

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI - PRILOŽNOST  
ZA MALA PODJETJA**

**Ljubljana, maj 2002**

**BERNARDA URŠIČ**

# KAZALO

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD.....</b>                                                                   | <b>1</b>  |
| <b>1. OPREDELITEV POJMOV .....</b>                                                 | <b>5</b>  |
| <b>2. ZUNANJE IZVAJANJE .....</b>                                                  | <b>9</b>  |
| 2.1. DEJAVNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA.....                                           | 9         |
| 2.2. RAZLOGI ZA UVEDBO ZUNANJEGA IZVAJANJA .....                                   | 11        |
| 2.2.1. Prednosti in cilji zunanjega izvajanja dejavnosti .....                     | 13        |
| 2.2.2. Slabosti in tveganja zunanjega izvajanja dejavnosti .....                   | 16        |
| 2.3. RAZVOJ ZUNANJEGA IZVAJANJA .....                                              | 19        |
| 2.3.1. Taktična faza.....                                                          | 19        |
| 2.3.2. Strateška faza .....                                                        | 20        |
| 2.3.3. Transformacijska faza .....                                                 | 22        |
| 2.4. KRITIČNI FAKTORJI ZA USPEŠNO ZUNANJE IZVAJANJE .....                          | 25        |
| 2.5. PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA .....                                              | 27        |
| 2.5.1. Faza evalvacije – sprejemanje odločitve o zunanjem izvajanju .....          | 28        |
| 2.5.2. Vzpostavitev meril .....                                                    | 30        |
| 2.5.3. Izbira zunanjega izvajalca .....                                            | 34        |
| 2.5.4. Pogajanje - sestava pogodbe .....                                           | 36        |
| 2.5.5. Načrtovanje in upravljanje prenosa dejavnosti.....                          | 40        |
| 2.5.6. Upravljanje sodelovanja in ocena pogodbe .....                              | 41        |
| 2.5.7. Ponovno pogajanje ali zaključitev pogodbe .....                             | 43        |
| 2.5.8. Kako vključiti fleksibilnost v pogodbo?.....                                | 43        |
| 2.6. RAZLIKE MED MALIMI IN VELIKIMI PODJETJI PRI ZUNANJEM IZVAJANJU .....          | 45        |
| <b>3. ZUNANJE IZVAJANJE V SVETU .....</b>                                          | <b>47</b> |
| 3.1. UPORABA ZUNANJIH VIROV .....                                                  | 47        |
| 3.2. RAZŠIRJENOST ZUNANJEGA IZVAJANJA .....                                        | 48        |
| 3.2.1. Izkušnje z zunanjim izvajanjem.....                                         | 51        |
| 3.2.2. Vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na dobiček/vrednost delnic podjetja .. | 54        |
| <b>4. ZUNANJE IZVAJANJE V SLOVENIJI.....</b>                                       | <b>55</b> |
| 4.1. ZNAČILNOSTI ANKETIRANIH PODJETIJ.....                                         | 56        |
| 4.2. ZNAČILNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA V SLOVENIJI.....                              | 58        |
| 4.2.1. Pristop slovenskih menedžerjev do zunanjega izvajanja.....                  | 58        |
| 4.2.2. Katera podjetja se pogosteje odločajo za zunanje izvajanje .....            | 61        |
| 4.2.3. Dejavnosti zunanjega izvajanja.....                                         | 63        |
| 4.2.4. Učinki zunanjega izvajanja na podjetje .....                                | 65        |
| 4.2.5. Značilnosti pogodb o zunanjem izvajanju .....                               | 68        |
| 4.2.6. Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.....                                     | 70        |

|        |                                                                                      |           |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.   | ANALIZA ZUNANJIH IZVJALCEV .....                                                     | 72        |
| 4.3.1. | Opis anketiranih podjetij .....                                                      | 72        |
| 4.3.2. | Pogodbeno sodelovanje s kupci.....                                                   | 74        |
| 5.     | <b>RAZLIKE V ZUNANJEM IZVAJANJU DEJAVNOSTI MED SLOVENIJO IN RAZVITIM SVETOM.....</b> | <b>80</b> |
| 6.     | <b>PRIHODNOST ZUNANJEGA IZVAJANJA .....</b>                                          | <b>87</b> |
|        | <b>SKLEP .....</b>                                                                   | <b>90</b> |
|        | <b>LITERATURA .....</b>                                                              | <b>92</b> |
|        | <b>VIRI .....</b>                                                                    | <b>95</b> |
|        | <b>PRILOGE.....</b>                                                                  | <b>97</b> |

