosti, s katerim pokaže in dokaže smotrnost izločitve aktivnosti iz podjetja zunanjemu izvajalcu.

Poslovni načrt je pregleden dokument s kratko in razumljivo vsebino, z opredeljenimi cilji ter načini kako te cilje doseči (Vahčič et al., 1998, str. 3). Začeti se mora s povzetkom, ki zajema jedernat pregled celotnega poslovnega načrta. Skozi poslovni načrt se zatem zvrsti še vrsto pomembnih poglavij kot so strateški kontekst, obstoječi pogoji, opcije, koristi, stroški, analiza občutljivosti, tveganja ter načrti. Zaključiti se s priporočilom za ali proti izločitvi aktivnosti (Gay, Essinger, 2000, str. 66).

### **3.2.1 Povzetek**

Povzetek mora biti kratek in bralcu razumljiv. Predstaviti mora vzroke za izločitev aktivnosti in kakšne koristi ima od tega podjetje, tako finančne kot nefinančne. Zajemati mora tudi preprosto razlago samega poteka procesa izločitve aktivnosti. Gledano v celoti je povzetek samostojen pregled poslovnega načrta z vsemi podatki in informacijami potrebnimi za končno odločitev o izločitvi aktivnosti (Vahčič, Bučar, 1998, str. 131).

### **3.2.2 Strateški kontekst**

Po povzetku se v poslovnem načrtu opiše strategijo podjetja z načrti in cilji za prihodnje obdobje vključno z načrtovano izločitvijo aktivnosti. Analizirati je potrebno kaj potrebuje podjetje za doseganje teh ciljev in v kolikšni meri lahko pri tem pomaga zunanji izvajalec. Predstavi se panogo v kateri bo podjetje delovalo, proizvod oz. storitev, ki bo nastopal na trgu ter priložnosti, ki bodo zaradi tega nastale. Nakaže se smernice razvoja podjetja s spremembami, njihovim obsegom in vzroki zanje (Vahčič, Bučar, 1998, str. 135 - 137).

### **3.2.3 Obstoječi pogoji**

Ta faza odločanja o izločitvi aktivnosti je zelo obsežna in zajema zbiranje podatkov in informacij tako v podjetju kot tudi izven podjetja. Pri zbiranju podatkov se je potrebno

omejiti zgolj na za postopek izločitve aktivnosti koristne podatke in informacije. V nasprotnem primeru se lahko izgubimo v preveliki količini nekoristnih podatkov, kar postopek izločitve aktivnosti po nepotrebnem zavleče. Zbrani podatki so mnogokrat ključnega pomena pri odločitvi o izločitvi aktivnosti, ker kažejo trenutno stanje v podjetju, ključne aktivnosti, tržne analize, konkurenčne prednosti in slabosti ter nadaljne potrebe podjetja (Vahčič, Bučar, 1998, str. 137 - 142). Na osnovi dobljenih ugotovitev se pripravi načrt postopka izločitve aktivnosti ter postavi izhodiščne zahteve za izbiro zunanjega izvajalca. Zaradi pomembnosti je priporočljivo, da se v ta namen oblikuje skupina ljudi s poznavanjem financ, prava, kadrovanj, komunikacij, tržnih raziskav, nabave ter aktivnosti, ki se izloča (Gay, Essinger, 2000, str. 68 - 69).

#### **3.2.4 Možnosti**

Priporočljivo je, da se na osnovi analiziranih podatkov predvidi možne nadaljne akcije podjetja in se jih oceni. Ponavadi se ponujajo tri različne možnosti. Prva in največkrat za podjetje najslabša je, da ostane obstoječe stanje nespremenjeno. Druga možnost je za podjetje najprivlačnejša, saj zahteva najmanj truda in sicer, da se obstoječe stanje izboljša zgolj s prerazporeditvijo notranjih virov. Tretja možnost je izločitev aktivnosti v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Ta sicer zahteva največ truda, vendar ob pravi izbiri zunanjega izvajalca lahko predstavlja za podjetje največ koristi glede na obstoječe stanje (Gay, Essinger, 2000, str. 69 - 70).

#### **3.2.5 Prednosti**

Na osnovi analiz in ocen vsake izmed predvidenih možnosti je potrebno ugotoviti prednosti vsake izmed njih. Pri tem je potrebno izhajati iz enotnih kriterijev. Na osnovi dobljenih prednosti, ki jih prinaša vsaka izmed možnosti, se je potrebno odločiti za tisto, ki bo pomenila za podjetje največjo korist. Ta se lahko izraža na različne načine kot je izboljšanje izdelka ali storitve pri nižjih stroških, boljša organiziranost v podjetju, krajši odzivni čas, večja zanesljivost ipd. (Gay, Essinger, 2000, str. 70 - 71).

#### **3.2.6 Slabosti**

Poleg prednosti je potrebno upoštevati tudi slabosti, ki jih prinaša vsaka izmed ocenjenih možnosti. Dovolj natančno je potrebno oceniti stroške, ki pri tem nastanejo. Za čim bolj točno oceno je potrebno določiti trenutne stroške, ki se jih primerja z ocenjenimi stroški vsake izmed možnosti. Podatke za oceno stroškov se po potrebi zbira lahko tudi izven podjetja. Opcija, ki se izkaže za podjetje kot dolgoročno najboljša je tista, katero je potrebno izbrati in izvesti (Gay, Essinger, 2000, str. 71 - 72).



### **3.2.7 Analiza občutljivosti**

Analiza občutljivosti je obvezen člen v poslovnem načrtu, ki pokaže različne scenarije, od najslabših pa do najboljših, odvisno od spreminjanja posameznih parametrov. Z dobljenimi rezultati lahko podjetje analizira posamezne scenarije in se na njih ustrezno pripravi. Prav tako lahko na osnovi najneugodnejših parametrov za zunanje izvajanje aktivnosti ugotovimo, ali je izločitev za podjetje še vedno smiselna ali ne (Vahčič, Bučar, 1998, str. 158 - 160).

### **3.2.8 Tveganja**

Vsaka sprememba za podjetje pomeni tudi določeno tveganje. Velikost tveganja je odvisna od njegove verjetnosti in posledic, ki pri tem lahko nastanejo. Težava lahko nastopi, če se tveganja v podjetju ne zavedajo. Zaradi nepoznavanja vzrokov tveganja se v podjetju ni moč pripraviti na pravočasno reševanje vzrokov kar lahko ogrozi posamezno fazo izločevanja aktivnosti, lahko pa tudi celoten proces. Zato je zelo pomembno, da se posamezna tveganja zazna in ustrezno ovrednoti (Vahčič, Bučar, 1998, str. 156 - 157).

### **3.2.9 Priporočilo**

Ob koncu poslovnega načrta je na osnovi vseh predhodnih analiz in ugotovitev nujno priporočilo, ki mora jasno in nedvoumno izpostaviti zgolj eno in za podjetje najboljšo izmed možnosti (Gay, Essinger, 2000, str. 74).

### **3.2.10 Načrt**

Za izbrano možnost je potrebno narediti še načrt izvedbe. V načrtu morajo biti poudarjene vse aktivnosti, ki morajo biti izvedene za uspešno izpeljavo izbrane možnosti. Za vse aktivnosti, ki so kritičnega pomena za uspeh je potrebno s časovnimi roki določiti kdaj se naj katera začne in kdaj konča. V kolikor terminski plan ni vključen v načrt izvedbe se lahko izvedba izbranega projekta zelo zavleče ali pa celo nikoli ne konča (Vahčič, Bučar, 1998, str. 155 - 156).

## **3.3 IZBIRA ZUNANJEGA IZVAJALCA**

Izbira zunanjega izvajalca zajema dve fazi. V prvo sodi priprava na izbiro, medtem ko podjetje v drugi fazi izbere zunanjega izvajalca, z njim podpiše pogodbo o sodelovanju in prične z njim sodelovati. Proces izbiranja zunanjega izvajalca vključuje vrsto operacij pri katerih je potrebno predhodno določiti želene cilje ter kako se jih bo doseglo. Pred dokončno izbiro pravega zunanjega izvajalca aktivnosti je potrebno odgovoriti na vrsto odprtih vprašanj z upoštevanjem morebitnih tveganj ter nenazadnje definirati tudi odnos z zunanjim izvajalcem. Potrebno je preveriti interes vsakega izmed možnih izvajalcev in z njim vzpostaviti dialog. Pripraviti je potrebno

lastne zahteve do izvajalcev, ugotoviti njihove prednosti in slabosti, ali ima kateri izmed njih že izkušnje kot zunanji izvajalec ter s kakšnimi viri razpolagajo (Wendell, 2001).

### **3.3.1 Želeni cilji**

Pred pričetkom izbire zunanjega izvajalca je potrebno določiti cilje vključno z metodami za njihovo merjenje. Cilji so lahko kratkoročni ali dolgoročni odvisno od tega, kdaj se predvideva, da bodo doseženi (Wendell, 2001). V vsakem primeru morajo postavljeni cilji slediti strategiji podjetja. Razumljive morajo biti tudi poti za doseganje zastavljenih ciljev. Na ta način se postavijo zahteve, ki so smernice razvoja projekta. Poleg tega postavljeni cilji z definiranimi roki zaključkov predstavljajo za podjetje spodbudo za izvedbo postavljenih ciljev.

### **3.3.2 Specifikacija storitve**

Ko so cilji izločitve jasni je potrebno pred pričetkom izbiranja zunanjih izvajalcev definirati aktivnost, katero želi podjetje izločiti. Za to se ne sme zadolžiti zgolj zaposlenih, ker morda nasprotujejo izločitvi aktivnosti, nimajo za to potrebnih znanj ali pa ne poznajo potreb podjetja. Bolje je, če specifikacijo pripravijo za to posebej izšolani ljudje skupaj s svetovalci. Zahteve morajo biti take, da jih morebitni zunanji izvajalec lahko izpolni. Pri kasnejši izbiri ima več možnosti tisti izvajalec aktivnosti, ki ne bo samo izpolnjeval zahtev podjetja, temveč jih bo zaradi lastnih znanj in izkušenj tudi presejal (Gay, Essinger, 2000, str. 108 - 113).

### **3.3.3 Določitev izhodiščnega položaja**

Če želi podjetje realno oceniti izpolnjevanje zahtev potencialnih zunanjih izvajalcev aktivnosti ter izmed njih izbrati najboljšega, je potrebno pred pričetkom izbire določiti izhodiščni položaj. Zato je potrebno poznati osnovne postopke izvedbe aktivnosti, kot so potreben čas za izvedbo, učinkovitost izvedbe ter druge merljive parametre, ki so za izvajanje aktivnosti pomembni (Wendell, 2001). Poleg primerjave in možnosti realne ocene najboljšega izmed potencialnih zunanjih izvajalcev se z natančnim definiranjem aktivnosti lahko izračuna tudi vse stroške v povezavi z njo. Tudi ti so za izbiro zunanjega izvajalca zelo pomembni saj se od zunanjega izvajalca pričakuje, da bo aktivnost izvajal bolje tako po tehnološki kot tudi po stroškovni plati. Za ocenjevanje bi bilo najlažje, če bi bila aktivnost, ki se jo izloča že stroškovno opredeljena in bi za njo v finančno-računovodski službi podjetja lahko dobili vse stroške povezane z njo.

### **3.3.4 Načrtovanje sodelovanja**

Temelje za uspešno medsebojno sodelovanje se postavi z določitvijo izhodiščnega položaja pri čemer je potrebno upoštevati lastne zahteve glede zunanjega izvajalca

in te pri njem tudi preveriti. Zahteve s kriteriji za ocenjevanje morajo biti določene še pred izbiro zunanjega izvajalca, kajti le tako lahko podjetje realno oceni njihove odzive.

Načrtovanje sodelovanja z zunanjim izvajalcem se prične z definiranjem zelenega medsebojnega odnosa. Nekatera podjetja želijo imeti nad zunanjim izvajalcem popoln nadzor, druga iščejo partnerja, tretja spet kaj drugega (Wendell, 2001). V nobenem primeru sodelovanje ni možno brez vzpostavitve primerne, za obe strani konstruktivnega odnosa. Ta je poleg sposobnosti za opravljanje dela odvisen tudi od kulture organizacije in primerne odnosa.

Ko so v podjetju želje in zahteve glede načina sodelovanja znane, se jih definira v pogodbi s čimer se postavi pravna podlaga za sodelovanje z zunanjim izvajalcem aktivnosti (Goolsby, 2001).

### **3.3.5 Potencialni kandidati za zunanjega izvajalca**

Pri ocenjevanju in izbiri je potrebno načrtovati čas, določiti odgovorne osebe, način poročanja o rezultatih ocenjevanja, kako se rezultate posreduje ocenjevanim izvajalcem aktivnosti ter ali bodo imeli ti možnost odziva (Gay, Essinger, 2000, str. 99).

Za začetek je potrebno zbrati čim več informacij o kandidatih za zunanjega izvajalca ter na osnovi predhodno definiranih metod in kriterijev za njihovo ocenjevanje, z analizo ugotoviti za podjetje potencialno najprimernejše (Wendell, 2001). V analizo je potrebno zajeti vse, tako tehnološke, finančne kot tudi vse druge, za izbiro in sodelovanje pomembne parametre.

Na osnovi opravljenih analiz se izbere potencialne zunanje izvajalce aktivnosti, ki bi lahko ustrezali v podjetju določenim ciljem in zahtevam. Takoj zatem se z njimi organizira sestanke in obiske. Izbira zunanjega izvajalca se začne že po prvi vzpostavitvi stikov kjer je potrebno vsakič posebej preveriti kolikšen je v resnici njihov interes, da postanejo zunanji izvajalec aktivnosti, ali so že kdaj bili v vlogi zunanjega izvajalca, analizirati njihove vire s katerimi bi lahko izpolnili postavljene zahteve, prednosti in slabosti, skratka vse kar izpolnjuje zahteve podjetja kot naročnika. Z vsako na novo pridobljeno informacijo se spisec kandidatov krajša (Chaundhury, Nam, Rao, 1995, str. 135 – 137).

Največ informacij o potencialnih kandidatih se pridobi skozi njihove ponudbe za izvajanje aktivnosti. Ponudba daje vsakemu izmed potencialnih kandidatov enake možnosti, da predstavi lastne ideje in rešitve glede izvajanja aktivnosti katere morajo biti na osnovi znanj in izkušenj izvajalca boljše od storitev izvedenih v podjetju. Najboljše izmed njih dajejo potencialnemu kandidatu dodatne možnosti, da bo na

koncu izbran za zunanjega izvajalca (Wendell, 2001).

### **3.3.6 Izbira zunanjega izvajalca**

Po preverjanju potencialnih zunanjih izvajalcev se pripravi ožji seznam možnih izvajalcev. Pred dokončno izbiro za podjetje najboljšega zunanjega izvajalca se pripravi izjavo o zahtevah (SoR)<sup>16</sup>, ki zajema izhodiščne potrebe, načrt rasti in trende. Poleg tega se pripravi tudi osnovne zahteve glede stroškov in storitev (CaSB)<sup>17</sup>, vse informacije potrebne za nemoteno izvajanje aktivnosti ter kriterije za ocenjevanje (Gay, Essinger, 2000, str. 95 - 100). Tisti zunanji izvajalec, ki se najbolj približa vsem željam in zahtevam podjetja, je na koncu tudi izbran.

### **3.3.7 Izbira in priprava pogajalske skupine**

Že med postopkom izbiranja zunanjega izvajalca aktivnosti je potrebno formirati pogajalsko skupino katere naloga je doseči ugodne pogoje bodočega sodelovanja z zunanjim izvajalcem. Zavedati se je treba, da zunanje izvajanje aktivnosti ni zgolj postopek izbiranja zunanjega izvajalca temveč je tudi dolgoročno sodelovanje z njim. In bolj kot bodo dogovorjeni pogoji ustrezali obema stranema, več je možnosti za uspešno medsebojno sodelovanje. Pri tem odigrata pomembno vlogo obe pogajalski skupini. Priporočljivo je, da je ta odnos odprt in konstruktiven, saj se le ta nadaljuje tudi v obdobje po sklenitvi pogodbe (Boone, Kurtz, 1997, str. 14).

Zelo težko je predvideti koliko časa bodo pogajanja med obema stranema potekala. Na to vpliva vrsto dejavnikov od usklajevanja medsebojne časovne razpoložljivosti do metode pogajanj.

S podpisom pogodbe se zaključi prvi del izločevanja aktivnosti. Zmotno je pričakovati, da je s podpisom pogodbe takoj moč zaznati velike spremembe. Napredek zaradi izločitve aktivnosti se pokaže šele po nekem obdobju sodelovanja z zunanjim izvajalcem aktivnosti. To je odvisno od tega v kakšnem položaju je podjetje v trenutku izločevanja aktivnosti, kakšne cilje ima ter od rokov v katerih jih želi doseči. Koliko časa bo sodelovanje po podpisu pogodbe še trajalo pa je težko reči.

## **3.4 PRAVNI VIDIKI**

Izločevanje aktivnosti je zahteven proces, ki zahteva od vseh vpletenih maksimalno zavzetost in strokovnost pri vsaki posamezni stopnji procesa izločevanja. Zelo pomemben korak na poti izločevanja aktivnosti je ustrezna pravna ureditev sodelovanja podjetja z zunanjim izvajalcem aktivnosti. Medsebojno sodelovanje

---

<sup>16</sup> Statement of requirement (SoR)

<sup>17</sup> Cost and service baseline (CaSB)

mora biti v obojestransko korist, zato je pri določevanju medsebojne pravne ureditve zelo pomembno sodelovanje vrhnjega menedžmenta (Stupica, 1999, str. 45). Ustrezna pravna ureditev je pomembna tako zaradi morebitnih komplikacij komercialnega sodelovanja kot tudi zaradi možne zlorabe zaupnih informacij do katerih imata dostop obe strani zaradi na novo nastalega medsebojnega odnosa kot posledica izločitve aktivnosti.

Čeprav zunanji izvajalec izvaja za podjetje aktivnost, ki ni ključnega pomena, le ta z morebitno prekinitvijo izvajanja aktivnosti lahko povzroči podjetju kot naročniku veliko škodo. Navsezadnje sta obe podjetji kljub tesni povezanosti še vedno ločeni enoti, ki bosta v primeru morebitnih težav delovali najprej v svojo korist in šele nato v korist medsebojnega sodelovanja. Zato je zelo pomembno, da so njune pravice oz. celovita pravna razmerja predhodno določene z medsebojno pogodbo o sodelovanju (Cigoj, 1981, str. 93). V nasprotnem primeru lahko morebitna nestrinjanja povzročijo obema stranema preveliko škodo kot je izpad proizvodnje, izguba trga, ipd.

Praksa in pravni načini povezovanja med podjetji naročniki in zunanjimi izvajalci nenehno napredujejo in ustvarjajo nove možnosti za kontrolo teh povezav (Šink, 1998, str. 29). Kljub temu mora biti pred sklenitvijo pogodbe jasno ali gre pri izvajanju aktivnosti za dolgoročno rešitev, kolikšne stroške predstavlja zunanje izvajanje aktivnosti, prednosti, ki jih s tem pridobi podjetje, način sodelovanja z zunanjim izvajalcem, interes za sodelovanje, vrsta nadzora, ki se bo pri tem izvajal ter vrsta drugih, z medsebojnim sodelovanjem povezanih vprašanj.

Pravna vprašanja lahko razdelimo v dve skupini. Prva skupina je zajeta v pogodbo in z njo povezanimi dokumenti, ki so osnova odnosa, v drugo pa sodijo druga pravna vprašanja, ki se pojavijo v času medsebojnega sodelovanja. V mnogih primerih se pred obema pojavlja še krajša oblika sporazuma, to je pismo o nameri, katerega cilj je ustvariti zaupanje v namere druge strani (Gay, Essinger, 2000, str. 132).