# KAZALO SLIK

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 2.1: Matrika odločanja o zunanjem izvajanju dejavnosti .....                       | 21 |
| Slika 2.2: Nivo odločitev v podjetju po uvedbi zunanjega izvajanja dejavnosti .....      | 21 |
| Slika 2.3: Proces razvoja zunanjega izvajanja dejavnosti .....                           | 23 |
| Slika 2.4: Uporaba različnih oblik zunanjega izvajanja .....                             | 25 |
| Slika 2.5: Proces zunanjega izvajanja dejavnosti .....                                   | 27 |
| Slika 2.6: Vrste meril .....                                                             | 32 |
| Slika 2.7: Struktura plačilnega modela z nagradami ali "co-sourcing" .....               | 33 |
| Slika 2.8: Štirje vzvodi upravljanja sodelovanja z zunanjim izvajalcem .....             | 42 |
| Slika 3.1: Območja delovanja zunanjih izvajalcev .....                                   | 50 |
| Slika 3.2: Najpogostejše iskane koristi od zunanjega izvajanja dejavnosti .....          | 51 |
| Slika 3.3: Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem dejavnosti po svetu .....                  | 52 |
| Slika 3.4: Dejavniki izbire zunanjega izvajalca .....                                    | 52 |
| Slika 3.5: Stroški upravljanja pogodbenega razmerja o zunanjem izvajanju .....           | 53 |
| Slika 4.1: Anketirana podjetja po številu zaposlenih .....                               | 57 |
| Slika 4.2: Dejavniki okolja .....                                                        | 58 |
| Slika 4.3: Najpomembnejši razlogi za zunanje izvajanje .....                             | 58 |
| Slika 4.4: Najpomembnejši razlogi za zavrnitev zunanjega izvajanja .....                 | 59 |
| Slika 4.5: Pregled strinjanja podjetij s trditvami o zunanjem izvajanju .....            | 60 |
| Slika 4.6: Kdo sodeluje pri sprejemanju odločitve o zunanjem izvajanju .....             | 63 |
| Slika 4.7: Dejavnosti zunanjega izvajanja .....                                          | 65 |
| Slika 4.8: Kaj se je zgodilo z zaposlenimi v podjetju .....                              | 66 |
| Slika 4.9: Struktura zunanjih izvajalcev glede na število zaposlenih .....               | 67 |
| Slika 4.10: Čas sodelovanja podjetij z zunanjimi izvajalci .....                         | 67 |
| Slika 4.11: Ročnost pogodb o zunanjem izvajanju .....                                    | 68 |
| Slika 4.12: Struktura vrednosti pogodb (v SIT) .....                                     | 69 |
| Slika 4.13: Povprečna vrednost pogodbe po dejavnostih .....                              | 69 |
| Slika 4.14: 95% interval zaupanja za povprečno oceno elementa ocenjevanja .....          | 71 |
| Slika 4.15: Najpogostejše napake v zunanjem izvajanju .....                              | 72 |
| Slika 4.16: Anketirana mala podjetja glede na glavno dejavnost .....                     | 73 |
| Slika 4.17: Dejavniki okolja .....                                                       | 74 |
| Slika 4.18: Glavni razlogi za sklenitev pogodbenega odnosa .....                         | 74 |
| Slika 4.19: Najpogostejše dejavnosti zunanjih izvajalcev .....                           | 75 |
| Slika 4.20: Geografska porazdelitev zunanjih izvajalcev ter naročnikov .....             | 77 |
| Slika 4.21: Način pridobitve posla o zunanjem izvajanju .....                            | 77 |
| Slika 4.22: Delež prihodkov, ki jih prinaša posamezen naročnik zunanjemu izvajalcu ..... | 78 |
| Slika 4.23: Najpogostejše negativne izkušnje z zunanjim izvajanjem .....                 | 79 |
| Slika 5.1: Čas sodelovanja zunanjih izvajalcev z naročnikom .....                        | 80 |
| Slika 5.2: Najpomembnejši izziv v poslovanju .....                                       | 81 |
| Slika 5.3: Primerjava razlogov za zunanje izvajanje .....                                | 83 |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 5.4: Primerjava dejavnosti .....                                          | 84 |
| Slika 5.5: Področje delovanja slovenskih in ameriških zunanjih izvajalcev ..... | 85 |
| Slika 5.6: Povprečna dolžina pogodbe v letih v Sloveniji in VB .....            | 85 |
| Slika 6.1: Načrtovana vrednostna rast zunanjega izvajanja .....                 | 88 |
| Slika 6.2: Načrtovani najpomembnejši novi projekti zunanjega izvajanja .....    | 88 |
| Slika 6.3: Načrtovano zunanje izvajanje po dejavnostih.....                     | 89 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 2.1: Kadrovske izzivi, povezani z odločitvijo o zunanjem izvajanju.....                                                                                          | 30 |
| Tabela 2.2: Glavna področja tveganja.....                                                                                                                               | 31 |
| Tabela 4.1: Anketirana podjetja glede na glavno dejavnost.....                                                                                                          | 58 |
| Tabela 4.2: Število in delež podjetij po skupinah dejavnosti v odnosu na število podjetij<br>z izkušnjami v zunanjem izvajanju oz. med vsemi anketiranimi podjetij..... | 66 |
| Tabela 4.3: Elementi uspeha pri zunanjem izvajanju po pomembnosti .....                                                                                                 | 72 |
| Tabela 4.4: Delež pogodb o zunanjem izvajanju glede na vrsto dejavnosti in glede<br>na regijo zunanjega izvajalca .....                                                 | 78 |

# UVOD

Vse ostrejša borba za kupce ter hitro spreminjanje okolja in zahtev kupcev kažejo na vse večji interes večjih podjetij po povezovanju z malimi podjetji. Odnos med malimi in velikimi podjetji je večplasten, saj v sodobni ekonomiji veljajo zakonitosti, ki določajo medsebojno povezanost vseh podjetij. Nobeno podjetje ne more obstajati kot entiteta zase. Menimo, da velja za današnjo razvojno fazo obnašanja podjetij:

1. Mala podjetja so gojišča velikih podjetij. Male podjetniške priložnosti lahko namreč pomenijo začetek nastajanja uspešnih podjetij, čeprav jih le malo doseže status velikih podjetij. Prav zadnje desetletje 20. stoletja je prineslo številna povsem nova, danes velika podjetja.
2. V preteklosti so se v podjetjih z večanjem obsega poslovanja pojavljale vedno nove potrebe po raznih storitvah. Potrebe po teh storitvah so podjetja pokrivala z dodatnim zaposlovanjem delavcev za te storitve. Danes težnja po čim večji učinkovitosti sili podjetja, da se osredotočijo na strateško dejavnost in da iz podjetja izločijo vse, ki jih lahko učinkoviteje zanje opravijo zunanji izvajalci. Med klasične podjetniške odločitve tako sodi odgovor na vprašanje, ali naj podjetje nekatere vrste storitev opravi samo ali naj jih zanj opravijo zunanji izvajalci. V takih situacijah se pokaže priložnost za mala podjetja, ki lahko zaradi svoje fleksibilnosti in specializiranosti dosegajo večjo kakovost in učinkovitost na posameznih področjih v primerjavi z velikimi podjetji. Mala podjetja morajo svoje storitve le znati predstaviti večjim podjetjem. Uspeh velikih podjetij je povezan z malimi podjetji, ki so pomembni kupci za njihove proizvode.
3. Neformalno povezovanje malih in velikih podjetij, zlasti velikega števila malih, predstavljajo tudi t.i. grozdi, kjer se med seboj povezujejo podjetja na določenem geografskem območju. Značilne so vertikalne in horizontalne povezave, zasnovane na osnovi tržne in netržne izmenjave blaga, storitev, informacij in ljudi. Hkrati so prisotne tudi "mehkejša" oblike povezovanja.

V magistrskem delu želim osvetliti povezanost malih in velikih podjetij z vidika zunanjega izvajanja. Da bi lažje razumeli naraščajoč pomen zunanjega izvajanja, je potrebno razumeti razloge, ki podjetja silijo k izločanju dejavnosti iz podjetja. Zato pa je potrebno poznati razvoj organizacij in poslovanja podjetij. Velik prelom v razvoju organizacij in poslovanja podjetij je predstavljal taylorizem, ki je uvedel tekoče trakove ter natančno preštudiral pravilnost gibov delavcev. Glavna skrb tega pristopa je bila racionalizacija proizvodnje. Prinesel je veliko povečanje proizvodnje, vendar tudi številne negativne učinke monotonije. Hiter razvoj gospodarstev po II. svetovni vojni je v ospredje postavil velika in stabilna podjetja. Značilnost teh podjetij je bila velika strukturiranost organizacije, razmeroma toga pravila, veliko število hierarhičnih ravni in majhna samostojnost zaposlenih pri odločanju. V drugi polovici 70-ih in v 80-ih letih je prišlo pod pritiskom tehnoloških sprememb in globalizacije trgov do velikih sprememb v velikih podjetjih in v gospodarski strukturi z vidika dejavnosti in velikosti

odjetij. Velika podjetja so se začela decentralizirati, znižalo se je število hierarhičnih ravni (večja sploščenost organizacije), organizacija je postala fleksibilnejša, podjetja so začela spodbujati kreativnost in avtonomnost zaposlenih. Glavna značilnost velikih sprememb v gospodarski strukturi je nastajanje majhnih in srednje velikih podjetij, ki so zlasti na novih tehnoloških področjih začela resno konkurirati velikim podjetjem.