### **3.4.1 Pismo o nameri**

V proces pogajanj za pogodbeno določitev zahtev, pravic in dolžnosti je pogosto potrebno vključiti obsežne finančne in tudi človeške vire. Zaradi zaupanja, da se bo na koncu pogajanj res sklenila pogodba, se predhodno podpiše pravno nezavezujoč dokument, pismo o nameri (MoU)<sup>18</sup>. V njem se pojasni glavne cilje podpisnikov ter opredeli osnovna določila, na katerih bo temeljila pogodba. Obveza je zgolj moralnega značaja (Gay, Essinger, 2000, str. 132 - 134).

---

<sup>18</sup> Memorandum of understanding (MoU)

### 3.4.2 Pogodba

Vsako podjetje se lahko poveže z zunanjim izvajalcem aktivnosti na različne načine, odvisno od potreb po kontroli in prilagodljivosti. V večini sodobnih civilnopravnih zakonodaj je sprejeto in uveljavljeno načelo avtonomije volje strank, ki pomeni, da lahko stranki, v skladu s specifičnostjo individualnega razmerja ter ob upoštevanju želja in zahtev, svobodno oblikujeta pravice in dolžnosti njunega pogodbenega razmerja (Cigoj, 1981, str. 18). Pogodba s svojimi členi jasno in nedvoumno opredeljuje zahteve, merila za ugotavljanje kvalitete ter plačilne pogoje. Termini in pogoji v pogodbi definirajo vloge, odgovornosti, finančne in splošne obveznosti ter pričakovanja obeh strani. Pogodba mora odražati cilje in namene obeh strani. Predvidevati mora situacije, probleme in dogodke kot tudi vsebovati ukrepe za primer spora, ko ena izmed pogodbenih strani ne izpolnjuje pogodbenih določil. Ponavadi so k pogodbi priloženi tudi dokumenti – aneksi pogodbe, ki določajo podrobnosti o nivoju storitev, tranziciji, prodaji ali zakupu sredstev in so prav tako pravno zavezujoči (Gay, Essinger, 2000, str. 134 - 138).

Pogodba mora biti dokument v katerem so enakovredno zastopani interesi vseh pogodbenikov. Podjetje kot naročnik si želi predvsem kvalitetno ter pravočasno in po primerni ceni izvedeno aktivnost, želi si korektno sodelovanje brez neprijetnih presenečenj z vnaprej predvidenimi možnimi problemi in rešitvami. Zunanji izvajalec pa si želi jasno definirano aktivnost, ki jo bo izvajal, dobavne roke in plačila, razumeti mora pričakovanja podjetja kot naročnika, prav tako kot podjetje pa si tudi sam želi korekten odnos (Bongard, 1994, str. 135).

V primeru **napak zunanjega izvajalca aktivnosti** in nespoštovanja pogodbenih zahtev je potrebno obravnavati resnost napake, vzroke za njen nastanek ter hitrost in način odprave le te. Kršitve pogodbenih obveznosti so lahko zelo različne, odvisne od teže kršitev (neizpolnitev, nepravilna izpolnitev). Če gre za manjše napake, ki podjetju kot naročniku ne povzročijo velike škode, je bolje dati zunanjemu izvajalcu možnost, da svojo obveznost izpolni tako kot je bilo dogovorjeno ali pa se dogovoriti za dodaten popust. Odstop od pogodbe naj se zgodi le v najhujših kršitvah saj ni v korist nobeni od strank (Cigoj, 1981, str. 288).

Vsekakor se mora v pogodbenem odnosu zunanji izvajalec aktivnosti zavedati tveganj, ki lahko vplivajo na poslovno sodelovanje. Zavedati se mora, da je tudi od kvalitete izločene aktivnosti odvisen uspeh in obstoj tako podjetja kot tudi njega, zunanjega izvajalca.

Kljub temu naj pogodba vsebuje člen, ki pod določenimi pogoji dopušča vsaki izmed pogodbenih strani enostransko **prekinitev pogodbe** še pred njenim iztekom. V omenjenem členu morajo biti navedeni pogoji v katerih pride do prekinitve in postopek, ki temu sledi. Definirati je treba kaj se bo zgodilo z znanjem, ki ga je

zunanji izvajalec z izvajanjem aktivnosti pridobil in kako se bo ta prenesel bodisi nazaj na podjetje bodisi na novega zunanjega izvajalca. Jasno mora biti tudi kaj bo z opremo in vsemi sredstvi, ki so se v času medsebojnega sodelovanja prenesla k zunanjemu izvajalcu in kako se bodo povrnila, če so še uporabna. Če pa povzročitelj prekinitve povzroči škodo drugi pogodbeni strani, je za njo odgovoren vključno za posledično škodo, ki pri tem nastane (Deckelman, 1997). Pogodbeni strani pa se lahko dogovorita tudi za **omejevanje odgovornosti** ali celo njeno izključitev (Gay, Essinger, 2000, str. 142 - 144).

Večje tveganje kot napaka, ki jo povzroči zunanji izvajalec aktivnosti, je njegova **finančna sposobnost**. Lahko se zgodi, da zunanji izvajalec zaradi finančnih problemov propade. To se lahko zgodi brez opozorila, tako da podjetje naročnik v hipu ostane brez izločene aktivnosti. To lahko pomeni tudi izpad lastne proizvodnje zaradi česar se podjetje znajde v velikih težavah. Zaradi tega je dobro, da si podjetje s pogodbo zadrži pravico do nadzora virov zunanjega izvajalca. To si zagotovi z **rednimi poročili** zunanjega izvajalca (Gay, Essinger, 2000, str. 144 - 146).

Pogosto se zgodi, da se po določenem času medsebojnega sodelovanja razmere spremenijo glede na tiste, ki so obstajale v času podpisa pogodbe. Zato mora pogodba omogočati **upoštevanje nepredvedljivih sprememb** zaradi katerih pogodbene strani lahko naknadno prilagodijo ali po potrebi spremenijo že sprejeta pogodbeno določila (Gay, Essinger, 2000, str. 140 - 142). Ob tem je potrebno poudariti, da v skladu s t.i. teorijo o klavzuli, "rebus sic stantibus", pravno razmerje ostane v veljavi samo, če se okoliščine, pod katerimi je bila pogodba sklenjena, ne spremenijo bistveno (Cigoj, 1981, str. 334).

Poleg naštetega naj pogodba vsebuje še **splošne obveznosti** in **plačilne pogoje**. Splošni pogoji vključujejo varovanje zaupnih podatkov kot so podrobnosti o zaposlenih, občutljive informacije komercialne narave, medtem ko naj plačilni pogoji nedvoumno definirajo cene s plačilnimi pogoji za po pogodbi izvedeno aktivnost (Gay, Essinger, 2000, str. 146 - 147).

### 3.4.3 Druga pravna vprašanja

Sem spadajo odgovornost za poškodbe zaposlenih, za nastalo škodo pri delu, zakup sredstev in obnova pogodbe.

Lahko se zgodi, da so delavci zunanjega izvajalca locirani v prostorih podjetja naročnika in obratno. Zato je potrebno v pogodbi definirati **odgovornost** obeh za primer poškodbe delavca kajti zunanji izvajalec kot delodajalec nosi splošno odgovornost za varno delovno okolje, čeprav je delovno okolje last podjetja naročnika (Gay, Essinger, 2000, str. 149). Potrebno je upoštevati tudi dejstvo, da se odgovornost delodajalca za morebitno škodo, ki jo povzročijo delavci na delu (ali v

zvezi z delom), lahko presoja po strožjih kriterijih in da gre za t.i. "objektivno odgovornost" delodajalca. Slednje pomeni, da delodajalec nosi riziko za ravnanje svojih delavcev in da ob določenih predpostavkah delodajalec odgovarja tretjim (ne glede na krivdo) za škodo, ki jo delavci povzročijo tretjim (Cigoj, 1981, str. 193).

Podobno je potrebno v pogodbi definirati pogoje **zakupa delovnih sredstev**, če so le ta najprej s strani podjetja naročnika prodana zunanjemu izvajalcu, ki pa jih da nazaj v zakup. Definirati je treba vrsto zakupa, čas trajanja, plačila in kaj se zgodi na koncu življenske dobe sredstva ter rešiti s tem povezane davčne in računovodske probleme (Gay, Essinger, 2000, str. 149 - 150).

Po izteku pogodbe se morajo odgovorni v podjetju odločiti ali je še smiselno izločevati aktivnost v izvajanje zunanjemu izvajalcu in če je ali jo potrebujejo v taki ali mogoče v drugi izpopolnjeni obliki. Podjetje - naročnik se lahko odloči za novega zunanjega izvajalca, če z obstoječim ni zadovoljen ali meni, da bi bil drugi boljši, lahko pa z njim pogodbo o sodelovanju tudi **obnovi**. Pri tem je potrebno paziti, da podjetje - naročnik ne zaostane za konkurenco, ker ne izkoristi drugih, boljših tržnih priložnosti.

### **3.5 UVAJANJE IN NADZOR ZUNANJEGA IZVAJALCA AKTIVNOSTI**

Zelo pomembno je, da se sodelovanje med podjetjem naročnikom in zunanjim izvajalcem prične dobro in brez zapletov. Prvi pogoj za to je nedvoumno napisana pogodba z jasno opredeljenimi zahtevami, odgovornostmi ter vsemi obveznostmi obeh strani. Naslednji pogoj je dober časovni načrt akcij, ki se morajo izvesti v času uvajanja in nadzora zunanjega izvajalca. Zajema naj prenos delovne sile, ocenitev potrebne opreme, njene izboljšave in vzdrževanje le te ter jasno strukturo upravljanja s sprotnim reševanjem problemov in stalnim napredkom. Prenos naj bo čim mehkejši za obe strani ter kolikor se le da brez morebitnih motenj poslovnega procesa (Rovinsky, 2001). Točen načrt prenosa je težko definirati, ker je odvisen od obsega izločevane aktivnosti. Dodatna težava pri tem je realna ocenitev trajanja prenosa, ki lahko traja tudi več kot eno leto. Poleg te so tudi nerealna pričakovanja podjetij, da bodo rezultati in izboljšana učinkovitost vidni takoj (Bongard, 1994, str. 128). Tretji pogoj za dobro medsebojno sodelovanje je pripravljenost obeh strani na konstruktivno sodelovanje.

#### **3.5.1 Možni problemi pri sodelovanju z zunanjim izvajalcem aktivnosti**

Sodelovanje z zunanjim izvajalcem aktivnosti ne poteka vedno gladko in brez zapletov. Zelo pogost problem, ki se pojavi že na začetku sodelovanja je kakovostno preslabo izvedena aktivnost zunanjega izvajalca. Z namenom da pridobi posel, zunanji izvajalec pogosto pristane na nizke cene za kvalitetno izvedeno aktivnost. Po sklenitvi dogovora pa zunanji izvajalec zahtevane kvalitete ob dogovorjeni ceni ne



uspe dosepati. Zaradi tega je podjetje bodisi primorano pristati na višje cene ali pa prekiniti sodelovanje in ponovno pričeti z iskanjem novega zunanjeja izvajalca (Gay, Essinger, 2000, str. 179).

Podobno pride do medsebojnih zapletov, ko zunanji izvajalec aktivnost izvaja sicer kvalitetno, vendar se ne prilagaja posameznim željam in zahtevam podjetja. V izogib temu je podjetje primorano vpeljati zaščitne ukrepe bodisi v obliki dodatnih popustov bodisi kako drugače (Gay, Essinger, 2000, str. 179 - 180).

Lahko se zgodi, da podjetje in zunanji izvajalec zelo dobro sodelujeta že dalj časa, potem pa skušata utrditi vsak svoj položaj. V tem primeru pride do podreditve enega drugemu, kar zopet vodi v nezaupanje, slabo medsebojno sodelovanje in na koncu lahko tudi v prekinitvev sodelovanja.

### **3.5.2 Proces vključevanja in nadzora**

Bistvenega pomena pri procesu vključevanja in nadzora zunanjeja izvajalca aktivnosti so jasno postavljeni cilji. Ti so ključni pri načrtovanju vseh nadaljnjih akcij in merjenju učinkov. Seveda se morata z dogovorjenimi cilji strinjati obe strani, kar je pogoj za učinkovito uvajanje sprememb. Istočasno s postavitvijo ciljev je potrebno izoblikovati merila za spremljanje uresničevanja ciljev ter določiti kako se bodo meritve izvajale in določala učinkovitost doseganja ciljev (Goolsby, 2001).

V kolikor meritve pokažejo, da se cilji dosegaajo premalo učinkovito ali se sploh ne, je potrebno zunanjeja izvajalca aktivnosti sankcionirati za škodo, ki je pri tem nastala. To je ponavadi zelo težko, ker se zunanji izvajalci izogibajo podpisu pogodbe po kateri bi morali povrniti škodo zaradi nedoseganja ciljev. V kolikor pa to že naredijo pa je dokazovanje odgovornosti za morebitno nastalo izgubo zelo težaven in dolgotrajen proces. Za podjetje je najbolje, če zunanji izvajalec sam preverja lastno učinkovitost in doseganje zastavljenih ciljev. Dobljene rezultate mora zunanji izvajalec dokumentirati v poročila in jih dati v branje še pred skupno analizo na v naprej dogovorjenih sestankih. Na skupnih sestankih se najprej identificira morebitne probleme, poišče rešitev za njih, razvrsti se jih po nujnosti njihovega reševanja, ter določi odgovorno osebo in rok do katerega mora biti problem rešen (Gay, Essinger, 2000, str. 175 - 179).

Nadzor izvajanja aktivnosti mora biti strožji pri tehnološko zahtevnejših in konkurenčno pomembnejših aktivnostih. Bolj kot je podjetje ranljivo, strožji mora biti nadzor. Na drugi strani pa pri manj pomembnih aktivnostih kot je npr. čiščenje prostorov poseben nadzor nad zunanjim izvajalcem ni potreben. To sta dve skrajnosti med katerima je še vrsto možnosti povezovanj in nadzora med podjetjem in zunanjim izvajalcem.

### **3.6 ČLOVEŠKI VIRI**

Podjetja vse bolj spoznavajo, da je za njihov uspeh potrebno graditi strategijo na zaposlenih ter na zaupanju v njih. Uspeh podjetja je vse bolj odvisen od dobre organizacijske klime, kulture, vrednot, zaupanja ter s tem povezano pripadnostjo podjetju.

V procesu priprav in izvajanja izločevanja aktivnosti je potrebno biti še posebej pozoren na ravnanje s človeškimi viri. Izločitev aktivnosti za zaposlene pomeni vrsto sprememb, včasih tudi izgubo delovnega mesta, zato je potrebno vse zaposlene na izločitev aktivnosti še posebej pripraviti in jih v proces izločevanja tudi vključiti (Wendell, 2001).

#### **3.6.1 Ravnanje z ljudmi**

Zaposleni se branijo kakršnihkoli sprememb, saj le te vzbudijo v zaposlenemu negotovost in dvom (Lipičnik, 1998, str. 32 – 33). Tudi izločevanje aktivnosti ni izjema, zato je potrebno zaposlenega sproti obveščati o morebitnih spremembah in posledicah ter jim nuditi jasne obrazložitve. V izogib odporu zaposlenih se je priporočljivo osredotočiti predvsem na pozitivne strani izločitve aktivnosti.

#### **3.6.2 Prerazporejanje zaposlenih**

Prerazporeditev zaposlenega je zahteven proces, ki mora biti skrbno načrtovan in tudi izpeljan. Pri tem je potrebno paziti na zakonske omejitve, podjetje si mora biti na jasnem ali je to za podjetje dobro ali ne, kako naj pri prerazporeditvi sodeluje zaposleni, kako se naj izvede informiranje zaposlenih, skratka poskrbeti je potrebno za vse, kar kakorkoli vpliva na prerazporeditev zaposlenega kot tudi na zaposlenega samega (Gay, Essinger, 2000, str. 151 - 158).

Skozi proces izločevanja aktivnosti je prav tako potrebno ves čas upoštevati zakone o zaposlovanju in pravicah zaposlenih. V primeru, da pride do prerazporeditve zaposlenih od matičnega podjetja k zunanjemu izvajalcu imajo zaposleni pravico do vsaj enakih pravic kot so jih imeli v matičnem podjetju. V nasprotnem primeru lahko zaposleni s tožbo izničijo vse pozitivne učinke izločevanja aktivnosti.

Ponavadi je zunanji izvajalec aktivnosti zainteresiran za zaposlene saj ti dobro poznajo izločeno aktivnost. Prav tako imajo tudi zaposleni interes še naprej izvajati izločeno aktivnost pri zunanjem izvajalcu, saj pri njem dosejajo ponavadi boljše delovne pogoje.

Prerazporeditev se je potrebno lotiti postopoma. Najprej je potrebno narediti načrt izpeljave prerazporeditev. Ta naj zajema seznam zaposlenih predvidenih za prerazporeditev, prednosti in strategije tako matičnega podjetja kot tudi zunanjega

izvajalca ter način medsebojnega komuniciranja za obdobje medsebojnega sodelovanja. Pomembno je, da so vsi predvideni koraki prerazporeditev definirani v terminskem planu, ki se ga je potrebno ves čas tudi držati (Gay, Essinger, 2000, str. 159 - 160).

### **3.6.3 Odpor zaposlenih in njegovo premagovanje**

Največkrat se zgodi, da se zaposleni uprejo spremembam in negotovostim, ki nastanejo pri zaposlenemu zaradi izločevanja aktivnosti zunanjemu izvajalcu. Najpogosteje se pri zaposlenih pojavlja bojazen za ohranitev dela ter strah in negotovost zaradi predvidene spremembe.

Pogosto je odpor zaradi izločitve aktivnosti čutiti tudi pri vodstvu podjetja. Pri njih je največji problem, če niso prepričani v uspeh izločitve aktivnosti in dvomijo v finančni uspeh izločitve. Ta dvom se lahko še poglobi, če niso prepričani in ne morejo zaupati zunanjemu izvajalcu. Poleg tega nekateri tudi ne morejo prenesti izgubo nadzora tako nad zaposlenimi kot tudi nad aktivnostjo, ki se prenese zunanjemu izvajalcu (Gay, Essinger, 2000, str. 163 - 165).

Bojazen pri zaposlenih nastopi največkrat zaradi pomankljivih informacij in govoric, ki so jih dobili od drugih. Zato je potrebno vedno imeti protiargumente in jasno razlago o tem, katere prednosti prinaša izločitev aktivnosti podjetju in zaposlenim. Pojasnila in sporočila morajo biti jasna, pravno korektna in resnična predvsem pa morajo doseči vse prizadete. Bojazen pri zaposlenih se lahko odpravi tudi z njihovim aktivnim vključevanjem v samo pripravo in proces izločevanja aktivnosti zunanjemu izvajalcu. Nenazadnje se negotovost in dvom lahko odpravi tudi z medsebojnim zaupanjem ter zaupanjem v uspeh izločevanja aktivnosti obeh vodstev tako podjetja kot tudi zunanjega izvajalca (Gay, Essinger, 2000, str. 165 - 166).

## **4 IZLOČITEV AKTIVNOSTI V MALEM STORITVENEM PODJETJU OIKOS**

### **4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

#### **4.1.1 Osnovni podatki o podjetju**

Oikos, svetovanje za razvoj, je družba z omejeno odgovornostjo s sedežem v Domžalah. Kapital podjetja je ob ustanovitvi vplačalo šest posameznikov in znaša 2,5 mio SIT. Trije so zaposleni v podjetju, trije pa so le lastniki. Vsak izmed treh zaposlenih lastnikov ima skoraj 30% kapitala, medtem ko ima vsak nezaposleni lastnik 4% kapitala. Kapital ne vsebuje stvarnih vložkov.

Z ustanovitvijo podjetja so lastniki želeli v okviru Zveze tabornikov Slovenije razširiti idejo o varstvu okolja. To se je dogajalo prav v času, ko je varovanje okolja postajalo vse bolj aktualno. Z manjšimi akcijami so postajali vse bolj opazni tudi navzven. Danes so s 14-imi zaposlenimi, ki nudijo storitve s področja svetovanja za okolje, na tem področju vodilno podjetje v Sloveniji.

Zaradi specifičnosti svoje dejavnosti ima podjetje pooblastilo Ministrstva za okolje, prostor in energijo za izdajanje poročil o varstvu okolju.

#### **4.1.2 Od ustanovitve do danes**

Oikos je leta 1989 ustanovila skupina tabornikov, ki je v okviru Zveze tabornikov Slovenije skušala razširiti idejo o varstvu okolja in to v času, ko je varovanje okolja postajalo vse aktualnejše. Z manjšimi, za taborniško organizacijo zelo zanimivimi akcijami, so postajali vse bolj opazni in zanimivi tudi izven same organizacije.

Kot večina nastajajočih podjetij se je tudi Oikos na začetku svojega obstoja soočal s problemi pomanjkanja začetnega kapitala in pomanjkanja podjetniškega znanja. Bolj kot je podjetje postajalo opazno in zanimivo za zunanje naročnike, bolj se je izboljševal finančni položaj podjetja. Z novimi naročili so pridobivali tudi nova podjetniška znanja in druga znanja potrebna za opravljanje dejavnosti (Bernik et al., maj 2000, str. 1).

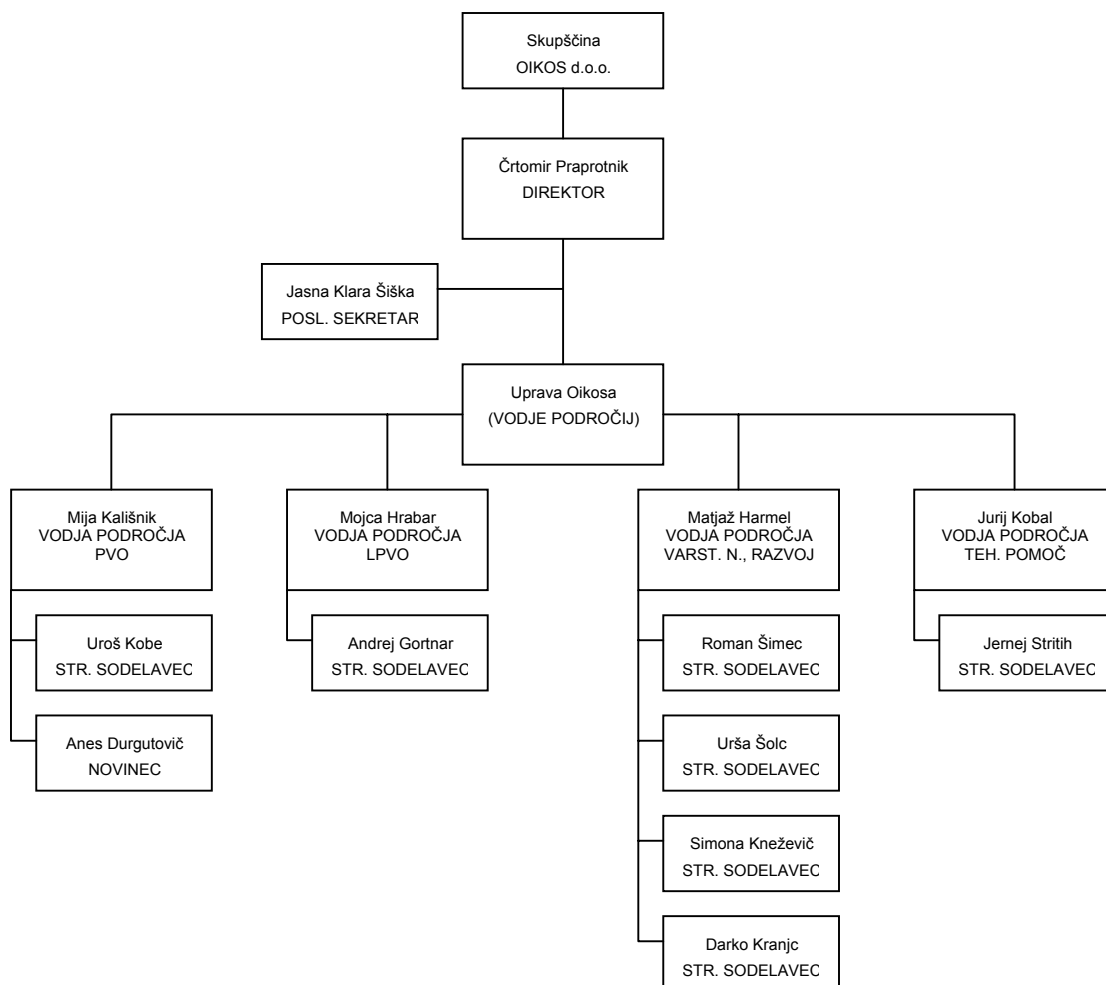
Leta 1991 je podjetje sodelovalo pri "Slovenskem ekološkem projektu", leta 1994 je opravljalo storitve za Eko sklad in Triglavski narodni park. Število naročnikov se je povečevalo tudi v letu 1995. Leta 1996 je Oikos na mednarodnem javnem razpisu dobil prvo naročilo Evropske komisije kar je bistveno povečalo dohodke in dobiček podjetja v letu 1997. Podobno izstopata dohodek in dobiček še v letu 2002 v katerem je bil skokovit porast naročil na vseh področjih delovanja. Rahel padec dohodka, ne

pa tudi dobička, je zaznati le leta 2000, medtem ko se dohodek vsa leta do danes stalno povečuje.

#### 4.1.3 Organizacija in kadri

Danes v Oikosu v okviru svojih storitev delujejo na štirih področjih. To so priprava projektov varstva narave in razvoj območij, poročila o vplivih na okolje (PVO) in okoljske preglede podjetij, lokalni programi varstva okolja (LPVO) ter strokovne podlage pri vodenju projektov.

Slika 5: Organigram podjetja Oikos na dan 16.4.2004



Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Organigram na sliki 5 kaže trenutno organiziranost podjetja. Organizacija kot tudi razporeditev zaposlenih v podjetju sta prilagojena projektni organiziranosti dejavnosti. Potem, ko novinec uspešno opravi preizkušno dobo treh do šestih mesecev, ta postane strokovni sodelavec. Takrat je razporejen v eno ali več projektnih skupin. Vsaka projektna skupina ima svojega vodjo, ki je zadolžen za skupino z vidika uspešnosti, ekonomičnosti, osebnega razvoja sodelavcev in drugih

pomembnih parametrov. Vodja skupine je podrejen vodji področja, katerega bistvena naloga je strokovno vodstvo. Vsem je nadrejen direktor podjetja (Interno gradivo Oikos, 2004). Kljub projektni organiziranosti je organizacija Oikosa zelo ohlapna kar omogoča podjetju hitro prilagajanje spremenljivim potrebam okolja.

Drugih oddelkov ni. Računovodsko dejavnost pokriva zunanje podjetje Kont d.o.o. iz Domžal, medtem ko se z marketingom ukvarjajo zaposleni sami.

#### 4.1.4 Področja

V podjetju Oikos so se v času svojega delovanja specializirali za izdelavo raznih projektov iz naslova varstva okolja. Tabela 1 kaže vpliv posameznih področij Oikosa na trg.

Tabela 1: Posnetek stanja posameznih področij podjetja Oikos

Kazalci in ocene	Področja podjetja	PVO (A)	LPVO – Priprava projektov (B)	Varstvo narave in razvoj območij - Razvojni program (D)	Tehnična pomoč pri vodenju projektov - Strokovne podlage (E)
Delež v prih. 1994-2003 (v %)		24,7	30,7	24,7	19,9
Rast trga		zmerna	hitra	zmerna	počasna
Relativni tržni delež		zmeren	visok	zmeren	zmeren
Konkurenca		stalna	stalna	stalna	občasna

Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Vodilna izmed štirih dejavnosti v podjetju Oikos je izdelava **lokalnih programov varstva okolja**. Z njimi kažejo smernice razvoja posameznih območij za postopno izboljšanje naravovarstvenega stanja. Na ta način želijo izboljšati kakovost življenja in okolja regionalnih območij (Interno gradivo Oikos, 2004).

Izdelava **poročil o vplivih na okolje** in **okoljski pregledi podjetij** so naslednji v vrsti dejavnosti Oikosa. S strani Ministrstva za okolje, prostor in energijo je Oikos pooblaščen za izdelovanje celovitih poročil o vplivih na okolje za predvidene posege v prostor. Ugotavljanje vplivov na okolje in okoljski pregledi podjetij so namenjeni podjetjem in njihovim lastnikom, da se seznanijo s problemi ter predlogi za njihovo odpravljanje (Interno gradivo Oikos, 2004).

Znotraj področja **varstva narave in razvoja območij** podjetje deluje na področjih upravljanja zavarovanih območij, valorizacije in conacije prostora kot izhodišče pri

snovanju prostorskega razvoja občin ter načrtovanja regijskega razvoja in razvoja podeželja. Rezultat njihovega delovanja na tem področju so študije in poročila o varovanju prostora in narave ter razvoju bodočih ureditev naravnega okolja (Interno gradivo Oikos, 2004).

Zadnja izmed dejavnosti je nudenje **tehnične pomoči pri vodenju projektov**, ki se nanaša na svetovanje, vodenje in nadzor projektov. Pri tem v Oikosu nudijo pomoč naročniku pri izpeljavi določenega postopka kot so prijave za razpis, postopek za pridobitev vseh naravovarstvenih in okoljevarstvenih soglasij itd. (Interno gradivo Oikos, 2004).

#### **4.1.5 Panoga in konkurenca**

Varstvo okolja v zadnjih dveh desetletjih postaja vse pomembnejše. Restriktivna zakonodaja, ki je nastala na tem področju sili vse organizacije in ustanove, da jo upoštevajo in izvajajo. Iz tega vidika je potreba po storitvah, ki jih ponuja Oikos, velika, trg pa obsežen.

V Sloveniji je trg naglo narasel na področju poročil o vplivih okolja in okoljskih pregledih na račun pristopanja Slovenije k Evropski uniji. Ker je problem varstva okolja globalni problem, podjetja delujejo tudi preko svojih meja, zato je konkurenca večinoma visoka.

Podjetje do danes ni opravilo nobene raziskave konkurentov na področjih posameznih dejavnosti. S konkurenco se srečujejo preko sodelovanja na javnih razpisih ali pa zanjo izvedo od naročnikov. V Oikosu ne poznajo kakovosti storitev konkurence, letnega števila projektov oz. naročil, njihovega tržnega deleža in števila naročnikov. Prav tako nimajo podatkov o primernosti izobrazbene strukture posloводства konkurentov, o povprečnih osebnih dohodkih, izkušnjah, fluktuaciji kadrov ipd. Tržni delež konkurence ocenjujejo izkustveno in pri tem operirajo s približki. Menijo, da so konkurenti mnogo bolj specializirani, medtem ko sami pokrivajo precej širše območje (Bernik et al., maj 2000, str. 5).

#### **4.1.6 Ciljni trg**

Razvoj gospodarstva v svetu hkrati pomeni tudi vse večjo obremenitev okolja v katerem živimo. Vse več držav se je začelo zavedati tega problema in skušalo s predpisi in zakoni zajezi vse večje onesnaževanje okolja. Posledično je nastala vrsta organizacij, ki niso zgolj opozarjala na problematiko onesnaževanja okolja temveč tudi iskala rešitve za njegovo ohranjanje. Oikos je bilo eno prvih tovrstnih podjetij pri nas, ki se je odzvalo na vedno večjo problematiko onesnaževanja okolja.

Sprva so bili njihovi naročniki storitev predvsem ministrstva in občine, ki so v skladu z zakoni in predpisi želeli zaježiti vse večje onesnaževanje okolice po vsej državi. Sčasoma so vedno večji odjemalci njihovih uslug postala tudi industrijska in druga domača podjetja, zadnje čase pa tudi tuja podjetja. Danes ministrstva in občine predstavljajo približno polovico naročnikov, druga polovica pa prihaja iz gospodarstva. Razmerje med obema skupinama naročnikov je zelo pomembno, saj se bistveno razlikujeta glede na zahteve, način pridobivanja posla in plačilno disciplino, ki predstavlja določeno omejitev za podjetje (Bernik et al., september 2000, str. 3).

Za Oikos je pomembno dejstvo, da je njihov trg omejen tudi s predpisi s področja varovanja okolja. Podjetje je tako izredno občutljivo na morebitne spremembe v zakonodaji, ki lahko pomenijo nevarnost - izgubo trga ali pa priložnost - pridobivanje trga (Bernik et al., september 2000, str. 3).

#### 4.1.7 Trženje

Zaradi omejenosti trga in vse večje konkurence je tudi Oikos, kot tudi vsa druga podjetja primoran tržiti svoje storitve. Funkcijo **tržnega komuniciranja** izvajajo v podjetju samem in nimajo zunanjih sodelavcev. Noben izmed zaposlenih v Oikosu ni strokovno usposobljen za profesionalno izvajanje tržnega komuniciranja. Vsi delajo na osnovi izkušenj po svojih najboljših močeh. Pri tem se bolj osredotočajo in usmerjajo k lastnim storitvam in izdelkom kot pa h kupcu (Bernik et al., september 2000, str. 3).

V okviru tržnega komuniciranja v Oikosu občasno pošiljajo potencialnim naročnikom reklamni material, objavljajo članke v strokovnih tiskanih medijih ter so prisotni na konferencah iz področij lastne dejavnosti. Z obstoječimi naročniki skušajo vzdrževati stalne stike. Poleg tega sponzorirajo Svetovno združenje študentov ekonomije za ohranitev podeželja OIKOS, s sedežom v Ljubljani (Bernik et al., maj 2000, str. 14 - 15).

Trženje pa je več kot samo to. Je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanje cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja (Kotler, 1996, str.13).

V povezavi s tem se pojavlja vprašanje uveljavljenosti storitvene znamke Oikosa in prepoznavnosti podjetja, ki je po prepričanju posloводства sicer zadovoljiva.

Naročniki od Oikos-a pričakujejo spoštovanje rokov, primerno ceno ter kakovost in celovitost ponudbe. Oblika svetovanja določa različne sestavine in **cene svetovanja**. V osnovi obstajata dve obliki zaračunavanja storitev. Cena manjših poročil o vplivih



na okolje vključuje ogled območja in izdelavo poročila in je 70.000 SIT, cena zahtevnejših poročil in drugih oblik sodelovanja pa se določa glede na razpisne pogoje oziroma predvideni proračun naročnika (Interno gradivo Oikos, 2004).

Naročniki podjetja Oikos želijo na področju poročil o vplivih na okolje hitro in poceni pridobiti dovoljenja in soglasja v upravnih postopkih, na ostalih področjih delovanja pa ne le izdelavo papirnate študije temveč tudi tehnično pomoč. (Bernik et al., maj 2000, str. 13).

Na račun pristopanja Slovenije k Evropski uniji Oikos, z izvajanjem naročil iz Evrope, vedno več deluje tudi izven Slovenije. Slaba stran panoge je s finančnega vidika ciljna skupina, to so državne ustanove in javne uprave, ki so v Sloveniji neredni plačniki. Tovrstnih problemov v drugi ciljni skupini ni oz. so manjši. Podjetja, ki investirajo, so boljši plačniki, vendar je pridobivanje teh za nove naročnike težje. Njihov delež je po objavi pooblastila Ministrstva za okolje, prostor in energijo narasel in je v zadnjem obdobju enak deležu državnih ustanov in javnih uprav.

**Prodajne poti** so bodisi pošiljanje reklamnih tiskovin potencialnim naročnikom in obiski pri njih bodisi javni razpisi v Uradnem listu RS ali preko pristojnih upravnih enot. Te usmerjajo podjetja neposredno na Oikos na osnovi Zakona o varstvu okolja (Ur. l. RS, št. 32/93, 1/96) ter kasneje sprejetih uredb o vrstah posegov v okolje ter Zakona o urejanju naselij in drugih posegih v prostor.

#### **4.1.8 Finance**

V Oikosu nimajo lastne finančne službe. Uspešnost poslovanja v podjetju ugotavljajo zgolj z ocenjevanjem uspešnosti posameznih projektov in s spremljanjem finančnih tokov podjetja.

Za finančno uspešno izveden projekt se smatra projekt čigar stroški so nižji od prihodkov. Glede na to, da so prihodki projekta s pogodbo vnaprej določeni in jih ni mogoče naknadno popraviti, je dnevno spremljanje stroškov nujno že med samim potekom projekta. S tem se zagotovi nadzor nad stroški in omogoči pravočasno ukrepanje v izogib neprofitabilnim projektom. V primeru, da stroški prekoračijo na začetku ocenjeno vrednost, gre to zgolj v škodo Oikosu (Bernik et al., maj 2000, str. 15).

Drugi dejavnik finančnega poslovanja, ki ga v Oikosu redno spremljajo, je denarni tok. Namen je uravnavanje likvidnosti podjetja, ki je eden večjih problemov podjetja. Iz tega razloga se na začetku vsakega leta izdelava letni plan denarnih tokov. Plan se po potrebi prilagaja glede na zadnje razpoložljive podatke. Največji problem so tudi večmesečni zamiki plačil naročnikov za opravljene storitve. Zato je

podjetje prisiljeno najemati likvidnostna posojila, ki jih uporabijo za plače in pokrivanje drugih stroškov poslovanja (Bernik et al., maj 2000, str. 16).

Analizi uspešnosti finančnega poslovanja, bilanca stanja in izkaz uspeha, sta za Oikos pomembni predvsem zaradi obveznega poročanja eksternim institucijam in za potrebe poslovanja z banko (Bernik et al., maj 2000, str. 16).

V bilanci stanja večji del aktive predstavljajo terjatve iz poslovanja. Razlika med dejanskim in pogodbenim rokom plačila je tudi več mesecev, iz česar tudi izhaja problem uravnavanja likvidnosti. Osnovna sredstva podjetja so v največjem obsegu pisarniška in računalniška oprema. Kapital podjetja se povečuje z revalorizacijo in nerazporejenim dobičkom. Oikos v preteklih letih ni izplačeval dividend in ne načrtuje nobenih izplačil še vsaj dve leti.

Izkaz uspeha kaže, da Oikos posluje z dobičkom od leta 1995. Dobiček je majhen in po letih zelo niha. Prihodki iz poslovanja skozi celotno obdobje od 1994 – 2003 vseskozi rastejo z največjim skokom v letu 1997, kar je posledica prilivov iz dveh večjih projektov financiranih od Evropske skupnosti. Do leta 1997 so bili stroški delovne sile Oikosa relativno nizki zaradi izplačevanja zjamčenih plač zaposlenim in zaposlovanjem preko študentskega servisa. Z izplačevanjem višjih plač in zaposlovanjem novih delavcev so se povečali tudi stroški poslovanja. Ob počasnejši rasti prihodkov se je dobiček v naslednjih letih nekoliko zmanjšal. Dodatno so na nižji dobiček vplivali tudi vse večji stroški obresti in provizij posojil za pokrivanje stroškov financiranja zaradi vse daljšega obdobja plačevanja terjatev. Dobiček se je začel spet povečevati leta 2000 z občutnim skokom v letu 2002, ko je število naročil skupaj s plačili močno naraslo (Interno gradivo Oikos, 2004).