Organizacija podjetja je stalni proces, ki se nenehno spreminja in prilagaja novim razmeram. Še več, dobra podjetja so proaktivna in sama iščejo možnosti spreminjanja svojega poslovanja, da bi dosegla boljše poslovne rezultate. Poti podjetij do čim večje učinkovitosti so bile različne. V preteklosti je prevladovalo prepričanje, da je odgovor v večji učinkovitosti same proizvodnje (koriščenje učinkov ekonomije obsega) in poslovanja nasploh. Kasneje so podjetja iskala možnosti za povečanje dobička in pospešitev rasti s pomočjo širitve posla na nova področja (diverzifikacija) oz. s horizontalno rastjo z vstopom na nove trge. Ekonomski cikli različnih področij se dopolnjujejo, zato so podjetja pričakovala, da bodo lahko stalno vzdrževala enako raven prihodkov. Nato so podjetja prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najboljše usposobljena in kjer imajo ključne zmožnosti. Vse ostale dejavnosti lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvedejo zunanji izvajalci ("outsourcing"). Na trgih, kjer ima podjetje na razpolago več dobaviteljev in kjer je trg že dokaj zrel in razvit, so ponudniki običajno zelo učinkoviti in je le malo verjetno, da bo podjetje učinkovitejše od zunanjih izvajalcev. Po drugi strani se na trgih, kjer je malo dobaviteljev, ti težko primerjajo z učinkovitostjo opravljanja te dejavnosti znotraj podjetja. Poleg tega manjše število šibkih dobaviteljev običajno ni sposobno dobavljati inovativnih proizvodov. Tak zunanji dobavitelj bo imel do naročnika tudi večjo pogajalsko moč, kar lahko ovira dobro poslovno sodelovanje med obema podjetjema (Duncan, 2001). Sedanja konkurenca na svetovnem trgu zahteva od podjetij prožno organizacijsko strukturo. Podjetja zmanjšujejo obseg in razslojenost organizacijske strukture. Le z zmanjšanjem organizacijskih ravni se podjetje lahko približa svojim kupcem in njihovim spreminjajočim se potrebam. Visoka fleksibilnost daje malim podjetjem konkurenčno prednost, ki jo lahko s pridom izkoristijo. In tukaj se pokaže prilika za mala podjetja, ki lahko zaradi svoje fleksibilnosti in specializiranosti dosegajo večjo kakovost in učinkovitost na posameznih področjih v primerjavi z velikimi podjetji.

Fenomen rasti zunanjega izvajanja dejavnosti na področju informacijske in komunikacijske tehnologije ter poslovnih procesov se torej dogaja v kontekstu ekonomskega razvoja, tehnoloških sprememb in tržnega razvoja. Vse močnejša globalizacija na začetku 21. stoletja je tista, ki sili podjetja, da težijo k poslovanju z najnižjimi stroški. Hkrati morajo podjetja ohraniti fleksibilnost, da se lahko dobro odzivajo spremembam na trgu. Podjetja lahko posamezno dejavnost skušajo izvesti na stroškovno najbolj učinkovit način v podjetju ali pa isto dejavnost s prenosom na zunanjega izvajalca izkoristiti kot strateško orodje za doseganje ciljev podjetja. Priznan ameriški direktor John Browne je izjavil, da je glavna filozofija njegovega podjetja princip vzajemne prednosti naročnika in zunanjega izvajalca, kar pomeni uspešno uporabo zunanjega izvajanja za doseganje poslovnih ciljev. Posledica globalizacije

gospodarstva ni zgolj zniževanje stroškov, temveč tudi združevanje, pripojitve in prevzemi podjetij, kakor tudi naraščajoč entuziazem virtualnih podjetij v obliki zunanjega izvajanja. Zunanje izvajanje dejavnosti zmanjša stroške poslovanja ter pomaga pri tržnemu repozicioniranju podjetij (Outsourcing in the FTSE 100. Episode One, 2001).

Zunanje izvajalce najdemo tako med malimi kot med večjimi podjetji. Njihova velikost je v večji meri odvisna od dejavnosti ter od potrebnega obsega zunanjega izvajanja dejavnosti. V Sloveniji moramo upoštevati specifičnost strukture našega gospodarstva. Velikih podjetij, kot jih poznajo v razvitih zahodnih gospodarstvih, pri nas zaradi majhnosti ni. Naša največja podjetja so v tujini le "malce večja podjetja". To po drugi strani tudi pomeni, da so zunanji izvajalci v Sloveniji praviloma manjša podjetja, ki so specializirana za to področje in ki se lahko dodatno prilagodijo potrebam podjetja naročnika. Ob pričakovanem naraščanju pomena zunanjega izvajanja to pomeni priložnost za nadaljnji razvoj malega gospodarstva v Sloveniji. Zlata doba podjetništva, ki je v Sloveniji v začetku 90-ih let navrgla veliko število malih podjetij, je namreč mimo, število novo nastalih enot malega gospodarstva je v vidnem zatonu. Prav tako je opazna sprememba v načinu prodora novo nastalih enot malega gospodarstva na trg. Začetna usmeritev na končne potrošnike (trgovina, gostinstvo, osebne storitve, ipd.) nekoliko upada. Po obdobju recesije velikih podjetij ob koncu 80-ih let ter do sredine 90-ih let so se trendi zopet obrnili v prid rasti nekaterih večjih podjetij, ki so znala ohraniti in nadalje razvijati svoje zdravo jedro. Posredno prosperiteta večjih podjetij vpliva tudi na druga podjetja, ki se nahajajo v verigi dodane vrednosti pred temi podjetji. Tako lahko trdimo, da medpodjetniški trg predstavlja nov zagon malih podjetij. Z raziskavo med slovenskimi podjetji želim preveriti spodaj navedene hipoteze.

- Slovenska podjetja sledijo tehnološkim in organizacijskim trendom v razvitem svetu z določenim časovnim zaostankom. To velja tudi za zunanje izvajanje dejavnosti.
- Zaradi sorazmerne majhnosti slovenskega gospodarstva se razmerja v velikosti podjetij v verigi povezovanja med malimi in velikimi podjetji razlikujejo.
- Tudi v Sloveniji se večja podjetja pogosteje odločajo za zunanje izvajanje, med zunanjimi izvajalci pa prevladujejo manjša podjetja.
- Razlike med tujimi in slovenskimi izkušnjami v zunanjem izvajanju se odražajo v manjšem številu prednosti in slabosti zunanjega izvajanja v Sloveniji, vendar so glavni razlogi za zunanje izvajanje podobni kot v razvitih državah.
- Zunanje izvajanje je lahko ob revitalizaciji velikih podjetij v Sloveniji ter ob večji internacionalizaciji malih podjetij bistvena razvojna spodbuda za nastajanje in širjenje novih, tudi tehnološko bolj sofisticiranih malih podjetij.