#### **4.1.9 Analiza verige vrednosti**

Prva v nizu aktivnosti, ki jo v Oikosu izvedejo za izvedbo projekta je pridobitev informacij z javnega razpisa ali razgovor s potencialnimi naročniki in poslovnimi partnerji. Na osnovi pridobljenih informacij se vodja projekta odloči o prijavi na razpis oz. o pripravi ponudbe za naročnika. V tej fazi se tudi že pripravi osnutek vsebine, časovni potek projekta in projektno nalogo. Ko je ponudba pripravljena za oddajo, jo pregleda še eden od vodij področja. Temu v Oikosu pravijo notranja kontrola. Potem se ponudbo odda bodisi potencialnemu naročniku neposredno bodisi se jo odda na javni razpis. Pri oddajah na javni razpis se izdelovalec ponudbe udeleži javnega odpiranja ponudb in se na ta način seznanja tudi s konkurenčnimi ponudbami. S tem se prvi sklop aktivnosti zaključi in se začne drugi, to je izvedba projekta.

V kolikor je ponudba izbrana in potrjena s strani naročnika se z njim sklene pogodbo. S tem se delo na projektu začne. V pogodbi je določen časovni načrt izvedbe aktivnosti projekta z datumom dokončanja projekta. Določena so izhodišča za delo, vsebina in okvirji izvajanja projekta. Vsebino pogodbe pripravijo vodje skupin, projektov ali direktor, medtem ko jo podpiše le direktor. Cilj zaposlenih v podjetju je kakovostno izdelano poročilo v skladu s podpisano pogodbo in s tem zadovoljni in stalni naročniki.

V okviru izdelave projekta so potrebni ogledi, meritve in zbiranje podatkov na osnovi katerih se napiše poročilo. Oglede in zbiranje podatkov izvedejo v Oikosu sami, medtem ko meritve za njih izvaja zunanji izvajalec. Gre za meritve hrupa ter kvalitete vode in zraka. Lahko so potrebne tudi meritve vibracij, kar pa je zelo redko. Pri večjih projektih se zahteva tudi geološki posnetek sestave tal, katerega za Oikos prav tako izvaja zunanji izvajalec.

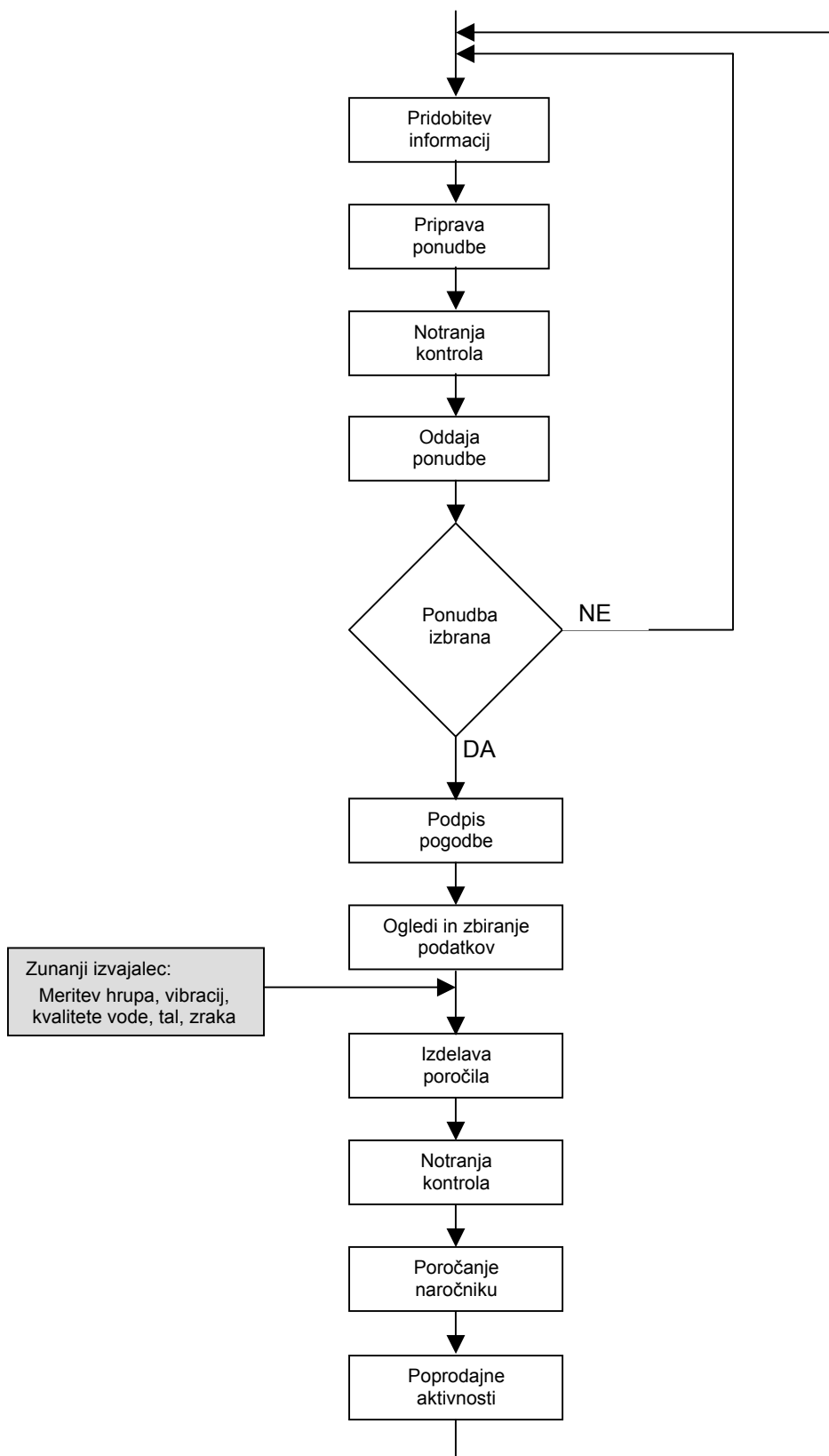
Način in roki poročanja naročniku, vsebina in obseg poročil so predstavljeni že v ponudbi in dogovorjeni s pogodbo. Še med izdelavo poročila se tako o že izvedenih kot tudi še neizvedenih aktivnostih sproti obvešča naročnika. Za vsak večji projekt se to naredi z uvodnim poročilom, osnutkom zaključnega poročila in zaključnim poročilom. Uvodno poročilo zajema namen projekta, načrt dela, pričakovane rezultate, ovire in tveganja ter časovni načrt dela. Z osnutkom zaključnega poročila podajo naročniku pregled opravljenih nalog, zaključke in priporočila skupaj s prilogami. Zaključno poročilo, ki ga pred oddajo pregleda notranja kontrola vsebuje povzetek opravljenih nalog, poročilo, zaključke in priporočila ter priloge.

Po izdelavi zaključnega poročila pričnejo v Oikosu s t.i. poprodajnimi aktivnostmi. K tem aktivnostim sodijo vzdrževanje stikov z naročniki tudi po končanem projektu. Direktor se osebno z vsakim izmed njih pogovori o doseganju pričakovanj projekta, o kakovosti ter splošni oceni Oikosa na projektu. Naročnike v Oikosu spremljajo tudi naprej, jih bodisi obišejo ali pa z njimi kako drugače tržno komunicirajo z namenom pridobivanja novih naročil.

Posebnega oddelka za trženje v Oikosu ni. Prav tako nima najetih zunanjih sodelavcev, ki bi opravljali tržno komuniciranje. Za način trženja se v podjetju odločajo na osnovi predlogov, ki jih posreduje vsak posameznik.

Računovodsko dejavnost pokriva najeto podjetje Kont d.o.o. iz Domžal. Kont d.o.o. je zadolžen za knjiženje poslovnih dogodkov in izdelavo obveznih poročil za eksterne institucije. Sem so zajeti bilanca stanja, izkaz uspeha, davčna napoved, obrazec za DDV, podatki o poslovanju s tujino za Banko Slovenije in statistika o plačah za Statistični urad. Oikos dostavi podjetju potrebne podatke enkrat mesečno.

Slika 6: Veriga vrednosti v podjetju Oikos



Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

## **4.2 IZLOČITEV AKTIVNOSTI V PODJETJU OIKOS**

S sprejemom Zakona o varstvu okolja (Ur. l. RS, št. 32/93, 1/96) v drugi polovici leta 1993 so v Oikosu pričeli izvajati novo dejavnost, to je izdelava poročil o vplivih na okolje in okoljskih pregledov podjetij. Izmed vseh aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo PVO so ugotovili, da meritve hrupa in vibracij ter kvalitete vod, tal in zraka za Oikos niso ključna aktivnost. Brez predhodne analize so jih izločili v izvajanje zunanjemu izvajalcu aktivnosti. Podobno so storili tudi z geološkimi posnetki sestave tal, ki jih za njih prav tako izvaja zunanji izvajalec. Geološka analiza tal in meritev vibracij sta zelo redki aktivnosti in se izvajata le pri zahtevnejših PVO-jih.

Poleg omenjenih aktivnosti je bila možna aktivnost za izločitev tudi trženje, za katerega v podjetju prav tako niso usposobljeni in bi ga za njih lahko bolje izvajalo zunanje, za to specializirano podjetje. Vendar so uvideli, da je trženje kot aktivnost vključena skozi celoten delovni proces in je za to izločitev težja, če že ne nemogoča, medtem ko je izločitev meritev zunanjemu izvajalcu bolj smiselna, saj gre za posamezno aktivnost v verigi vrednosti podjetja.

### **4.2.1 Strategija, načrti in cilji podjetja**

Strategija Oikosa je povezovanje mednarodnega kapitala in informacij z lokalnimi viri in si s tem zagotoviti kakovostne ter stroškovno učinkovite rešitve, ki vodijo k trajnostnemu razvoju podjetja. Zato namerava Oikos na svojem področju z inovativnostjo, partnerstvom, povezovanjem, integriteto, spoštovanjem dogovorov in zavezanostjo k delu postati vodilno podjetje v Srednji in Vzhodni Evropi (Oikos, 2004).

### **4.2.2 Namen izločitve aktivnosti**

Glavni namen izločitve meritev hrupa, vibracij, kvalitete tal, vod in zraka ter izvedbe geoloških posnetkov sestave tal zunanjim izvajalcem, je bil v Oikosu sledenje lastni strategiji, to je zagotavljanje kakovostne rešitve in postati najboljši na svojem področju. To v Oikosu dosega z izvajanjem zgolj tistih aktivnosti, na področju katerih so strokovno najboljše usposobljeni, to je svetovanje, izdelovanje študij in poročil o varovanju in vplivih na prostor in naravo na osnovi zakonov, meritev ter drugih podatkov.

Poleg tega so si v Oikosu z izločitvijo meritev ter geoloških posnetkov sestave tal obetali kvalitetnejše izvajanje izločenih aktivnosti ter nižje stroške. Hkrati bi lastno izvajanje izločenih aktivnosti ob nespremenjeni kadrovske zasedbi za podjetje pomenilo prej obremenitev kot pa prednost.

### 4.2.3 Opredelitev aktivnosti

V Oikosu se zavedajo pomembnosti varstva tal, pitne vode, zraka in varstva pred hrupom. Njihov cilj je postavitve jasnih smernic in analiza obstoječega stanja tal, vod, zraka in hrupa saj so to temelji za izvajanje aktivne politike za izboljšanje življenskega okolja. Zato so še posebej natančno opredelili aktivnosti izvajanja meritev hrupa in vibracij ter kvalitete tal, vode in zraka. Zavedali so se, da je nemogoče izločiti aktivnost zunanjemu izvajalcu, ne da bi vedeli za katero aktivnost gre in v kolikšnem obsegu se bo izločila. Hkrati je bil z natančnim definiranjem aktivnosti in postavljenimi zahtevami poenoten kriterij pri izbiri zunanjih izvajalcev.

V okviru meritev hrupa so bile zahtevane 24 urne meritve na šestih lokacijah za večje in na eni lokaciji za srednje velike projekte. Meritve so morale obsegati neprekinjene meritve obremenitev s hrupom v skladu z določili Uredbe o hrupu v naravnem in življenskem okolju (Ur.l.RS, št. 45/95 in 66/96). Zahtevana je bila ocena rezultatov meritev v skladu z zahtevami Uredbe o hrupu v naravnem in življenskem okolju (Ur.l.RS, št. 45/95 in 66/96) in Uredbe o hrupu zaradi cestnega in železniškega prometa (Ur.l.RS, št. 45/95). Poleg tega je bilo potrebno ob predložitvi vseh potrebnih certifikatov za izvajanje navesti tudi s katerim merilnikom se bodo meritve izvajale ter kateri analizator hrupa in programska opremo za vrednotenje ravni hrupa zunanji izvajalec uporablja. Zahteva je bila, da se pri modeliranju končnega stanja za sestavino hrup uporabi verificirani matematični model za napoved hrupa, ter da zunanji izvajalec izdelava karte hrupa za dnevni in nočni čas glede na namembnost prostora v vplivnem območju vira hrupa. Ob vsem tem so morali vsi potencialni zunanji izvajalci aktivnosti priložiti referenčno listo (Interno gradivo Oikos, 2004).

Pri postavljanju kriterijev za kvalitetne meritve vode so v Oikosu ugotovili, da je potrebno izvesti poleg osnovnih meritev temperature, nivoja ter pH vrednosti tudi električno prevodnost, vsebnost kisika, KPK-KmnO<sub>4</sub>, TOC-a, amonija, nitratov, sulfatov, kloridov, EOX-a, kovin (Al, Cd, Pb, Fe, Hg), Na, mineralnih olj, fenolnih spojin in še vrsto drugih. Meritve in analize kvalitete voda je potrebno izvajati v skladu z vrsto ISO in DIN standardov, zaradi česar je potrebna zahtevna merilna in laboratorijska oprema, ki jo imajo v Sloveniji zgolj večji Inštituti in Univerze. Podobno velja tudi za meritve kvalitete zraka in geoloških značilnosti tal. Pri obeh je potrebna analiza širokega spektra makro in mikro parametrov, ki prav tako zahtevajo zahtevne merilne inštrumente ter laboratorijske analize le teh (Interno gradivo Oikos, 2004).

#### 4.2.4 Obstoječi pogoji

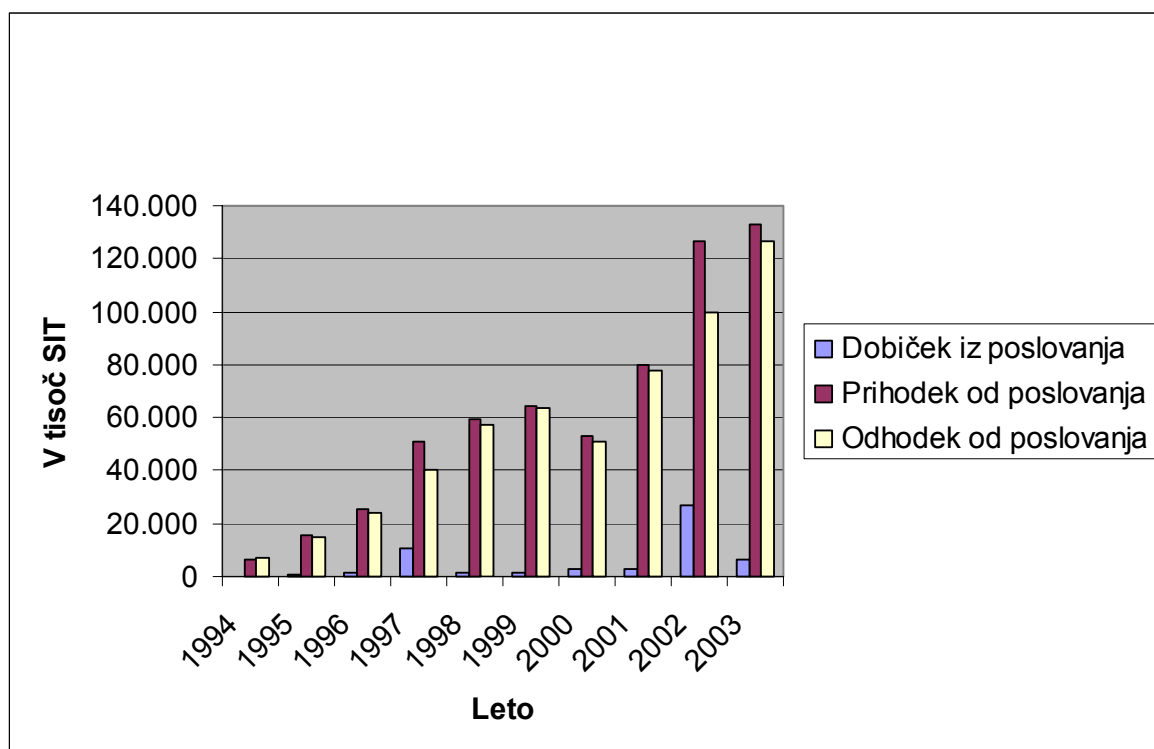
Z Zakonom o varstvu okolja (Ur. l. RS, št. 32/93, 1/96), ki je bil sprejet v drugi polovici leta 1993 so v Oikosu začeli izdelovati PVO-je. Prva naročila za izdelavo PVO-jev so začela prihajati v letu 1994, zato se bom tudi sam z analizo izločitve aktivnosti meritev omejil na obdobje po tem letu. V tem času se je Oikos razvijal in bolj ali manj tudi rasel. V tabeli 2 so za to obdobje zajeti prihodki in odhodki od poslovanja in kažejo širjenje obsega obstoječih storitev (Interno gradivo Oikos, 2004).

Tabela 2: Letni poslovni uspeh podjetja Oikos v obdobju 1994 - 2003

Leto	Letni poslovni uspeh podjetja		
	Prihodki od poslovanja (v tisoč SIT)	Odhodki od poslovanja (v tisoč SIT)	Dobiček iz poslovanja (v tisoč SIT)
1994	6.694	6.983	-289
1995	15.684	15.201	483
1996	25.239	23.830	1.409
1997	51.126	40.608	10.518
1998	59.105	57.348	1.757
1999	64.689	63.532	1.157
2000	53.371	50.606	2.765
2001	80.181	77.618	2.563
2002	126.561	99.969	26.592
2003	132.687	126.310	6.377

Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Slika 7: Poslovni rezultat podjetja Oikos za obdobje 1994 - 2003



Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Delež posameznih podrčij v skupnih prihodkih in odhodkih podjetja za to obdobje kažeta tabeli 3 in 4 (Interno gradivo Oikos, 2004).

Tabela 3: Skupni prihodki in prihodki posameznih področij podjetja Oikos

Leto	Prihodki od poslovanja (v tisoč SIT)	Priprava projektov (v tisoč SIT)	PVO (v tisoč SIT)	Razvojni program (v tisoč SIT)	Strokovne podlage (v tisoč SIT)
1994	6.694	2.142	536	1.874	2.142
1995	15.684	4.235	1.882	6.117	3.450
1996	25.239	5.553	6.562	7.319	5.805
1997	51.126	8.180	11.248	7.158	24.540
1998	59.105	11.821	14.185	7.093	26.006
1999	64.689	10.997	23.288	18.113	12.291
2000	53.371	15.478	19.214	10.140	8.539
2001	80.181	31.271	20.045	20.045	8.820
2002	126.561	50.624	30.375	31.640	13.922
2003	132.687	48.732	24.831	42.362	16.762

Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.



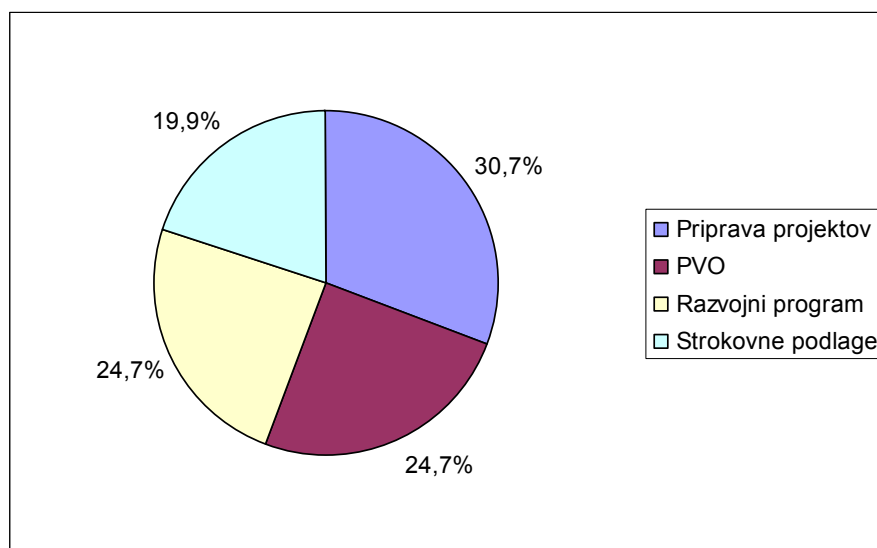
Tabela 4: Skupni odhodki in odhodki posameznih področij podjetja Oikos

Leto	Odhodki od poslovanja (v tisoč SIT)	Priprava projektov (v tisoč SIT)	PVO (v tisoč SIT)	Razvojni program (v tisoč SIT)	Strokovne podlage (v tisoč SIT)
1994	6.983	2.235	559	1.955	2.234
1995	15.201	4.104	1.824	5.929	3.344
1996	23.830	5.243	6.195	6.911	5.481
1997	40.608	4.873	11.097	6.091	18.546
1998	57.348	11.470	13.966	8.938	22.974
1999	63.532	16.518	17.789	19.059	10.165
2000	50.606	15.688	17.206	9.615	8.097
2001	77.618	30.271	20.017	18.792	8.538
2002	99.969	33.605	29.375	27.992	8.997
2003	126.310	47.670	24.687	40.923	13.030

Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

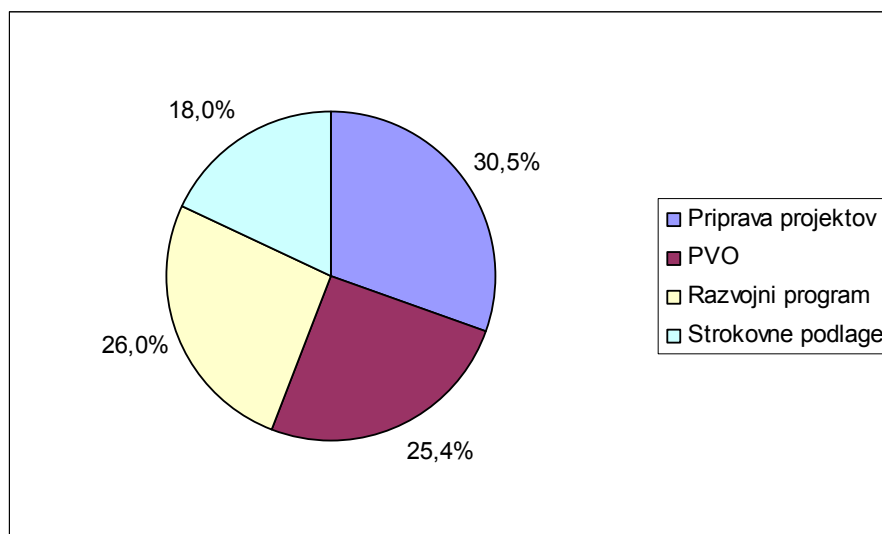
Delež posameznih področij po prihodku in odhodu od poslovanja se je skozi leta spreminjal. Pripadajoča grafa na slikah 8 in 9 kažeta povprečen delež prihodka in odhodka od poslovanja posameznega področja v obdobju 1994 – 2003 (Interno gradivo Oikos, 2004).

Slika 8: Delež prihodkov posameznega področja v podjetju Oikos v obdobju 1994 - 2003



Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Slika 9: Delež odhodkov posameznega področja v podjetju Oikos v obdobju 1994 - 2003



Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

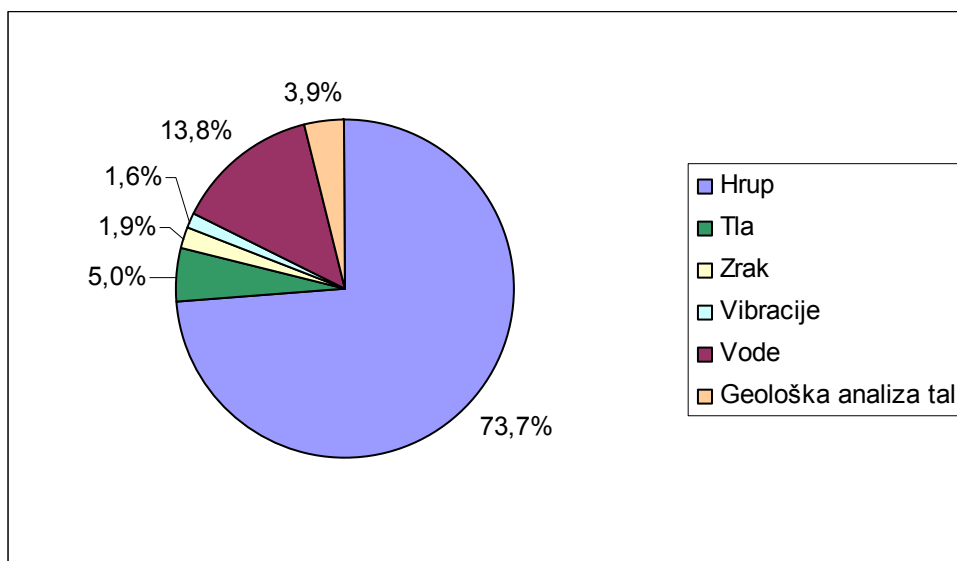
Vse aktivnosti, vključno z geološko analizo tal so potrebne zgolj pri izdelavi PVO-jev. Te v Oikosu po zahtevnosti delijo na velike, srednje in male. Velika PVO-ja sta bila do sedaj izvedena le dva in sicer v letih 1999 in 2000. Vrednost prvega je bila 10,7 mio SIT, drugega pa skoraj 6 mio SIT. Vsak izmed njiju se je izvajal tri leta. Prav tako so prihajala plačila in sicer prvo leto 35%, drugo 40% in tretje 25% (Interno gradivo Oikos, 2004).

Naslednji so srednje veliki PVO-ji katerih ponudbena vrednost znaša 450.000 SIT. Po dosedanjih izkušnjah je teh okoli 10% vseh izvedenih PVO-jev in predstavljajo približno 40% prihodkov na dejavnosti PVO. Pri tem sta izvzeta oba velika PVO-ja (Interno gradivo Oikos, 2004).

Pri srednje velikih PVO-jih se kot edina aktivnost, ki jo izvaja zunanji izvajalec pojavlja prav meritve hrupa. Cena izvedbe meritve hrupa skupaj s poročilom za tovrstne PVO-je znaša 150.000 SIT (Priloga 1) kar predstavlja tretjino celotne vrednosti PVO-ja (Interno gradivo Oikos, 2004).

V 10-ih letih, odkar v Oikosu izvajajo PVO-je, je največji delež porabljenih sredstev za zunanje izvajalce aktivnosti porabljenih za meritve hrupa (73,7%). Zaradi zahtevnosti meritev in potrebne laboratorijske opreme so na drugem mestu meritve površinskih in podzemnih vod (13,8%) ter onesnaženost tal in vegetacije (5,0%). Najnižji delež, manj kot 5%, je porabljen za meritve kvalitete zraka, vibracij ter geoloških posnetkov in sicer zaradi njihovega redkega izvajanja (glej Sliko 10, na str. 67).

Slika 10: Delež sredstev porabljenih za posamezne meritve



Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Pri izdelavi vseh ostalih, to je malih PVO-jev, zunanji izvajalci niso potrebni in jih izvedejo v Oikosu v celoti sami. Cena teh znaša 70.000 SIT.

#### 4.2.5 Možnosti

Pri postavljanju zahtev za meritve kakovosti površinskih in podtalnih vod ter zraka so v Oikosu že pri postavljanju kriterijev ugotovili, da sami v nobenem primeru ne morejo kvalitetno izvajati tovrstnih meritev. Pri iskanju kriterijev za meritve kakovosti vod in zraka so ugotovili, da je v tem primeru preveliko število parametrov, ki jih je potrebno meriti in da se ti razlikujejo od primera do primera. Poleg tega je za analizo le teh potreben laboratorij z opremo, ki ustreza strogim predpisom iz tega področja. Zato je za ti dve aktivnosti edina možnost, da ju izvajajo najboljši izmed razpoložljivih zunanjih izvajalcev.

Glede na to, da se meritve vibracij izvajajo le pri največjih projektih, tudi za te ni smiselno, da bi jih izvajali sami. Enako velja tudi za geološki posnetek sestave tal, pri katerem je poleg tega potrebna tudi zahtevna ter draga računalniška in druga oprema.

Tako se je smiselno pri nadaljni analizi za izločitev aktivnosti zunanjemu izvajalcu omejiti zgolj na meritev hrupa. Glede na to, da meritev v Oikosu (še) niso izvajali ostajata za analizo zgolj dve možnosti, in sicer:

- izvajanje meritev hrupa se izvede v Oikosu,
- izvajanje meritev hrupa prevzame zunanje, za to specializirano podjetje.

#### 4.2.5.1 Izvajanje meritev v podjetju Oikos

Če bi se v Oikosu odločili sami izvajati meritve hrupa, bi morali investirati v nakup ustrezne merilne in računalniške opreme ter zaposliti novega človeka z ustrezno izobrazbo. V Oikosu mesečna bruto plača za tovrstni kader znaša 350 tisoč SIT. Za izvajanje meritev hrupa se uporablja eno ali dvo kanalni merilni inštrument. Za potrebe Oikosa ustreza dvo-kanalni merilni inštrument proizvajalca Lars&Davis. Življenska doba za merilno opremo je 10 let. Cena takega inštrumenta znaša 4 mio SIT v kar je vključeno tudi izobraževanje o uporabi inštrumenta (Interno gradivo EPI SPEKTRUM). Kasnejša izobraževanja niso več potrebna. Strošek računalniške opreme, softwara in hardware, za analizo izvedenih meritev znaša 0,6 mio SIT (Interno gradivo EPI SPEKTRUM). Poleg tega, je potrebno upoštevati letni strošek za umerjanje inštrumenta za hrup, ki znaša 300.000 SIT (Interno gradivo SIQ). Za obdobje 10 let so v tabeli 5 podani stroški Oikosa, če bi sami izvajali meritve hrupa.

Tabela 5: Posamezni stroški za primer izvajanja meritev hrupa v podjetju Oikos

Opis	Strošek v mio SIT
Plača zaposlenega	42,0
Merilni inštrument	4,0
Računalniška oprema	0,6
Kalibracija	3,0
Skupaj	49,6

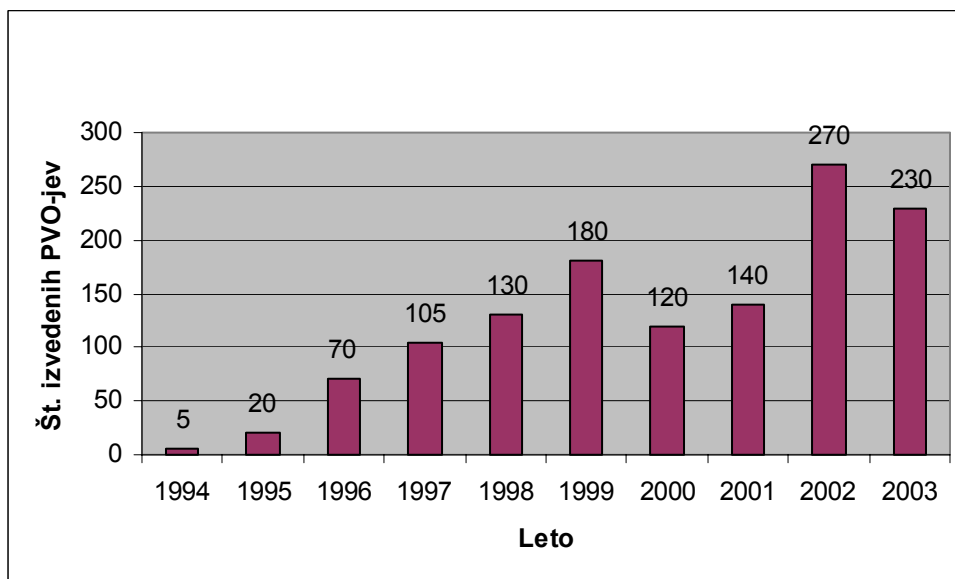
Vir: interno gradivo Oikos, 2004

Poleg tega je potrebno upoštevati, da je za izvajanje tovrstnih meritev potrebno pridobiti dovoljenje, ki ga izda Ministrstvo za okolje, prostor in energijo. Izda ga na osnovi akreditacije za izvajanje meritev, ki ga izda Slovenska akreditacija za izvajanje meritev po standardu ISO17025 kar se preverja prav tako enkrat letno. Stroški za to so zanemarljivi (Interno gradivo EPI SPEKTRUM).

#### 4.2.5.2 Izvajanje meritev v za to specializiranem podjetju

V Oikosu so izvedli do danes 1270 PVO-jev. Letno število izvedenih PVO-jev je od leta 1994 do 2003 stalno rastlo z rahlim odklonom navzdol v letih 2000 in 2001 ter odklonom navzgor v letu 2002. (glej Sliko 11, na str. 69). Odklon navzdol je posledica zasedenosti zaradi izdelave velikih PVO-jev naročenih v letih 1999 in 2000, medtem ko se v letu 2002 pozna veliko povpraševanje po izdelavi tovrstnih poročil.

Slika 11: Letno število izvedenih PVO-jev v podjetju Oikos v obdobju 1994 - 2003



Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Skupni prihodki iz naslova malih in srednje velikih PVO-jev v obdobju od leta 1994 do 2003 znašajo 135,47 mio SIT. Neto sedanja vrednost<sup>19</sup> (En. 1) letnih prihodkov od izdelave malih in srednje velikih PVO-jev znaša pri 7% diskontni stopnji<sup>20</sup> 84,25 mio SIT.

$$NSV = \sum_{t=0}^n \frac{PV_t}{(1+r)^t} \quad (\text{En. 1})$$

kjer je:

$\frac{1}{(1+r)^n}$  ..... diskontni faktor<sup>21</sup>

r..... diskontna stopnja

t..... posamezno leto

n..... skupno število let opazovanega obdobja

PV..... pričakovana prihodnja vrednost denarnega toka

40% te vrednosti predstavljajo tisti PVO-ji pri katerih je bilo potrebno izvesti meritve hrupa. Ker meritve hrupa predstavljajo približno tretjino te vrednosti PVO-

<sup>19</sup> Neto sedanja vrednost je dinamična metoda za vrednotenje investicijskih projektov. Višina neto sedanje vrednosti je neposredno odvisna od diskontne stopnje, s katero se reducira bodoče finančne tokove na začetni trenutek. Pri investiciji se od tako dobljene vrednosti odšteje še investicijski vložek (Čibej, 1998, str. 3).

<sup>20</sup> Diskontna stopnja je zahtevana stopnja donosa. Je stopnja donosa, ki jo je na finančnem trgu mogoče dobiti za podobno naložbo (posojilo) (Mramor, 1993, str. 197). Je pričakovani strošek kapitala, dolžniškega in lastniškega, za financiranje nove naložbe (investicije) (Svetin, 1998, str. 28 - 30).

<sup>21</sup> Diskontni faktor pri dani diskontni stopnji in danem prihodnjem časovnem trenutku pove, kolikšna je sedanja vrednost ene denarne enote (Mramor, 1993, str. 197).

jev pri katerih so se meritve izvajale, je bil strošek zunanjega izvajalca meritev hrupa v Oikosu v preteklih desetih letih 11,10 mio SIT.

#### 4.2.5.3 Primerjava analiziranih možnosti

Če bi v Oikosu sami izvajali meritve hrupa, bi morali takoj na začetku analiziranega obdobja investirati v merilno in računalniško opremo, zatem pa vsako leto za plačo dodatno zaposlenega ter vsakoletno kalibracijo merilnega inštrumenta. Glede na to, da za Oikos izvaja meritev hrupa ves čas zunanji izvajalec, pomeni za Oikos neinvestiran denar potreben za lastno izvajanje meritev prihranek, ter denar porabljen v tem obdobju za zunanjega izvajalca denarni odliv (glej Tab. 6).

Tabela 6: Denarni tok kot posledica izločitve meritev zunanjemu izvajalcu v obdobju 1993 - 2003

Leto	Denarni priliv (v tisoč SIT)	Denarni odliv (v tisoč SIT)	Denarni tok skupaj (v tisoč SIT)
1993	4.600		4.600
1994	4.500	- 75	4.425
1995	4.500	- 300	4.200
1996	4.500	- 1.050	3.450
1997	4.500	- 1.575	2.925
1998	4.500	- 1.950	2.550
1999	4.500	- 2.700	1.800
2000	4.500	- 1.800	2.700
2001	4.500	- 2.100	2.400
2002	4.500	- 4.050	450
2003	4.500	- 3.450	1.050

Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Iz tabele 6 je razvidno, da je skupni denarni tok skozi celotno obdobje pozitiven, kar samo potrjuje utemeljenost izločitve aktivnosti meritve hrupa zunanjemu izvajalcu. Neto sedanja vrednost končnega denarnega toka dobljenega kot razlika med vloženimi denarnimi vložki in prilivi za obdobje od 1994 do 2003 je prav tako pozitivna in pri diskontni stopnji 7% znaša 22,735 mio SIT. Pri tem se smatra, da je bil denarni vložek za nakup merilne in računalniške opreme izveden na začetku analiziranega obdobja, medtem ko so se vsi ostali denarni vložki in prilivi izvršili ob koncu vsakega leta.

#### **4.2.6 Prednosti**

Smiselnost izločitve meritev hrupa so v Oikosu videli predvsem v znižanju stroškov. Predvidevali so, da bodo uspešnejši in stroškovno učinkovitejši, če bodo izkoristili znanje zunanjega izvajalca aktivnosti. Kot kaže izračun, so bila njihova predvidevanja povsem pravilna. Poleg dodatne zaposlitve ene osebe, ki bi predstavljala največji dodatni strošek za podjetje (glej Tab. 5, na str. 68) so se v Oikosu z izločitvijo aktivnosti meritev hrupa izognili tudi nakupu opreme, potrebne za izvajanje meritev. Prihranjeni denar so v Oikosu investirali v izpopolnjevanje drugih, za njih ključnih aktivnosti.

Poleg višjih stroškov, bi lastno izvajanje meritev hrupa imelo vpliv tudi na organiziranost podjetja. Z novim zaposlenim, s povsem drugačnimi nalogami kot jih imajo zaposleni sedaj, bi postala organiziranost podjetja bolj zapletena s čimer bi izgubila na lastni učinkovitosti in prilagodljivosti. Hkrati bi to za podjetje pomenilo določen odmik od ključnih aktivnosti, kar bi lahko posledično poslabšalo kvaliteto in upočasnilo izdelavo končnih izdelkov. Z zunanjim izvajalcem so v podjetju pridobili visok nivo znanja, spretnosti in strokovnosti, ki bi jo sami zelo težko ali pa sploh ne. Istočasno zunanji izvajalec z izvajanjem aktivnosti prevzame nase odgovornost za uspešno in celovito izvedbo izločene aktivnosti. Z osredotočanjem na lastne ključne aktivnosti so v Oikosu povečali dodano vrednost, zaradi večjega zanimanja kupcev pa tudi dohodek. Poleg naštetega Oikos s sodelovanjem z na trgu znanim zunanjim izvajalcem pripomore h konkurenčni prednosti podjetja s čimer lažje prihaja do sklenitev novih poslov. Preko zunanjega izvajalca so v Oikosu prišli do marsikaterih novih poslovnih priložnosti, ki jih drugače ne bi bilo.