Postavljene hipoteze bom preverila z dveh zornih kotov. Z anketnim vprašalnikom med potencialnimi uporabniki zunanjega izvajanja bom dobila dovolj podatkov o tem, katere dejavnosti podjetja prenašajo na zunanje izvajalce, kakšen je obseg teh dejavnosti ter osnovne značilnosti zunanjih izvajalcev. Tako pridobljene podatke bom lahko primerjala s podatki, ki

jih bom dobila z anketo med ponudniki zunanjega izvajanja. Primerjava obeh podatkov bo ob zadostnem številu odgovorov služila kot utemeljitev potrditve ali zavrnitve hipoteze.

Zunanje izvajanje je ena izmed oblik uporabe zunanjih virov in način preoblikovanja podjetij v vitka podjetja ter v skrajni fazi v virtualno podjetje. V prvem poglavju magistrskega dela najprej opredelim pojem zunanjega izvajanja ter ga prikažem v odnosu do drugih oblik rabe zunanjih virov, kot so občasno zaposlovanje, zunanji svetovalci, zunanje izvajanje dejavnosti, investicije v strateške zveze in skupna vlaganja.

Zunanje izvajanje ni enakomerno prisotno v vseh dejavnostih. V drugem poglavju predstavim dejavnosti, ki jih podjetja prepuščajo zunanjim izvajalcem ter njihove posebnosti, glavne prednosti zunanjega izvajanja ter opozorim na nevarnosti, ki jih v sebi skriva pogodbeni odnos. 5-letne pogodbe o zunanjem izvajanju se zdijo v tujini popularne, saj so dovolj dolge, da se povrnejo enkratni začetni stroški ter da se realizirajo pričakovane koristi. V svetu se je zunanje izvajanje uveljavilo prej kot v Sloveniji, zato je opazen tudi razvoj zunanjega izvajanja. Vse več pogodb o zunanjem izvajanju ima namreč značilnosti strateške faze zunanjega izvajanja. Sodobni menedžerji vidijo zunanje izvajanje kot način preoblikovanja podjetja ter zunanjega izvajalca kot akterja te preobrazbe. Zunanje izvajanje dejavnosti je primerno za podjetja, ki so šele začela s poslovanjem, za tiste, ki že imajo uveljavljene trge, kakor tudi za tiste, ki se želijo preoblikovati.

Bistvo magistrskega dela je predstavljeno v tretjem poglavju, kjer uvodoma navajam empirične značilnosti zunanjega izvajanja v svetu. Osrednji del tega poglavja je namenjen raziskavi o razširjenosti in značilnostih zunanjega izvajanja v Sloveniji. Rezultati raziskave naj bi potrdili ali zavrgli uvodoma postavljeno hipotezo o zunanjem izvajanju kot priložnosti za nadaljnji razvoj malih podjetij v Sloveniji ter pokazali stopnjo v razvoju zunanjega izvajanja, ki so jo dosegla naša podjetja. Ob koncu so prikazane tudi razlike v vzrokih, dejavnostih in pristopih k zunanjemu izvajanju med Slovenijo in svetom. Večina teh razlik nakazuje, da zunanje izvajanje v Sloveniji še ni tako uveljavljeno in zrelo kot v svetu, predvsem pa da naša podjetja še ne izkoriščajo vseh prednosti, ki jih zunanje izvajanje ob dobrem upravljanju pogodbenega odnosa lahko nudi.

# 1. OPREDELITEV POJMOV

Danes je za podjetja največji izziv, kako kljub hitro spreminjajočemu se trgu, tehnološkim in drugim spremembam ustvariti in dolgoročno ohraniti konkurenčnost opravljanja dejavnosti, ki so ključnega pomena za njihovo uspešno poslovanje. V preteklosti so se podjetja raje odločala za notranje izvajanje vseh dejavnosti, ker so bili stroški usklajevanja ter transportni stroški previsoki za širšo mrežo povezanih izvajalcev. Podjetja so zato povečevala svojo velikost<sup>1</sup>. Zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, ki jih je pospešil razvoj informacijske tehnologije in možnosti zvez preko medmrežja, lahko notranje izvajanje dejavnosti postane dražje od zunanjega ("outsourcing"). *Izraz "outsourcing" izvira iz ameriške angleščine, je skovanka iz besedne zveze "outside resource using", kar pomeni uporabo zunanjih virov.* V nenehni bitki za čim večjo učinkovitost se je enostavno pokazalo, da podjetje ne more biti najboljše na vseh področjih svojega delovanja.

**Zunanje izvajanje dejavnosti je pogodbeni prenos odgovornosti za izvajanje dejavnosti, ki se pojavlja v sklopu podjetja, na tretjo stranko.** Kraj naročnika in kraj izvajanja dejavnosti je lahko isti ali različen. To je odvisno predvsem od vrste dejavnosti, ki jo podjetje prenese na zunanjega izvajalca, in njenih logističnih potreb. Stopnja zunanjega izvajanja niha od podjetja do podjetja. Podjetje se lahko odloči za prenos posamezne naloge znotraj dejavnosti ("outtasking") ali za celotno dejavnost (Ellfram, 2001). Možnosti za izvedbo zunanjega izvajanja v podjetju je nešteto. Dobavitelj prenesene aktivnosti oz. zunanji izvajalec je lastnik procesa, ga upravlja in vodi na podlagi v pogodbi določenih zahtev in meril (<http://www.osgsolutions.com/whitepaper>). Podjetje si tako pridobi strateškega partnerja. Robert Morgan, svetovalec za zunanje izvajanje ter direktor Morgan Chambers, je zunanje izvajanje opisal na sledeč način: "Zunanje izvajanje je menedžersko orodje za obvladovanje in znižanje stroškov, da se podjetje izogne nepotrebne kapitalizacije, da zmanjša tveganje zastaranja tehnologije, da sprosti fiksne stroške iz bilance stanja, da pospeši hitrost uvajanja izdelkov na trg z izkoriščanjem znanja zunanjega izvajalca in da se posveti samo strateškim nalogam." (Outsourcing in the FTSE 100. The definitive study. Episode Two: Impact on Financial Performance, 2001).

Zunanje izvajanje je lahko postopno oz. večfazno. V podjetju lahko naprej oblikujejo oddelek, ki izvaja določene aktivnosti v funkciji zadovoljevanja potreb podjetja. Naslednji korak znotraj te faze je oblikovanje **profitnega centra** za izvajanje te dejavnosti, kar predstavlja zelo smiselno predhodno fazo zunanjega izvajanja dejavnosti, saj dobi podjetje dober pregled nad stroški, ki jih ima z izvajanjem te dejavnosti znotraj podjetja. Profitni center se lahko preoblikuje v samostojno pravno osebo, ki je kapitalsko povezana z naročnikom zunanjega izvajanja. Samostojna pravna oseba lahko dejavnost izvaja tudi za druge naročnike. S

---

<sup>1</sup> General Electric je sredi osemdesetih let zaposloval 402.000 delavcev (Syrett, Lammiman, 1997, str. 6), General Motors pa več kot 500.000 ([www.gm.com](http://www.gm.com)).

širjenjem in rastjo tega podjetja se lastniški delež prvotnega naročnika zmanjšuje; lahko se podjetje tudi odkupi (Bongard, 1994, str. 90).