#### **4.2.7 Slabosti**

Največja pomankljivost izločitve meritev hrupa kot aktivnosti je odvisnost Oikosa od zunanjega izvajalca. Ta odvisnost se včasih kaže tudi v zamujanju pri oddaji poročil. Poleg tega bi nenadna prekinitev sodelovanja z zunanjim izvajalcem pomenila za Oikos težave, ki bi prišle do izraza predvsem pri iskanju novega, zanesljivega zunanjega izvajalca ter novega medsebojnega povezovanja in prilagajanja.

Poleg tega s povezavo zunanji izvajalec aktivnosti pridobi marsikatero koristno informacijo, s čimer bi lahko Oikosu otežil nadaljnje uspešno poslovanje, če bi le te posredoval konkurenčnemu podjetju.

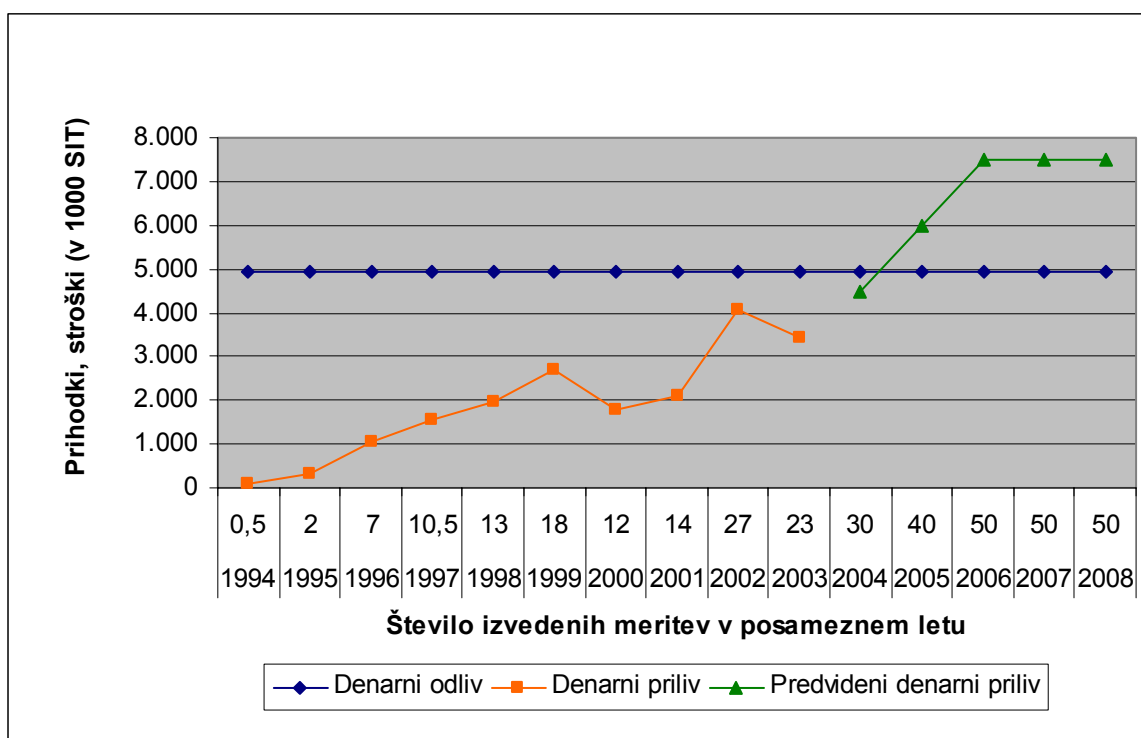
Po drugi strani pa bi Oikos z lastnim izvajanjem meritev hrupa lahko to aktivnost tržil samostojno, s čimer bi razširil svojo dejavnost in v primeru uspeha tudi povečal dobiček.

#### 4.2.8 Točka preloma

S primerjavo stroškov in prihodkov, ki bi nastali, če bi v Oikosu sami izvajali meritve hrupa, se lahko ugotovi točko preloma. Ta ponazarja potreben obseg izvedenih meritev, kjer se izguba prevesi v dobiček (Osteryoung, Newman, Davies, 1997, str. 92 - 94). Prelomna točka je točka v kateri se skupni stroški izenačijo s prihodkom.

Točko preloma grafično prikazuje slika 12, kjer so na navpični osi y prikazani celotni prihodki in stroški, na horizontalni osi x pa količina izvedenih meritev.

Slika 12: Točka preloma



Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Tam kjer linija prihodka, ki ponazarja lastno izvajanje meritev Oikosa zaradi česar odpadejo stroški najema zunanjega izvajalca, seka linijo, ki ponazarja celotni strošek nakupa potrebne opreme za izvedbo meritev, kalibracije ter plače zaposlenega, ki bi meritve izvajal, tam so prihodki ravno enaki stroškom. Začetni strošek za nakup potrebne računalniške in merilne opreme je enakomerno porazdeljen na 10 let, to je življensko dobo merilne opreme.



Glede na to, se točko preloma izračuna po naslednjih enačbah (Vahčič et al., 1998, str. 59 – 65):

$$TR = TC \quad (\text{En. 2})$$

$$TR = P * Q \quad (\text{En. 3})$$

$$Q = \frac{TC}{P} \quad (\text{En. 4})$$

kjer je:

TR..... celotni prihodki

TC..... celotni stroški

P ..... cena izvedenih meritev

Q ..... število izvedenih meritev na leto

Točka preloma se torej pojavi takrat, ko z danimi prihodki od izvedenih meritev pokrijemo vse stroške. V primeru Oikosa bi to bilo pri 34-ih izvedenih meritvah hrupa na leto.

Do sedaj v Oikosu še niso izdelali 34-ih PVO-jev na leto pri katerih bi bilo potrebno izvesti meritev hrupa, kar pa se glede na njihovo stalno rast lahko pričakuje. Glede na to, da sedaj zunanji izvajalec meritev hrupa izvede skupno 100 tovrstnih meritev za vse svoje naročnike, bi jih lahko izvedli v Oikosu 50, seveda če bi jih izvajali sami v sklopu svoje dejavnosti. V grafu na sliki 12 je prikazano tudi morebitno izvajanje meritev hrupa v Oikosu v prihodnosti in sicer v prvem letu po nakupu merilne in računalniške opreme 30, naslednje 40, vsa nadaljna leta pa 50. Za obdobje desetih let bi bil denarni tok na osnovi predvidenega števila izvedenih meritev v Oikosu tak, kot je prikazan v tabeli 7.

Tabela 7: Predviden denarni tok za primer izvedbe meritev v podjetju Oikos v obdobju 2004 - 2014

Leto	Št. izvedenih meritev	Denarni priliv (v tisoč SIT)	Denarni odliv (v tisoč SIT)	Denarni tok skupaj (v tisoč SIT)
2004			- 4.600	- 4.600
2005	30	4.500	- 4.500	0
2006	40	6.000	- 4.500	1.500
2007	50	7.500	- 4.500	3.000
2008	50	7.500	- 4.500	3.000
2009	50	7.500	- 4.500	3.000
2010	50	7.500	- 4.500	3.000
2011	50	7.500	- 4.500	3.000
2012	50	7.500	- 4.500	3.000
2013	50	7.500	- 4.500	3.000
2014	50	7.500	- 4.500	3.000

Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Če bi v Oikosu uspeli realizirati predvideno število meritev na leto bi v primeru lastne izvedbe meritev hrupa že prvo leto pokrili vse stroške, ki bi jih imeli z zunanjim izvajalcem aktivnosti. Drugo leto, pri 40-ih izvedenih meritvah hrupa, bi bil prihranek zaradi lastnega izvajanja meritev 1,5 mio SIT, vsa nadaljna leta pa 3 mio SIT. V tem primeru bi bila pri nakupu merilne opreme v vrednosti 4,6 mio SIT doba povračljivosti<sup>22</sup> 3,1 let.

Glede na to, da je življenska doba merilne opreme 10 let, bi bila interna stopnja donosnosti<sup>23</sup> za to obdobje 38,1 %. Pri teh predpostavkah bi bilo v Oikosu smiselno izvajati meritev hrupa v Oikosu.

<sup>22</sup> Doba povračljivosti je statična metoda za vrednotenje investicijskih projektov in pove v kolikšnem času se investicija povrne glede na začetne izdatke povezanimi z investicijo in spremljajočimi stroški (Osteryoung, Newman, Davies, 1997, str. 220 - 222).

<sup>23</sup> Interna stopnja donosnosti je mejna diskontna stopnja pri kateri je neto sedanja vrednost denarnih tokov enaka nič. Pri tej stopnji je vsota vrednosti donosov, diskontiranih na današnji trenutek, natanko enaka investicijskemu vložku, ki dospeva v istem trenutku (Brigham, Gapenski, Daves, 1998, str. 211).

#### 4.2.9 Analiza občutljivosti

V analizi občutljivosti so zajeti tisti vhodni podatki, za katere se predvideva, da se lahko v prihodnosti spremenijo in s tem vplivajo na smiselnost izločitve meritve hrupa kot aktivnosti zunanjemu izvajalcu. To so:

- cena merilnega inštrumenta,
- število izvedenih meritev,
- cena izvedbe meritev,
- strošek zaposlenega,
- cena kalibracije.

Za preteklih 10 let je izračunana interna stopnja donosnosti izločitve meritve hrupa zunanjemu izvajalcu 61,0%, kar potrjuje pravilnost odločitve Oikosa, da za njih izvaja to storitev zunanji izvajalec.

Povečanje nabavne cene merilnega inštrumenta, višja plača zaposlenega, ki bi meritve izvajal v Oikosu in višja cena kalibracije bi še povečali interno stopnjo donosnosti zunanjega izvajanja meritve hrupa, medtem ko bi jo povečanje cene in/ali števila izvedenih meritev znižala. Izračunane vrednosti interne stopnje donosnosti pri različnih faktorjih povečanja za posamezni primer pri diskontni stopnji 7% kaže tabela 8.

Tabela 8: Vpliv spremembe vhodnih parametrov na interno stopnjo donosnosti

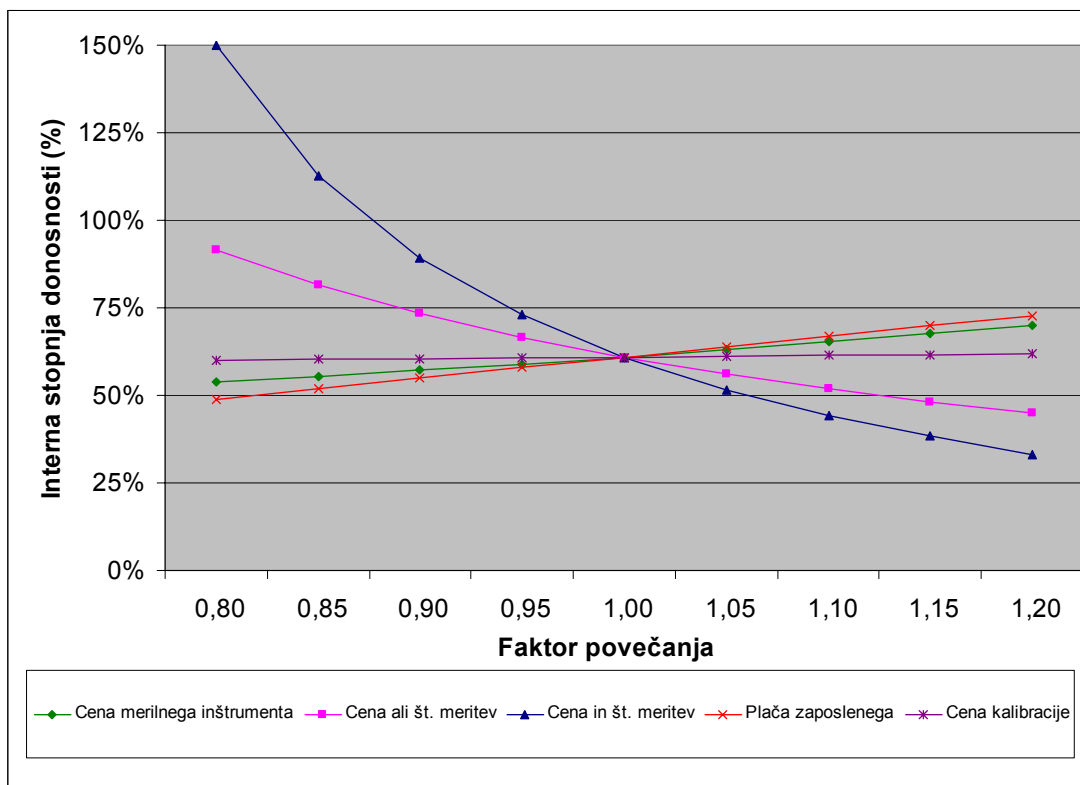
DS	Faktor povečanja	ISD (interna stopnja donosnosti) pri variranju				
		cene mer. inš. (%)	cene ali št. mer. (%)	cene in št. mer. (%)	plače zaposl. (%)	cene kalibracije (%)
7	0.80	53,7	91,5	149,8	48,9	60,1
	0,85	55,4	81,5	112,9	51,9	60,3
	0,90	57,1	73,3	89,3	55,0	60,5
	0,95	59,0	66,6	73,0	58,0	60,7
	1,00	61,0	61,0	61,0	61,0	61,0
	1,05	63,0	56,1	51,7	63,9	61,2
	1,10	65,3	51,9	44,3	66,9	61,4
	1,15	67,6	48,2	38,3	69,9	61,6
	1,20	70,2	45,0	33,3	72,8	61,8

Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

Na smiselnost izločitve meritve hrupa torej v največji meri vplivata cena in število izvedenih meritev, nekoliko manj vplivata cena merilnega inštrumenta ter strošek

zaposlenega, medtem ko ima najmanjši vpliv cena kalibracije, kar je razvidno tudi iz grafičnega prikaza na sliki 13.

Slika 13: Analiza občutljivosti za izbrano varianto



Vir: Interno gradivo Oikos, 2004.

#### 4.2.10 Izbira najboljše izmed možnosti

Z izločitvijo meritev hrupa so se v Oikosu zavedno izpostavili tveganju odvisnosti od zunanjega izvajalca ter morebitni zlorabi informacij, s strani zunanjega izvajalca. Odvisnosti od zunanjega izvajalca se niso bali, ker je veliko tovrstnih izvajalcev meritev hrupa prisotnih na slovenskem trgu. Tudi tveganje zlorabe poslovnih informacij se jim je zdelo majhno, saj menijo, da bi ob morebitni zlorabi zunanji izvajalec poleg njihovega zaupanja izgubil zaupanje tudi drugih naročnikov tovrstnih uslug. Z lastnim izvajanjem meritev hrupa bi bili sicer neodvisni, toda stroški za to bi bili previsoki.

Prihranek zaradi izločitve meritve hrupa zunanjemu izvajalcu v primerjavi z lastnim izvajanjem aktivnosti je bil v obdobju 10-ih let, ko v Oikosu to aktivnosti potrebujejo, 22,735 mio SIT. Interna stopnja donosnosti izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu je 61,0%, kar poleg drugih izvedenih izračunov in analiz potrjuje upravičenost odločitve Oikosa, da so se v obdobju do danes za izvedbo meritev hrupa odločili za zunanjega izvajalca namesto, da to aktivnost izvajajo sami.

## **4.3 IZBIRA, UVAJANJE IN NADZOR ZUNANJEGA IZVAJALCA**

### **4.3.1 Izbira zunanjega izvajalca**

Za izločitev meritev hrupa zunanjemu izvajalcu v Oikosu niso napravili nobenega načrta temveč so takoj, ko se je pokazala potreba po tovrstnih meritvah, na osnovi pridobljenih ponudb in referenc možnih zunanjih izvajalcev izbrali najprimernejšega.

Kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca so bili enotno postavljeni. Pri odločanju za zunanjega izvajalca ponudbena cena ni bila odločilnega pomena, sicer pa so bile vse ponudbene cene približno enake. Odločilnega pomena pri odločitvi za zunanjega izvajalca meritev hrupa je bila za Oikos kakovost izvedenih meritev, hiter odziv, najbolj pa uporabni rezultati in analiza le teh v obliki izofonskih kart, 3-D modelov ipd., kar je v veliko pomoč pri argumentiranju dobljenih rezultatov na javnih obravnavah in pri naročnikih. Na osnovi postavljenih kriterijev so izbrali za njih najboljšega izmed možnih zunanjih izvajalcev meritev hrupa t.j. EPI SPEKTRUM, podjetje za varstvo okolja, prostorsko informatiko in storitve, s katerim sodelujejo še danes.

### **4.3.2 Pogodba o medsebojnem sodelovanju**

Zaradi, v začetku majhnega števila izvedenih meritev, v Oikosu z izbranim zunanjim izvajalcem niso podpisali nobene pogodbe o sodelovanju, temveč so za vsako izvedbo meritve hrupa pridobili ponudbo na osnovi katere so izvedli naročilo. Šele, ko je število izvedenih meritev preseglo 10 na leto in je bilo videti, da se bo njihovo število še povečalo, so v Oikosu podpisali pogodbo (Priloga 1) z zunanjim izvajalcem s katerim še vedno sodelujejo. Z definiranimi pogoji, to so jasno opredeljeni stroški, ki jih predstavlja izvedba meritev hrupa, časovne omejitve v katerih je potrebno izdelati poročilo o izvedenih meritvah, podatki ki so potrebni za izvedbo meritev, plačilnimi roki ter način obnavljanja pogodbe, so za obe stranki želeli postaviti temelje za uspešno medsebojno sodelovanje. Glede na njuno večletno sodelovanje jim je to tudi uspelo. Pogodba je razumljiva in nedvoumna, tako da nobeni izmed obeh strani ne dopušča možnosti okoriščanja na račun druge. To se je zgodilo tudi predvsem zaradi jasnih namer obeh pogodbenih strani. Želja za uspešno sodelovanje je obojestranska. Z doseženo nižjo ceno in še hitrejšim odzivom si je Oikos s podpisom pogodbe zagotovil določeno prednost pred ostalimi naročniki meritev hrupa, medtem ko si je zunanji izvajalec s podpisom pogodbe zagotovil določeno kvoto meritev hrupa. Okoli 25 meritev na leto, kolikor jih v zadnjih letih zunanji izvajalec naredi za Oikos je četrtnina vseh meritev, ki jih izvede za vse svoje naročnike na leto.

### **4.3.3 Uvajanje in nadzor zunanjega izvajalca**

Sodelovanje med Oikosom in izbranim zunanjim izvajalcem meritev hrupa se ni začelo čisto brez zapletov. Problem je bil v tem, da so v Oikosu sicer vedeli kakšen rezultat iščejo, niso pa vedeli, kako naj bo predstavljen, da bo razumljiv in sprejemljiv tudi za naročnike. Zaradi tega je bilo sprva potrebno veliko sodelovanja z zunanjim izvajalcem, s katerim sta si izmenjala mnogo informacij in si nudila vzajemno pomoč preden so skupaj prišli do zelenega poročila o izvedenih meritvah hrupa. Sčasoma je prišlo sodelovanje in medsebojno zaupanje na tako visoko raven, da sedaj ni potrebne nobene kontrole izvedenih meritev več. Še več, v Oikosu usmerjajo zunanjega izvajalca neposredno k naročniku kjer zunanji izvajalec samostojno izvaja meritve ter zbira potrebne podatke za izdelavo kakovostnega in razumljivega poročila o izvedenih meritvah z vsemi zahtevanimi podatki, kar dodatno skrajša odzivni čas Oikosa do naročnika.

## **4.4 ČLOVEŠKI VIRI**

Izločitev meritev hrupa zunanjemu izvajalcu za zaposlene v Oikosu ni pomenila večjih sprememb in prilagajanj, kajti ta aktivnost se pred izločitvijo v podjetju ni izvajala. Nikogaršnje delovno mesto zaradi zunanjega izvajalca ni bilo ogroženo. Edina sprememba za zaposlene je bila kratkotrajne narave. Bila je zgolj v času izbire, uvajanja in prenašanja zahtev ter želja in pri skupnem oblikovanju končnega poročila z zunanjim izvajalcem, kar je povzročilo zaposlenim nekoliko dodatnega dela. Ker so bili prav vsi zaposleni že od samega začetka vključeni v proces izločitve aktivnosti in so bili o vseh morebitnih spremembah seznanjeni, so v izločitvi meritev hrupa zunanjemu izvajalcu videli zgolj prednosti. Zavedali so se, da jih bo zunanji izvajalec s samostojnim izvajanjem meritev ter analizo le teh razbremenil in jim pridobil dodaten čas za izvajanje ključnih aktivnosti. Zaradi tega in zaradi skupnih interesov vseh zaposlenih v Oikosu negotovosti ali nasprotovanja izločitvi ni bilo, kar je sicer pogost pojav pri izločevanju aktivnosti zunanjemu izvajalcu.

## 5 SKLEP

Na začetku novega tisočletja, v obdobju svetovne globalizacije so podjetja za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti prisiljena izvesti vrsto sprememb tako na področju strukture kot infrastrukture. Za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov morajo podjetja minimizirati stroške na vseh področjih lastnega delovanja. Glavni cilj podjetij je, da s spremembami znižajo transakcijske stroške, povečajo izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti, izvedejo specializacijo, uporabijo nove transportne in komunikacijske tehnologije, poskrbijo za hitrost, točnost in kvaliteto dobave, najdejo najustreznejše prodajne poti in načine oglaševanja proizvodov ali storitev, izboljšajo odnos do kupcev, skratka vse, kar jim omogoča postati uspešnejši od drugih. Pomembno je, da podjetja ugotovijo katere spremembe so to in kako jih doseči.

Nekatera podjetja iščejo rešitev v ekonomiji obsega s povečevanjem proizvodnje, druga v povečevanju učinkovitosti poslovanja, spet tretja v diverzifikaciji. Vendar z izvajanjem vseh aktivnosti v verigi vrednosti proizvoda ali storitev znotraj posamičnega podjetja pomeni, da zmogljivosti niso izkoriščene v največji možni meri. Zato uspešna podjetja postajajo in ostajajo tista, ki se zavedajo lastnih ključnih spretnosti, ostale aktivnosti pa izločajo zunanjim, za to specializiranim izvajalcem. Temu podrejene so tudi spremembe v podjetjih, ki se med drugim odražajo v novih organizacijskih strukturah. S preprostejšo organizacijsko strukturo in ohlapno povezavo podjetij v dinamične mreže in navidezna podjetja, podjetja pridobijo prožnost, ki ustreza hitro spreminjajočim se pogojem trga.

S povezovanjem z zunanjimi izvajalci aktivnosti si podjetje pridobi tehnologije in proizvodne sposobnosti, inventivne sposobnosti, dostop do novih trgov, zmanjša splošno, finančno in politično tveganje, poveča finančni dobiček, konkurenčne prednosti, izboljša organizacijske sposobnosti ter najde nove tržne povezave. Na ta način si podjetje poveča donosnost in učinkovitost, zniža stroške ter poveča sposobnost hitrega prilagajanja spreminjajočim se pogojem trga ob ohranjanju notranje učinkovitosti.

Izločevanje aktivnosti v izvajanje zunanjemu, za to specializiranemu izvajalcu pa samo po sebi podjetju ne zagotavlja gotovega uspeha in dosego zadanih rezultatov. Če želi podjetje z izločitvijo uspeti, mora ravnati previdno in potrpežljivo, kajti proces izločevanja vsebuje vrsto posameznih korakov in analiz, tako finančnih kot nefinančnih, ki vodijo podjetje do dokončne odločitve ali je izločitev izbrane aktivnosti smiselna ali ne. Zato mora biti proces izločevanja skrbno načrtovan, z jasnimi in merljivimi cilji in v skladu s tem tudi izveden.

Proces izločitve pa se ne zaključi z odločitvijo ali analizirano aktivnost izločiti ali ne temveč temu sledi še izbira zunanjšega izvajalca, ki prav tako vsebuje več faz. Sem spada izbira za podjetje najprimernejšega zunanjšega izvajalca, podpis pogodbe, njegova vpeljava in sodelovanje z njim. Tudi postopek izbiranja mora biti skrbno načrtovan s predhodno določenimi cilji ter s konkretnimi predlogi za doseganje ciljev. Potrebno je odgovoriti na vrsto odprtih vprašanj z upoštevanjem morebitnih tveganj. Poleg tega je treba z zunanjim izvajalcem tudi pravno definirati odnos, preden si ga podjetje dokončno izbere kot najboljšega izmed kandidatov za izvajanje aktivnosti.

V celoten proces, tako odločanja ali izbrano aktivnost izločiti ali ne kot tudi izbiro zunanjšega izvajalca, morajo biti vključeni vsi, ki jih izločitev aktivnosti kakorkoli zadeva, saj izločitev aktivnosti za zaposlene pomeni vrsto sprememb. Zaradi občutka ogroženosti, se lahko zaposleni zoperstavijo proti izločitvi aktivnosti, kar lahko vodi v neuspeh celotnega procesa izločitve aktivnosti. Ni pa to edina nevarnost, ki preči izločitvi aktivnosti. Lahko se zgodi, da se aktivnost sicer izloči zunanjemu izvajalcu aktivnosti, ta pa to izkoristi za pridobivanje pomembnih informacij, ki jih lahko kasneje izkoristi v škodo podjetju. Prav tako lahko zunanji izvajalec nepričakovano prekine sodelovanje s podjetjem, katero se zaradi tega lahko znajde v velikih težavah, saj zaradi izpada aktivnosti ni moč izdelati končnega produkta.

Zato je dobro, da podjetja predhodno analizirajo smiselnost izločitve aktivnosti in skrbno izberejo zunanjšega izvajalca, saj imajo s tem dosti več možnosti za uspeh, kot pa tista, ki tega ne storijo.

Med slednje se uvršča tudi Oikos. V Oikosu pri izločevanju aktivnosti niso ravnali sistematično ali izdelovali analize za oceno smiselnosti izločitve aktivnosti v izvajanje zunanjemu, za to specializiranemu podjetju. Pri večini podjetij, ki prav tako ne analizirajo in predhodno pretehtajo ali izbrano aktivnost izločiti ali ne, se kasneje izkaže, da so izločili za njih ključno aktivnost ali aktivnost, ki je to postala čez čas.

Izvedena analiza izločitve meritev hrupa kot aktivnosti je pokazala, da v Oikosu ni bilo tako. Še več. Kljub temu, da so v Oikosu pri izločevanju aktivnosti ter izbiri zunanjšega izvajalca ravnali zgolj po občutku, je v magistrski nalogi izvedena analiza pokazala, da so ravnali prav, ko so se, pa čeprav na hitro in brez kakršnihkoli analiz, odločili za izločitev meritev hrupa v izvajanje zunanjemu izvajalcu.



Analiza podjetja in verige vrednosti je najprej pokazala, da meritev hrupa za Oikos ni ključna. Podobno velja tudi za meritev kvalitete zraka in vod, meritve vibracij ter geološka analiza tal. Po kratki analizi sem ugotovil, da te bodisi iz tehničnih razlogov bodisi zaradi preredkega izvajanja ni smiselno izvajati v Oikosu. Zato sem se v nadaljevanju analize omejil zgolj na meritev hrupa.

Oikos je po dejavnostih razdeljen na štiri področja in sicer: varstvo narave in razvoj, izdelavo poročil o vplivih na okolje (PVO), lokalni program varstva okolja (LPVO) ter strokovne podlage kot pomoč naročniku. Meritve hrupa se izvajajo le v okviru dejavnosti izdelave PVO-jev in še to le pri srednje velikih in velikih PVO-jev. Ponudbena vrednost srednje velikih PVO-jev znaša 450.000 SIT, medtem ko je ponudbeni znesek pri velikih preko 5 mio SIT. Slednja sta bila do sedaj le dva, medtem ko je bilo srednje velikih skoraj 130. Poleg njiju so tudi mali PVO-ji katerih ponudbena vrednost znaša 70.000 SIT. Vseh izvedenih PVO-jev do sedaj je bilo v Oikosu 1270.

Za analizo upravičenosti izločitve meritev hrupa v izvajanje zunanjemu izvajalcu so najpomembnejši srednje veliki PVO-ji. Teh je 10% vseh izvedenih PVO-jev in predstavljajo približno 40% prihodkov celotnega področja PVO. Vrednost meritev pri srednje velikih PVO-jih znaša 150.000 SIT, kar je tretjina ponudbene vrednosti srednje velikih PVO-jev.

Glede na to, da v Oikosu že sodelujejo z zunanjim izvajalcem za izvedbo meritev hrupa, sem z analizo želel pokazati ali je za Oikos ta odločitev prava ali pa bi bilo bolje, da analizirano aktivnost izvajajo sami. V primeru, da bi meritev hrupa izvajali v Oikosu sami, bi do sedaj, v obdobju 10-ih let, porabili 49,6 mio SIT. V ta znesek so zajeti plača zaposlenega, merilni inštrument in njegova letna kalibracija ter računalniška oprema, potrebna za analizo izvedenih meritev. Neto sedanja vrednost porabljenih sredstev za zunanjega izvajalca aktivnosti v tem obdobju znaša 11,10 mio SIT. Interna stopnja donosnosti izločitve meritve hrupa zunanjemu izvajalcu je za analizirano obdobje 10-ih let kar 61%, kar samo potrjuje pravilnost odločitve Oikosa, da za njih izvaja meritev hrupa zunanji izvajalec. Tudi analiza občutljivosti kaže, da je kljub 20% morebitni spremembi cene merilnega inštrumenta, števila in/ali cene izvedenih meritev, stroška zaposlenega ali cene kalibracije, za Oikos bolje, da izvaja meritev hrupa zunanji izvajalec. Analiza občutljivosti je pokazala, da na smiselnost izločitve meritve hrupa v največji meri vplivata cena in število izvedenih meritev. Zato je v prihodnosti potrebno biti še posebej pozoren na ta dva parametra, ki najbolj vplivata na ekonomsko upravičenost izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu.

Poleg ekonomskih prednosti so z izločitvijo analizirane aktivnosti v Oikosu ohranili tudi preprosto obliko organiziranosti, s čimer dosegajo visoko učinkovitost in prilagodljivost zahtevam trga. Hkrati so z zunanjim izvajalcem pridobili visok nivo znanja, spretnosti in strokovnosti ter prenesli nanj odgovornost za izvedbo meritev hrupa, ki bi jo sicer morali nositi sami. Na ta način se v Oikosu lahko osredotočijo na lastne ključne aktivnosti z izpopolnjevanjem katerih si povečujejo konkurenčno prednost pred tekmeci. Edina nevarnost izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu se kaže v odvisnosti Oikosa od zunanjega izvajalca ter v škodi, ki jo lahko zunanji izvajalec povzroči Oikosu zaradi morebitne zlorabe zaupnih informacij.

Problemov z zaposlenimi ni bilo, saj se pred izločitvijo zunanjemu izvajalcu meritev hrupa v Oikosu ni izvajala, zaradi česar se nihče od zaposlenih ni počutil ogroženega. V izločitvi so videli razbremenitev zase in možnost osredotočenja na za njih ključno aktivnost. Zaradi majhnosti podjetja so bili v izločitev aktivnosti vključeni prav vsi zaposleni in bili tako seznanjeni in pripravljeni na morebitne spremembe.

Oikos si kot majhno podjetje, na začetku svojega obstoja in z majhnim številom zaposlenih niti ni mogel privoščiti sistematičnega izločevanja aktivnosti, saj ta terja za dalj časa aktivno udeležbo vsaj enega zaposlenega. Ni pa smotno, da tega niso v Oikosu naredili kasneje. V Oikosu še vedno delajo po občutku kot večina malih podjetij in kot je pokazala analiza, je izločitev meritev hrupa v izvajanje zunanjemu izvajalcu za Oikos zaenkrat še vedno ekonomsko upravičena. S stalnim naraščanjem števila izvedenih meritev kmalu ne bo več. Glede na to, da že sedaj letno izvedejo blizu 30 meritev, se glede na stalen trend naraščanja letnega števila izvedenih meritev lahko pričakuje, da bodo v Oikosu kmalu dosegli in presegli točko, kjer stroški postanejo enaki prihodkom. Izračunana točka preloma je pokazala, da je ta točka pri 34-ih izvedenih meritvah hrupa. Če bi jih v prvem letu po nakupu merilne in računalniške opreme v Oikosu izvedli 30, naslednje 40, vse nadaljnje pa 50, bi bila doba povračljivosti investiranja v kader in opremo za lastno izvajanje meritev 3,1 leta. Glede na to, da je življenjska doba merilne opreme 10 let, bi bila interna stopnja donosnosti za to obdobje 38,1 %, kar pri teh predpostavkah samo potrjuje smiselnost izvajanja meritev hrupa v Oikosu. Ta predpostavka in dejanski trend gibanja števila izvedenih srednjih velikih PVO-jev, kjer je potrebna meritev hrupa vodi k temu, da ni dovolj zgolj enkratna analiza smiselnosti izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu. Analiziran primer jasno kaže, da ob nadaljnjem večanju števila izvajanj hrupa le ta ne bo več ekonomsko smotna pri zunanjem izvajalcu temveč znotraj podjetja samega, saj so se razmere, glede na obdobje izpred 10-ih let precej spremenile. Zato je dobro in prav, da podjetje tudi potem, ko že uspešno sodeluje z zunanjim izvajalcem občasno preverja ali zunanje izvajanje aktivnosti za podjetje pomeni še konkurenčno prednost ali ne.

## 6 LITERATURA

1. Allman – Ward Michele, Sagner James: Essentials of Managing Corporate Cash. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2003. 264 str.
2. Anholt Simon: Brand New Justice: The upside of global branding. Amsterdam : Butterworth Heinemann, 2003. 180 str.
3. Axelsson Bjorn, Wynstra Finn: Buying Business Services. West Sussex : John Wiley & Sons Ltd., 2002. 282 str.
4. Beneton E. Gup: The Future of Banking. Westport : Quorum Books, 2003. 366 str.
5. Bendor-Samuel Peter: Focusing on 'What', not 'How'.  
[URL:<http://www.outsourcing-journal.com/issues/nov1998/insight.html>], 6.7.2003
6. Bendor-Samuel Peter: The Admixture We Know as Outsourcing.  
[URL:<http://www.outsourcing-journal.com/issues/jun1999/insight.html>], 16.4.2003
7. Bendor-Samuel Peter: What is Outsourcing?.  
[URL:<http://www.outsourcing-faq.com/1.html>], 4.6.2001
8. Bendor-Samuel Peter: The Dirty Dozen. 12 Outsourcing Mistakes and How to Avoid Them.  
[URL:<http://www.outsourcing-journal.com/issues/jun2001/insights.html>], 6.7.2003
9. Bendor – Samuel Peter: Outsourcing Relationships: Why Are They So Difficult to Manage? [URL: <http://www.outsourcing-consulting.com/html/research.html>], 25.1.2002.
10. Bettina von Stamm: Managing Innovation, Design and Creativity. The atrium : John Wiley & Sons Ltd., 2003. 429 str.
11. Bernik Eva et al.: Analiza podjetja Oikos d.o.o.. Seminarska naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, maj 2000. 24 str. (7 pril.)
12. Bernik Eva et al.: Razvojna problematika podjetja Oikos d.o.o.. Seminarska naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, september 2000. 24 str. (7 pril.)
13. Bongard Stefan: Outsourcing – Entscheidungen in der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums. Wiesbaden : Deutscher Universitäts Verlag, 1994. 480 str.
14. Boone Luis E., Kurtz David L.: Contemporary Business – 1997 edition. Fort Worth : The Dryden Press, 1997, 636 str.
15. Bolwiyn P.T., Kumpe T.: Manufacturing in the 1990s – Productivity, Flexibility and Innovation. Long Range Planning, Oxford, 23(1990), 4, str. 44-57.
16. Bovaird Tony, Löffler Elke: Public Management and Governance. London : Routledge, Tylor & Francis Group, 2003. 255 str.
17. Boxall Peter, Purcell John: Strategy and Human Resource Management. New York : Palgrave Macmillian, 2003. 287 str.

18. Boyes William: The New Managerial Economics. Boston : Houghton Mifflin Company, 2004. 363 str.
19. Bratton John, Gold Jeffrey: Human resource Management. Theory and Practice. Houndmills : Palgrave Macmillan, 2003. 540 str.
20. Brigham eugene F., Gapenski Louis C., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. 6<sup>th</sup> ed., Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1998. 1083 str., 28 pril.
21. Butscher A. Stephan: Customer Loyalty Programmes and Clubs. 2<sup>nd</sup> ed., Aldershot : GOWER Publishing Limited, 2002. 206 str.
22. Byrne John A., Brandt Richard, Port Otis: The Virtual Corporation. Business Week, New York, 1993, 3292, str. 36 – 41.
23. Chaundhury A., Nam Kichan, Rao H. Raghv: Management of Information Systems Outsourcing: A Bidding Perspective. Journal of Management Information Systems, 12(1995), 2, str. 131 – 159.
24. Christopher Martin, Peck Helen: Marketing Logistics. Amsterdam : Butterworth Heinemann, 2003. str. 158.
25. Cigoj Stojan: Teorija obligacij. Ljubljana : Časopisni zavod Uradni list SR Slovenije, 1981. 483 str.
26. Colander David C.: Microeconomics. 2<sup>nd</sup> ed., Chichago : Irwin, 1995. 508 str.
27. Cooper Dominic, Robertson T. Ivan, Tinline Gordon: Recruitment and Selection. A Framework for Success. Australia : Thompson, 2003. 232 str.
28. Cooper L. Cary, Burke J. Ronald: The New World of Work. Challenges and Opportunities. Oxford : Blackwell Publishers Ltd., 2002. 333 str.
29. Cooper N. Richard, Layard Richard: What the Future Holds. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, 2002. 285 str.
30. Corbett Michael: Outsourcing: The First Option.  
[URL:<http://www.outsourcing-journal.com/issues/aug1998/analyst.html>],  
5.3.2004
31. Core Characteristics of the Virtual Organization. [URL: <http://www.sric-bi.com/BIP/Briefs/B0054.shtml>], 16.2.2003
32. Čibej Jože: Finančna matematika za investicijske odločitve. Ljubljana : INŠEF, 1998, 20 str.
33. Davis I. Steven: Investment Banking. Addressing the Management Issues. New York : Palgrave Macmillian, 2003. 182 str.
34. Day Marc: Gower Handbook of Purchasing Management. 3<sup>rd</sup> ed., Hants : GOWER Publishing Limited, 2002. 389 str.
35. Deckelman Bill: Check Your FQ... Flexibility Quotient [URL: <http://www.outsourcing-journal.com/issues/oct1997/legal.html>], 10.12. 2003.
36. Efron Marc, Gandossy Robert, Goldsmith Marshall: Human Resources in the 21<sup>st</sup> Century. Hoboken : John Wiley&Sons, Inc., 2003. 332 str.
37. Elsdon Ron: Affiliation in the Workplace. Value Creation in the New Organization. Westport : Praeger, 2003. str. 257.