Zunanje izvajanje lahko razlikujemo tudi glede na **delež izločene funkcije v primerjavi z obsegom celotne funkcije**. Govorimo lahko o intenzivnosti zunanjega izvajanja dejavnosti, pri čemer ločimo parcialno zunanje izvajanje in celovito zunanje izvajanje dejavnosti. Intenzivnost zunanjega izvajanja lahko merimo količinsko oz. vrednostno. Slednja varianta je boljša. Najpogostejši argumenti proti popolnemu izvajanju dejavnosti so izguba (tehnološkega) znanja, izguba glavnih kompetenc podjetja ter prevelika odvisnost podjetja od zunanjega izvajalca (Bongard, 1994, str. 90).

Če ima podjetje za izvajanje ene dejavnosti zgolj enega zunanjega izvajalca, govorimo o "**single-sourcing**", če jih je več, pa o "**multiple-sourcing**". Zgolj enega izvajalca naj podjetje izbere (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Three: Business and sourcing models):

- ko je plačilo zunanjemu izvajalcu vezano na uspešnost naročnika; če ima podjetje več zunanjih izvajalcev, ne more natančno ovrednotiti njihovih prispevkov k uspešnosti podjetja.
- ko je čas bistvenega pomena, saj je pogajanje z več zunanjimi izvajalci dolgotrajnejše,
- v času globalnejšega prenavljanja podjetja,
- ko je doslednost upravljanja informacij bistvenega pomena,
- če podjetje želi doseči pri zunanjem izvajalcu bistveno nižjo ceno; zunanji izvajalec ima občutek posebnega statusa, da lahko izvaja to nalogo.

Pomembna prednost "multiple-sourcinga" je možnost izbire najboljšega dobavitelja – specialista za posamezno nalogo. Seveda ima tudi svoje slabe strani. Največja slabost je težavnost upravljanja več pogodbenih razmerij in s tem povezani dodatni stroški, saj stane upravljanje več razmerij dvakrat toliko kot zgolj upravljanje enega. Če eno pogodbeno razmerje stane od 3% do 5% vrednosti pogodbe, potem to pri "multiple sourcingu" znaša od 6% do 10% vrednosti pogodbe. Dodatni stroški nastanejo zaradi večjega števila zaposlenih, ki je potrebno za upravljanje pogodbenega razmerja. Slabo upravljanje pogodbenega razmerja se namreč odraža v slabši uspešnosti zunanjega izvajalca. "Multiple sourcing" je nevaren tudi, če meje med zunanjimi izvajalci niso jasne, saj se bodo zunanji izvajalci izgovarjali eden na drugega. Ali je možno, da podjetje izkorišča prednosti obeh modelov? Da, če sklene pogodbo z glavnim zunanjim izvajalcem, ta pa ima podizvajalce. A v tem primeru se (stroškovno) breme upravljanja razmerij glavnega zunanjega izvajalca prenese nazaj na naročnika (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Three: Business and sourcing models).

Zunanje izvajanje dejavnosti moramo razlikovati od ostalih oblik uporabe zunanjih virov. Najpreprostejša oblika uporabe zunanjih virov je **najem začasnih delavcev, svetovalcev in pogodbenih delavcev**. Naslednjo priljubljeno obliko uporabe zunanjih virov predstavljajo

kooperacije, ki pomenijo preprosto obliko pogodbenega sodelovanja dveh podjetij. **Kooperacije** so najnižja faza v razvoju zunanjega izvajanja dejavnosti, o čemer bo govor v naslednjem poglavju. Kooperacije se razlikujejo od višjih oblik zunanjega izvajanja po tem, da ne gre za preoblikovanje poslovnega procesa, temveč zgolj za izločitev dejavnosti iz podjetja. Strateško zunanje izvajanje je menedžersko orodje za preoblikovanje poslovnih procesov, transformacijsko zunanje izvajanje pa za preoblikovanje podjetja (Outsourcing. What is Outsourcing?, 2001). S poglobljanjem odnosa z zunanjim izvajalcem lahko podjetje sklene **strateško partnerstvo**, ki predstavlja poglobljen odnos pogodbenih partnerjev s čutom o skupni usodi. Strateška partnerja oz. partnerji skupaj investirajo, ustvarjeni prihodki pripadajo podjetjem investitorjem (Corbett, 2001a). Skupna vlaganja predstavljajo naslednjo obliko partnerstva, ki nudi modelu zunanjega izvajanja bolj strateški in kreativnejši odnos. Strateška partnerja ustanovita za skupno investicijo povsem novo podjetje, ustvarjeni prihodki so last tega podjetja, investitorja si potem delita dobiček (Corbett, 2001b).

Podjetje, ki na zunanje izvajalce prenaša vedno več dejavnosti, postaja **vitko podjetje** (lean organisation). Glavni cilj vitkega podjetja je, da manj zaposlenih izdelava oz. opravi enako količino proizvodov / storitev. Z izločanjem dejavnosti želi podjetje znižati stroške, povečati učinkovitost ter pospešiti inovativnost in rast podjetja. »Manj je več« je najbolj pogosto uporabljena fraza, ki označuje politiko vitkih podjetij. Za vitko podjetje je torej značilno (Syrett in Lammiman, 1997, str. 2-4):

- iz podjetja izloči vse nepotrebne oz. nebistvene procese,
- vse korake, postopke znotraj procesa poveže v tok,
- oblikuje medfunkcijske skupine za posamezne procese,
- stalno stremi za izboljšavami.

Bolj sofisticirano obliko povezovanja podjetja z zunanjimi viri predstavljajo **dinamične mreže**, ki so začele nastajati v osemdesetih letih s skupnimi vlaganji, podpogodbenim delom, strateškimi povezavami in industrijskimi partnerstvi. Pomenijo medsebojno spojitve samo tistih strank, ki so potrebne za proizvodnjo določenega proizvoda ali storitve ob določenem času, ki deluje po sistemu zunanjega izvajanja, da lahko uresniči ideje podjetja organizatorja, ki poveže ostala podjetja v mrežo (Šink, 2000, str. 40). V dinamičnih mrežah lahko iščemo zametke **navideznih podjetij** ("virtual corporation"), ki pomenijo navidezno medsebojno povezavo več podjetij zaradi neke tržne priložnosti, ki jo hočejo čim bolj izkoristiti (Syrett in Lammiman, 1997, str. 89). Značilnosti virtualnega podjetja so (Kitzis, 1999):

- hitro preoblikovanje poslovnih procesov,
- izkoriščajo znanje zaposlenih v navidezno povezanih podjetjih,
- se osredotoča izključno na strateške aktivnosti, vse ostalo prepusti zunanjim izvajalcem,
- upravlja proizvodnjo preko mrežnih povezav in ne preko lastništva.