38. Fligstein Neil: The Architecture of Markets. An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies. Princeton and Oxford : Princeton University Press, 2001. 274 str.
39. Galliers D. Robert, Leidner E. Dorothy: Strategic Information Management. Challenges and strategies in managing information systems. Amsterdam : Butterworth Heinemann, 2003. 625 str.
40. Gay Charles L., Essinger James: Inside Outsourcing. The insider's guide to managing strategic sourcing. London : Nicholas Brealey Publishing, 2000. 245 str.
41. Gingrich Gerry: Managing IT in Government, Business & Communities. Hershey : IRM Press, 2003. 290 str.
42. Goolsby Kathleen: A Guide for Establishing Service Level Specifications for Outsourcing Relationships. [URL: <http://www.bpo-outsourcing-journal.com/issues/aug2001/global>], januar 2002.
43. Goolsby Kathleen: All or Nothing at all. [URL:<http://www.outsourcing-journal.com/issues/feb2002/index.html>], 2004
44. Greaver II Maurice F.: Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York : American Management Association, 1999. 314 str.
45. Harrison John et al.: Supergrowth Companies: Entrepreneurs in Action. Oxford : Butterworth Heinemann, a Division of Reed Educational and Professional Publishing LTD, 1996. 219 str.
46. Heinrich. W.: Wann es sich lohnt, DV-Aufgaben auszulagern. Business computing, Bergheim, 1992, 6, str. 22-46.
47. Hinterhuber Hans H., Levin Boris M.: Strategic Networks – The Organisation of the Future, Long Range Planning. Pergamon Press, Oxford, 27(1994), 3, str. 43 – 53.
48. Horvat Tatjana: Outsourcing – znanilec poslovne resolucije podjetij v prihodnosti. Finance, Ljubljana, (2000), 39, str. 6.
49. Hoy Frank, Stanworth John: Franchising: An international perspective. London : Routledge, Taylor & Francis Group, 2003. 257 str.
50. Jahus Christopher, Gerhard Heim: Handbuch Management Mit Best Practice zum Managementenerfolg. Stuttgart : Schäffer – Poeschel Verlag, 2003. 586 str.
51. Jaklič Marko: Strateško usmerjanje gospodarstva. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1994. 181 str.
52. Jarillo J. Carlos: Strategic Networks: Creating the Borderless Organization. Oxford : Butterworth Hinemann, 1993. 178 str.
53. Jenkins Mark, Ambrosini Veronique: Strategic Management a multi – perspective approach. New York : Palgrave, 2002. 271 str.
54. Kanter Moss Rosabeth: Best Practice Handbook. London : Bloomsbury Publishing Plc, 2003. 728 str.

55. Kavčič Bogdan: Dve novosti: mrežna in vitka organizacijska struktura. Organizacija in kadri, Kranj, 27(1994), 10, str. 947 – 964.
56. Kitchen J. Philip: The Furure of Marketing. Critical 21<sup>st</sup>-Century Perspectives. Houndmills : Palgrave Macmillan, 2003. 196 str.
57. Knolmayer, G.: Der Fremdbezug von Information-Center Leistungen. Information Management, Koeln, 1994, 1, str. 54-60.
58. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
59. Kourdi Jeremy: Business Strategy. A Guide to Effective Decision – Maiking. London : Profile Books Ltd., 2003. 246 str.
60. Krč Matjaž: Povezovanje v omrežje kot način rasti malih in srednjih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 106 str.
61. Lackow Howard: Millenium Changes in Outsourcing. [URL:[http://www.outsourcing-journal.com/issues/may2000/feature\\_1.html](http://www.outsourcing-journal.com/issues/may2000/feature_1.html)], 2003
62. Larson Andrea: Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance. Journal of Business Venturing, New York, 6 (1991), 3, str: 173 - 188.
63. Laudon Kenneth C., Laudon Jane P.: Management Information Systems: Organization and Technology. 4<sup>th</sup> ed., London : Prentice-Hall, 1996. 832 str.
64. Lientz Bennet B., Rea Kathryn P.: International Project Management. Amsterdam : Academic Press, An imprint of Elsevier Science, 2003. 277 str.
65. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
66. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
67. Lynch Robert Porter: Business Alliances Guide. New York : John Wiley & Sons, 1993, 337 str.
68. Mayr Branko: Izdelava finančnega načrta za leto 2003 na osnovi sodobne finančne analize poslovanja. Ljubljana : GEA College. 2002, 110 str.
69. Menard Claude: Transaction Cost Economics Recent Developments. Cheltenham : Edward Elgar, 1996. 167 str.
70. Michel Daniel et al.: Business – to – Business Marketing, Strategies and Implementation. Houndmills : Palgrave Macmillan, 2003. 469 str.
71. Mihelčič Miran: Analiza organizacije združbe in transakcijski stroški. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 46(1995), 6, str. 611 – 627.
72. Miles R.E.: Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21<sup>st</sup> Century. California Management Review, Berkeley, 31(1989), 2, str. 9 – 28.
73. McColl R. Janet – Kennedy: Services marketing a managerial approach. Milton : John Wiley & Sons Australia Ltd., 2003. 604 str.

74. McEachern A. William: Economics, A Contemporary Introduction. 3<sup>rd</sup> ed., USA : (Thomson) South – Western, 2003. 766 str.
75. Mintzberg Henry, Quinn James Brian: The Strategy Process. 3<sup>rd</sup> ed., London : Prentice-Hall International, 1996. 990 str.
76. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993, 381 str.
77. North, Douglass C.: Inštitucije, inštitucionalne spremembe in gospodarska uspešnost. Ljubljana : Krtina, 1998. str. 156.
78. Olve Nils – Göran et al.: Making Scorecards Actionable. Balancing Strategy and Control. The Atrium : John Wiley & Sons Ltd., 2003. 304 str.
79. Osteryoung S. Jerome, Newman L. Derek, Leslie G. Davies: Small Firm Finance. An Entrepreneurial Analysis. Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997. 394 str.
80. Outside Looking In.  
[URL:<http://www.outsourcing-journal.com/issues/dec2000/insight.html>], 21.7.2003
81. Quinn Mills Daniel: Labor – Management Relations. 3<sup>rd</sup> ed., New York : McGraw-Hill Book Company, 1986. 604 str.
82. Quinn James B., Hilmer Frederick G.: Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, Massachusetts, 1994, 2, str. 43-55.
83. Quirke Bill: Making the Connections. Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action. Aldershot : GOWER Publishing Limited, 2000. 286 str.
84. Peterson Spike V.: A Critical Rewriting of Global Political Economy. Integrating reproductive, productive and virtual economies. London & New York : Routledge Taylor & Francis Group, 2003. 255 str.
85. Petrin Tea, Vahčič Aleš, Best Michael: Graditev mreže vertikalno in horizontalno povezanih enot drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence (raziskovalni project razvoj in modernizacija drobnega gospodarstva v funkciji prestrukturiranja gospodarstva Slovenije). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 67 str.
86. Pettigrew M. Andrew et al.: Innovative forms of Organizing international perspectives. London : SAGE Publications, 2003. 411 str.
87. Porter E. Michael: The Competitive Advantage of Nations. New York : The Free Press, 1990. 855 str.
88. Preston M. Scott: Virtual Organization as Process: Integrating Cognitive and Social Structure Across Time and Space.  
[URL:<http://www.msu.edu/~prestons/virtual.html>], 2003. 13 str.
89. Pringle Hamish, Gordon William: Brand Manners, How to create the self-confident organisation to live the brand. Chichester : John Wiley & Sons, Ltd., 2001. 314 str.
90. Robey Daniel: Sales Carol A., Designig Organizations. 4<sup>th</sup> ed., Burr Ridge (Illinois) : Irwin, 1994. 536 str.

91. Rojšek Iča: Strategic Alliances and the Small Firm, Small Business Management in the new Europe, Proceedings, 24<sup>th</sup> European Small Business Seminar 1994, volume 2, str. 727 – 734.
92. Rollett Herwig: Knowledge Management Processes and Technologies. Boston : Kluwer Academic Publishers, 2003. 231. str.
93. Rosenthal Ellyn: Outsourcing's New Risks.  
[URL:<http://www.outsourcing-journal.com/issues/jan2001/academic.html>], 16.2.2004.
94. Rovinsky David: Transition Management: Key to Successful Outsourcing.  
[URL:<http://www.outsourcing-journal.com/issues/oct2001/transitionmanagement.html>], 10.1.2002.
95. Ruigrok Winfried, Rob van Tulder: The Logic of International Restructuring. London : Routledge, 1995. 344 str.
96. Sparrow R. Paul, Cooper L. Carry: The Employment Relationship. Key challenges for HR. Amsterdam : Butterworth Heinemann, 2003. 282 str.
97. Stevenson Howard H., Roberts Michael J., Grousbeck Irving H.: New Business Ventures and the Entrepreneur. 3<sup>rd</sup> ed., Homewood (IL), Boston (MA) : Irwin, 1989. 848 str.
98. Stupica Mateja: Outsourcing je "in", ker klesti stroške. Manager, Ljubljana, (1999), 4, str. 42 – 45.
99. Svetin Iztok: Vpliv kapitalske strukture podjetja na metode izbora kapitalskih investicij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 89 str.
100. Syrett Michel, Lammiman Jean: From Leanness to Fitness. Developing corporate muscle. London : The Institute of Personnel and Development, 1997. 125 str.
101. Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Organizacija, Ljubljana, 32(1999), 1, str. 15–22.
102. Šink Darja: Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 58 str.
103. Tacoronte Verano, Alzola Melian, Monroy Fernandez: Implications of Telework for Organisational Design: Research Proposals From the Virtual Work Perspective. Spain : University of Las Palmas de Gran Canaria, 2003. 25 str.
104. Thierry Volery: Interfirm Cooperation or the Blurred Frontier of the SME's – a Contractual Approach in the Context to Swiss SME's. Proceedings the 41<sup>st</sup> ICSB World Conference, Stockholm, Sweden, June 16 – 19, 1996, volume II, str. 131 - 151.
105. Tracy Brian: Turbo Strategy. 21 Powerful Ways to Transform Your Business and Boost Your Profits Quickly. New York : AMACOM (American Management Association), 2003. 177 str.
106. Tracy Brian: Victory! Applying the Proven Principles of Military Strategy to Achieve Success in Your Business and Personal Life. New York : AMACOM (American Management Association), 2002. 311 str.



107. Upton David M., McAfee Andrew: The Real Virtual factory. Harvard Business Review, Boston, 74(1996), 4, str. 123 – 133.
108. Vahčič Aleš et al.: Osnove podjetništva – Priročnik za vaje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 249 str.
109. Vahčič Aleš, Bučar Branko: Osnove podjetništva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 191 str.
110. Verzuh Eric: The Portable MBA in Project Management. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2003. 436 str.
111. Virtual Organization. [URL:<http://www.linus.socs.uts.edu.au/~igorh/cscw/busnets/virtual.htm>], 2003
112. Zhao Liming, Aram John D.: Networking and Growth of Young Technology – intensive ventures in China, New York : Journal of Business Venturing, 10(1995), 5, str. 349 – 370.
113. Wendell Jones: Planning for an Outsourcing Evaluation. [URL:[http://www.outsourcing-journal.com/issues/mar2001/best\\_practice\\_1.html](http://www.outsourcing-journal.com/issues/mar2001/best_practice_1.html)], 5.3.2004

## 7 VIRI

1. Avoid a Multi-Million Dollar Mistake. Tools and Techniques to Build a Good Relationship with Your Outsourcer. [URL: <http://www.outsourcing-consulting.com/html/research.html>], september 1998.
2. Interno gradivo podjetja EPI SPEKTRUM, 2004
3. Interno gradivo podjetja Oikos, 2004
4. Interno gradivo podjetja SIQ, 2004
5. Jarillo Carlos J, Stevenson Howard H: Co-operative Strategies – the Payoffs and the Pitfalls, Long Range Planning. Progamon Press, Oxford, 24(1991), 1, str. 64 – 70.
6. Prahalad C. K., Gary Hamel: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Boston 1990, maj – juni, str. 79 – 91.
7. Oikos d.o.o., [URL: <http://www.oikos.si>], 03.10.2003
8. Sieber Pascal: Virtual Organizations: Static and Dynamic Viewpoints, Virtual Organisation Newsletter, B.k., 1(1997), 2, str. 7.

## **8 PRILOGE**

**PRILOGA 1: Tipska pogodba podjetja z zunanjim izvajalcem aktivnosti**

**PRILOGA 2: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov**

## **PRILOGA 1: Tipska pogodba podjetja z zunanjim izvajalcem aktivnosti**

### **POGODBA O IZDELAVI POROČIL O VPLIVIH NA OKOLJE ZA NAMERAVANI POSEG ZA SESTAVINO OKOLJA HRUP**

ki jo sklepata stranki

OIKOS, Svetovanje za razvoj d.o.o., Domžale, Jarška cesta 30, Spodnje jarše, 1230 Domžale, ki ga zastopa Črtomir Praprotnik; Davčna številka 23512580, Matična številka 5311675 (v nadaljevanju: naročnik)

in

EPI SPEKTRUM, Podjetje za varstvo okolja, prostorsko informatiko in storitve d.o.o., Strossmayerjeva 11, 2000 Maribor, ki ga zastopa Janez Drev; Davčna številka 91816777, Matična številka 1300342 (v nadaljevanju: izvajalec)

#### Uvodno določilo

Stranki sklepata pogodbo iz razloga, ker naročnik za strokovno izvajanje svoje dejavnosti potrebuje izdelavo poročila o vplivih na okolje za nameravani poseg za sestavino okolja hrup, izvajalec pa je usposobljen za posredovanje potrebnih informacij in izdelovanje poročil o vplivih na okolje za nameravani poseg za sestavino okolja hrup.

#### 1. člen

##### Predmet pogodbe

Predmet pogodbe je izdelava poročila o vplivih na okolje za nameravani poseg za sestavino okolja hrup. Poročilo je vsebinsko usklajeno z Navodilom za izdelavo poročil o vplivih na okolje, Ur. l. RS, 70/96.

#### 2. člen

##### Način opravljanja storitev po tej pogodbi

Izvajalec in naročnik se dogovorita, da bo izvajalec izdelal poročila o vplivih na okolje za nameravani poseg za sestavino okolja hrup na podlagi pisnega naročila naročnika. Naročilo se nanaša na izdelavo standardnega ali izrednega poročila o vplivih na okolje za nameravani poseg za sestavino okolja hrup. Naročilo se lahko odda po telefaxu, po pošti ali preko elektronske pošte, v nujnih primerih tudi po telefonu, vendar ga mora naročnik v tem primeru, v roku 24 ur potrditi s pisnim naročilom.

Vsebina standardnega poročila mora vsebovati:

- meritve emisije virov hrupa na zahtevanem območju,
- priprava podlag, modelni izračuni ničelne obremenitve s hrupom in obremenitve s hrupom v času obratovanja,
- izdelava končnega poročila s prilogami.

O natančni vsebini in obsegu izrednega poročila se naročnik in izvajalec dogovorita za vsakega sproti in posebej.

Izvajalec se zaveže, da bo v roku 7 dni po prejemu naročila, izvedel meritve emisij virov hrupa na zahtevanem območju ter še v nadaljnih 7 dnevih naročniku posredoval izdelano končno standardno poročilo s prilogami. V kolikor v tem roku izvajalec končnega standardnega poročila ne bi mogel izdelati, bo o tem nemudoma obvestil naročnika in se posvetoval o nadaljnjih aktivnostih.

O roku za izdelavo izrednega poročila se naročnik in izvajalec dogovorita sproti in posebej. Izredno poročilo nastopi pri poročilu o vplivu na okolje katerega vrednost presega 5 mio SIT.

### 3. člen

#### Plačilo

Za opravljene storitve bo naročnik izvajalcu mesečno izstavljal račune, ki so plačljivi v 30 dneh od dneva izstavitve.

Račun se izstavi na osnovi dogovorjene specifikacije stroškov za izvedbo standardnega poročila o vplivih na okolje za nameravani poseg za sestavino okolja hrup. Specifikacija stroškov za izvedbo standardnega poročila o vplivih na okolje za nameravani poseg za sestavino okolja hrup je podana v prilogi pogodbe in je sestavni del ogodbe.

Za izvedbo izrednega poročila o vplivih na okolje za nameravani poseg za sestavino okolja hrup izvajalec izstavi račun glede na izveden obseg in vsebino poročila.

Naročnik bo plačilo nakazal na žiro račun izvajalca št. 02280-0050942291 pri NLB.

V primeru zamude s plačilom dolguje naročnik izvajalcu tudi zakonite zamudne obresti.

4. člen  
Poslovna skrivnost

Vse informacije in podatki ki se nanašajo na naročnika in do katerih bo izvajalec prišel pri ali v zvezi z opravljanjem del po tej pogodbi, predstavljajo poslovno skrivnost in jih izvajalec ne sme posredovati tretji osebi.

V primeru kršitve določbe iz predhodnega odstavka je izvajalec naročniku odškodninsko odgovoren.

5. člen  
Veljavnost pogodbe

Pogodba se sklepa z dnem 1.1.1996 in je sklenjena za nedoločen čas.

Vsaka stranka lahko pisno odpove pogodbo s 3-mesečnim odpovednim rokom, ki začne teči z dnem oddaje odpovedi. Odpoved mora biti dana s priporočeno pošto.

6. člen  
Reševanje sporov in veljavno pravo

Pogodba je sklenjena v skladu s pravom Republike Slovenije, po katerem se presoja tudi razmerja pogodbenih strank.

Stranki bosta morebitna nesoglasja reševali po mirni poti, če pa to ne bi bilo možno, je pristojno sodišče v Ljubljani.

7. člen  
Prehodne in končne določbe

Pogodba je sklenjena v 2 (dveh) izvodih, od katerih vsaka stranka prejme po 1 (enega).

V Ljubljani, 1.1.1996

Naročnik:  
OIKOS d.o.o.

Direktor: Črtomir Praprotnik

Izvajalec:  
EPI SPEKTRUM, d.o.o.

Direktor: Janez Drev

## PRILOGA K POGODBI

Specifikacija stroškov za izvedbo standardnega poročila o vplivih na okolje za nameravani poseg za sestavino okolja hrup:

	enota	cena za		vrednost	materialni stroški	delna vsota	skupaj
		enoto	št.				
		SIT		SIT	SIT	SIT	SIT
<b>Skupaj hrup</b>							<b>150 000</b>
meritve emisije virov hrupa na območju podjetja	<i>meritve</i>	25 000	2	50 000	10 000	60 000	
priprava podlag, modelni izračuni ničelne obremenitve s hrupom in obremenitve s hrupom v času obratovanja	<i>ure</i>	6 000	3	18 000	15 000	33 000	
izdelava končnega poročila s prilogami	<i>ure</i>	6 000	7	42 000	15 000	57 000	
Skupno (SIT)							150 000
DDV							30 000
<b>Skupno z DDV (SIT)</b>							<b>180 000</b>

**PRILOGA 2: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov**

<b>TUJI IZRAZ</b>	<b>SLOVENSKI PREVOD</b>
Added value	Dodana vrednost
Bussines case	Poslovni načrt
Breakeven point	Točka preloma
Chain value	Veriga vrednosti
Contract	Pogodba
Core activity	Ključna aktivnost
Discount factor	Diskontni faktor
Discount rate	Diskontna stopnja
Downsizing	Pomanjšanje velikosti
Improvement driven	Izboljšanje delovanja
Industrial clusters	Grozd podjetij
Internal rate of return (IRR)	Interna stopnja donosnosti (ISD)
Memorandum of understanding	Pismo o nameri
Net present value (NPV)	Neto sedanja vrednost (NSV)
Networking	Omrežje
Outsourcing	Zunanje izvajanje aktivnosti
Payback period	Doba povračila
Service level agreement	Pogodba o nivoju storitev
Vertical integration	Navpično povezovanje
Virtual organization	Navidezno podjetje