Ko se podjetja vse bolj osredotočajo na ustvarjanje vrednosti in konkurenčne prednosti, se poraja vprašanje, kakšna je končna struktura podjetja pri takem scenariju. Ker se na (blagovno) znamko podjetja gleda kot zadnji in poglavitni vir razlikovanja, ustvarjanja »nadvrednosti proizvodov / storitev« in tržnega vzvoda, so podjetja odprta za radikalne spremembe poslovanja. Ideja navideznega podjetja je imeti v lasti nič drugega razen znamko, kateri pripadajo vse konkurenčne prednosti. Zunanje izvajanje je mehanizem za doseganje virtualnosti. Ena izmed značilnosti virtualnega podjetja je tudi ekstremna usmerjenost h kupcem, bolj kot pri običajnih podjetjih (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Five: The rise and rise of BPO, 2001).

Centralno vlogo v navideznih podjetjih igra informacijska tehnologija, saj omogoča hitro in učinkovito povezavo vseh sodelujočih podjetij. Informacijska tehnologija omogoča, da se hitro najdejo dobavitelji, oblikovalci, izdelovalci in distributerji. V skrajnem primeru bi lahko prišlo do tega, da v nekem podjetju vse temelji na zunanjem izvajanju. Podjetje potem nastopa le kot koordinator drugih podjetij, ki so navidezno povezana med seboj. Tako nastane mrežno podjetje partnerjev, povezano s centrom in vodeno s pomočjo najsodobnejših komunikacijskih sredstev. Navidezno podjetje povezuje več podjetij, pri čemer je vsak osredotočen na tisto, kar dela najbolje (Šink, 1998, str. 40).

Pri oblikovanju najboljše rešitve glede uporabe različnih virov (notranjih in zunanjih) se morajo menedžerji vprašati (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Five: The rise and rise of BPO, 2001):

- Kje podjetje ustvarja ključno vrednost?
- Katere naloge je nujno, da izvedemo sami?
- Kakšne možnosti ima podjetje za koriščenje prednosti zunanjega izvajanja?
- Kakšne vplive na upravljanje ima taka oblika uporabe virov?
- Koliko fleksibilnosti lahko podjetje pridobi od uporabe zunanjih virov?

## 2. ZUNANJE IZVAJANJE

### 2.1. DEJAVNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA

Paleta dejavnosti, ki jo je mogoče prepustiti zunanjim izvajalcem, se je v zadnjih letih bistveno spremenila. Zunanje izvajanje se je začelo v majhnem obsegu, ko so se podjetja odločila za pogodbeno najemanje zunanjih sodelavcev na področjih vzdrževanja, čiščenja, transporta, prehrane zaposlenih in varovanja stavb. Te storitve niso kompleksne in je zato zanje lažje izpeljati dogovor. Danes se je zunanje izvajanje razširilo na večje število dejavnosti, saj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje proizvodnje enega ali več delov proizvodne linije, računovodstva in pravnih storitev, skladiščenja in transporta, izgradnje informacijskega sistema, računalniške obdelave podatkov.

**Pogosto zasledimo delitev dejavnosti, prenesenih na zunanje izvajalce, v dve skupini: informacijska tehnologija in poslovni procesi.** Informacijska tehnologija je izrazito podporna dejavnost podjetja, ki zahteva specifična znanja, medtem ko so poslovni procesi bolj ali manj vezani na glavno dejavnost podjetja. V zadnjem času se pojavlja tudi izraz e-zunanje izvajanje (e-outsourcing), ki pomeni nakup informacijske tehnologije preko interneta. Podjetje tako najame zunanjega izvajalca za oblikovanje in vzdrževanje spletne strani, varovanje informacij. Med glavne dejavnosti štejemo tiste, ki so bistvo poslovanja podjetja. Le-te morajo temeljito obvladati zaposleni v podjetju, saj mora podjetje z njimi dosegati konkurenčne prednosti. Med glavne dejavnosti spadajo razpečevanje, trženje, raziskave in razvoj, bistveni del proizvodnje in nabava. Stranske (podporne) dejavnosti so tiste, ki so potrebne, da se lahko glavne dejavnosti razvijejo. V preteklosti so tudi te dejavnosti izvajali v podjetju. Tipične stranske dejavnosti so personalna služba, finance in računovodstvo, kontroling, služba varnosti pri delu, socialna služba, prehrana, odprema, transport, preskrba z energijo. Poleg teh funkcij je vsako podjetje odvisno tudi od storitev drugih podjetij. Gre za dejavnosti, ki jih podjetje potrebuje le občasno oz. njihovo izvajanje zahteva specifična znanja in investicije. Najpogosteje se podjetja odločajo za nabavo storitev na trgu v primeru davčnega in poslovnega svetovanja, špedicije, tehničnih preizkusov, varovanja naprav ter poštnih in rokodelskih storitev. Meja med stranskimi dejavnostmi in med tistimi, ki jih podjetje nabavi na trgu, je gibljiva in se vse bolj premika v smeri nabave storitev na trgu.

Medtem ko so bile v začetnem valu te dejavnosti še večinoma preproste in jih je bilo mogoče dobro razmejiti, se zadnje čase pri zunanjih izvajalcih čedalje pogosteje znajdejo tudi storitve, za katere je treba veliko strokovnega znanja in so neposredno povezane z osnovno dejavnostjo podjetja. Nekdaj so podjetja odtujila manj tvegane procese, kot so vnos podatkov, razpošiljanje pošte, plačevanje. Danes se vse več podjetij odloči za zunanje izvajalce na področju finančnega menedžmenta, upravljanja s človeškimi viri in servisiranja strank. Za te storitve lahko rečemo, da so kompleksne; dogovor o zunanjem izvajanju prinaša določeno

tveganje ter zahteva določen čas za upravljanje sodelovanja. Prve težave lahko nastopijo že pri identifikaciji in izbiri primerne zunanje izvajalca, kasneje pri pogajanju in nadziranju. Izbira neprimerne dobavitelja lahko vodi do katastrofalnih rezultatov za podjetje (Boser, 2001).

Odločitve o zunanjem izvajanju posameznih dejavnosti so precej odvisne tudi od velikosti in dejavnosti podjetja. Velika podjetja se za zunanje izvajanje na področju kadrovanja ne odločajo, ker se bojijo bega informacij (Mavec, 2000, str. 30). Razširjenost zunanjega izvajanja je odvisna od dejavnosti. Izkušnje kažejo, da vse dejavnosti niso najbolj primerne za zunanje izvajanje. Za prepuščanje nabave zunanjim storitvenim podjetjem lahko najdemo več utemeljenih razlogov. Podjetje, ki nabavlja za več naročnikov, si lahko pri dobaviteljih zagotovi ugodnejše pogoje in nižje cene. Tudi za manj vredno blago, ki je za naročnika obrobne pomena, povzroča pa mu precejšnje administrativne stroške, lahko razvije metode za optimizacijo nabavnega procesa. Vendar ima tudi zunanje izvajanje na področju nabave svoje omejitve. Na zunanje partnerje ne moremo prenesti nabave strateških polizdelkov ali sodelovanja s strateškimi dobavitelji, s katerimi morda podjetje skupaj razvija nekatere izdelke. Zato je treba najboljše rešitve poiskati za vsako podjetje posebej. Pomembno je, da že vnaprej določimo pravila igre – trajanje sodelovanja, obseg storitev in način obračunavanja, prav tako naj bi vsaka stran imenovala sposobno osebo, ki bo sodelovanje nadzorovala (Urbanija, 1998, str. 50).

Zelo velik delež zunanjega izvajanja zasledimo na področju informatike. Zajema razvoj in vzdrževanje programske opreme, izgradnjo informacijskih sistemov. Sistemska raznolikost strojne in programske opreme ter kratki proizvodni cikli povzročajo podjetjem in njihovim oddelkom za informatiko hude težave, saj se komaj čutijo sposobne slediti vsem novostim in z njimi povezanimi stroški. Zato se tu prej kot na katerem koli področju vsiljuje potreba po izločanju teh storitev iz podjetja. Slaughter in Ang ugotavljata, da se državne ustanove veliko pogosteje odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti na področju informatike kot podjetja iz privatnega sektorja (navajam po Dean, 2001).

Na drugi strani ima trgovina manj podjetniških funkcij kot industrija, zato jih lahko tudi manj izloči in prepusti zunanjim partnerjem. Medtem ko za industrijo že dolgo let sestavne dele izdelujejo ali jih celo montirajo drugi, bi skoraj vse, kar dela trgovina, imeli za jedro njene dejavnosti. Razlika v stroških delovne sile v primerjavi z zunanjimi izvajalci storitve v trgovini ni tako velika kot v industriji. Izračuni so pokazali, da lahko trgovina na tem področju prihrani le 11%, medtem ko je stroškovna prednost za industrijo 23%. Nadaljnja pomembna razlika med trgovino in industrijo je v tem, da trgovina tveganje, da utegne izgubiti konkurenčno prednost, ocenjuje veliko višje kot industrija. Veliko tveganje na primer vidi v delnem razkritju podatkov o kupcih, boji se tudi, da bi zunanji partnerji skušali izrabiti njeno strokovno znanje in izkušnje. Strah je razumljiv, saj ni treba drugega, kot da tekmeču, ki ima enako ponudbo izdelkov in približno enako raven storitev, zaidejo v roke podatki o prodajnih cenah. Škoda bi bila neprimerno večja kot v industriji, kjer konkurenčno prednost

zagotavlja sam izdelek. V njem se skriva namreč znanje raziskovalnega in razvojnega izdelka, proizvodnje in trženja, tega pa si ni mogoče tako hitro prisvojiti (Urbanija, 1998, str. 50).

Še pred kratkim so v naših industrijskih podjetjih sami razvili in izdelali skoraj vse komponente za izdelek in izvajali tudi vse tehnološke operacije. Po tujem vzoru je tudi naša industrija začela prenašati svoje funkcije na dobavitelje in kooperante. Veliko komponent izdelkov tako večja industrijska podjetja nabavijo od dobaviteljev z vsega sveta. Nabavna funkcija postaja čedalje pomembnejša. Tudi komponente izdelkov, ki jih v trgovini ni in jih je treba izdelati po naročilu, čedalje bolj izdelujejo v sodelovanju z zunanji podjetji. Enako velja za izdelavo orodij in tudi drugih delovnih sredstev.

Industrija, ki svoje poslovne funkcije prenaša na zunanje partnerje, je navidez vedno manjša, ker nihče k njej ne šteje dobaviteljev in kooperantov. Ti se pogosto klasificirajo kot storitvena podjetja in zato storitveni sektor raste še bolj, seveda zaradi rasti industrije. Dokaj vidne so še kapitalske povezave podružnic, kjer ima podjetje svoj lastniški delež. Veliko več je drugih poslovnih vezi, ki ostajajo javnosti nevidne. Industrija zaradi delitve raste prek nacionalnih meja in postaja čedalje bolj nevidna in nepregledna. Z avtomatizacijo procesov se zmanjšuje število delovnih mest v industriji, vendar se dodana vrednost na zaposlenega povečuje in se preliva tudi v storitve, ki zato hitreje rastejo. Dejanski razvoj storitev je zato odvisen tudi od razvoja industrije. Bolj ko se bo ta razvijala, več bo tudi družb, klasificiranih kot storitve, čeprav so storitve za industrijo tudi del industrije.

## **2.2. RAZLOGI ZA UVEDBO ZUNANJEGA IZVAJANJA**

Teoretično podlago za zunanje izvajanje dejavnosti nam nudi teorija transakcijskih stroškov. Ta teorija ima svoje izhodišče v neoklasični mikroekonomski teoriji. Glavni predpostavki te teorije sta omejena racionalnost in oportunitizem. To je mikroekonomska teorija, ki pravi, da podjetja obstajajo, dokler lahko sama izvajajo tržne transakcije ceneje, kot bi jih s pomočjo zunanjih izvajalcev, ki obstajajo na trgu. Če so transakcijski stroški v določeni dejavnosti višji znotraj podjetja kot na trgu, potem bodo v podjetju svoj cilj (povečanje vrednosti podjetja) raje uresničevali z menjavami na trgu (Šink, 1998, str. 15). Od višine transakcijskih stroškov je torej odvisno, katere dejavnosti bodo v gospodarstvu izvajane v podjetjih (interno) in katere na trgih, kjer jih bodo podjetja kupovala.

Učinkovitost trga določajo (Duncan, 2001):

- število ponudnikov; več ponudnikov ko je na trgu, večja bo učinkovitost trga,
- negotovost; večja ko je negotovost, bolj je vsak previden pri sklepanju pogodb in je težje doseči optimalne pogoje,

- transparentnost tržnih informacij; več in bolj natančne informacije ustvarjajo jasne pogoje na eni in na drugi strani,
- dolžina pogodb; pri dolgoročnih pogodbah se lahko ena ali druga stran (odvisno od pogajalske moči) čuti utesnjeno, kar zmanjšuje učinkovitost odnosa.

Če bi bili trgi dobaviteljev popolnoma zanesljivi in učinkoviti, bi racionalna podjetja oddala v zunanje izvajanje vse dejavnosti razen tistih, kjer imajo možnost za doseganje edinstvene konkurenčne prednosti, na primer njihove ključne zmožnosti. Na žalost je večina trgov dobaviteljev nepopolnih in na njih se pojavljajo tveganja, povezana s cenami, kakovostjo, časom in z drugimi dejavniki uspešnega poslovanja podjetja. Ta tveganja zadevajo tako naročnika kot zunanjega izvajalca. Poleg tega so posledice zunanjega izvajanja tudi stroški iskanja zunanjih izvajalcev, stroški sklepanja pogodb in nadzorovanja, ki bistveno vplivajo na to, ali se splača za neko dejavnosti pooblastiti zunanjega izvajalca ali ne.

Podjetje se mora odločiti, kam bo alociralo omejeno količino sredstev. Pametno podjetje investira v ustvarjanje strateških prednosti, ki jih lahko doseže, če (Ways to win a competitive advantage, 2002):

- proizvaja z najnižjimi stroški,
- trži najbolj kakovosten proizvod / storitev,
- proizvod / storitev kupcu prinaša več vrednosti za strošek v primerjavi z drugimi proizvodi / storitvami,
- zagotavlja izvrstne poprodajne storitve,
- ima za kupce bolj prikladno lokacijo oz. boljšo dosegljivost.

Razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti se dogaja v kontekstu ekonomskega trenda, tehnoloških sprememb in razvoja trgov. Določene ekonomske, politične ter socialne situacije namreč spodbujajo podjetja k uporabi zunanjih virov (Bongard, 1994, str. 101):

1. situacije šibke konjunktore v poslovnem ciklu silijo podjetja k zniževanju stroškov,
2. v ZDA je na primer veliko več prevzemov, pripojitvev in združitvev, pri čemer igra zunanje izvajanje pomembno vlogo. Prav tako je informacijska tehnologija že dosti časa prisotna in podjetja se bolj zavedajo pomena sodobne informacijske tehnologije, ki jo lažje osvojijo z zunanjim izvajanjem,
3. pomen telekomunikacijske politike. Velika Britanija in ZDA imata odločno politiko deregulacije in zato dosti ponudnikov, kar znižuje stroške prenosa, ki so pri zunanjem izvajanju zelo pomembni,
4. zunanje izvajanje dejavnosti pogosto vpliva tudi na odpuščanje zaposlenih oz. transfer v ponudnikovo podjetje. Zakonodaja v ZDA in Veliki Britaniji je dosti bolj liberalna (krajši odpovedni rok, manj pravic za delavce, več svobode pri oblikovanju pogodb o zaposlitvi) in zato podjetja na tem področju nimajo večjih težav, ko se odločajo za zunanje izvajanje. Opisane značilnosti vodijo k večji mobilnosti delovne sile.

### 2.2.1. Prednosti in cilji zunanjega izvajanja dejavnosti

Razlogi, da se neko podjetje odloči za zunanje izvajanje, so različni in številni, saj ga uporabljajo podjetja različnih velikosti. Večina podjetij se odloči za zunanje izvajanje dejavnosti zaradi ugodnosti na različnih poslovnih področjih. Združimo jih lahko v naslednjih šest vsebinskih sklopov (Bongard, 1994, str. 152):

1. **stroški,**
2. **delovna sila,**
3. **tveganje,**
4. **osredotočenost,**
5. **finančni položaj,**
6. **tehnologija, tehnološko znanje.**

#### 1. Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na stroške

V preteklosti verjetno najpogosteje navajan razlog za izbiro zunanjih izvajalcev je **znižanje stroškov**, ker se s pritegnitvijo zunanjega izvajalca storitev del fiksnih stroškov spremeni v variabilne. To je posebno ugodno v primeru sezonskosti oz. cikličnosti poslovanja. Nov način oblikovanja cene za izvedene naloge omogoča med trajanjem pogodbenega razmerja vzpostavitev sistema kontrole porabe sredstev, predvsem pri tistih stroških, ki so se nekontrolirano močno povišali. V idealnem primeru tako nastanejo le stroški za dejansko opravljene naloge. Na ta način podjetje pridobi večjo kontrolo nad operativnimi stroški, kar olajša planiranje (Bongard, 1994, str. 145). Nekatere raziskave so ugotovile od 20% do 40% znižanje stroškov (Avoid a Multi-Million Dollar Mistake, 1998).

Zunanji izvajalci lahko ponudijo nižjo ceno za opravljeno storitev iz več razlogov. Na področju informatike ponujajo zunanji izvajalci pogosto do polovico nižje stroške. Kako ponudniku uspe tako znižati stroške (Due, Due, 1995, str. 99):

- zunanji izvajalec je specialist na svojem področju in ima lahko dobro menedžment tehniko, uporablja sodobno tehnologijo in izkorišča ekonomijo obsega,
- ponudniki zunanjega izvajanja dejavnosti so pogosto mlada podjetja, ki v svojih vrstah še nimajo starejših delavcev, ki prejemajo vrsto bonitet. Po nekaterih podatkih so razmerja med prispevkom in prejemkom pri starejših precej nižja od istega razmerja pri mlajših delavcih,
- v primeru, da prevzame zaposlene od podjetja naročnika, se s temi zaposlenimi na novo pogaja o višini plače. Prav tega se potencialni prizadeti zaposleni v podjetju naročnika bojijo. Strah jih je, da v novem podjetju ne bodo dovolj cenjeni.

Z razvojem zunanjega izvajanja so menedžerji spoznali tudi druge prednosti zunanjega izvajanja, a znižanje stroškov kljub vsemu ostaja osrednji razlog za zunanje izvajanje.

## **2. Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na osredotočenost**

Podjetja se vse pogosteje zavedajo, da jim izvajanje nestrateških dejavnosti povzroča preveč problemov in jih odvrča od njihovih glavnih problemov. Z izločitvijo nestrateških dejavnosti se **podjetja lahko usmerijo na strateško pomembna področja**, torej na tisto, kar trg terja od njih in kar zna podjetje najbolje narediti. Od rutinskih nalog se podjetje preusmeri na strateško pomembnejše naloge. Osredotočenost na strateško pomembne naloge podjetja omogoča povečanje dodane vrednosti. V glavne naloge lahko podjetje preusmeri prosta finančna sredstva in proizvodne oz. storitvene zmogljivosti.

## **3. Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na delovno silo**

Podjetje se s tem, ko prenese določene aktivnosti na zunanje izvajalce, izogne sitnostim in težavam pri iskanju usposobljene specializirane delovne sile. Pri iskanju dobrih kadrov za nestrateške naloge naleti podjetje na težave, saj se najboljši kadri radi zaposlijo tam, kjer je njihovo znanje ključno. Zunanji izvajalci imajo torej prednost pri zaposlovanju visoko specializiranega kadra. Po drugi strani je tudi pogodbeni odnos veliko lažje pričeti ter zaključiti kot pa zaposlovati in odpuščati delavce<sup>2</sup>. Na ta način podjetje izboljša kontrolo nad potrebami po zaposlovanju. Hkrati razbremeni svoje delavce rutinskih nalog. Zunanje izvajanje dejavnosti predstavlja tudi rešitev za občasno pomanjkanje delovne sile (Bongard, 1994, str. 152).

## **4. Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja na finančni položaj podjetja**

Cena delnic je samo eden izmed finančnih parametrov, na katere lahko vpliva odločitev o zunanjem izvajanju. Zunanje izvajanje je namreč pomembna metoda finančnega upravljanja, s katero podjetje zadovolji potrebe investorjev, kakor tudi potrebe trga (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Two: Impact on Financial Performance, 2001).

### **- Pozitivni vpliv na vrednost delnic**

V večini primerov obvestilo javnosti o zunanjem izvajanju (v svetu) pozitivno vpliva na dojetje vrednosti podjetja in s tem vrednost delnic, ki jo zaznajo kupci oz. imetniki. To je še posebej prikladno v primerih, ko je podjetje poslovalo manj uspešno in rabi pritegniti pozornost, predvsem nova menedžerska ekipa, ki naznani strateški pristop k zunanjemu izvajanju. Obvestilo o zunanjem izvajanju tako lahko povzroči hiter dvig vrednosti delnic. Čeprav so študije pokazale povezanost sporočila o zunanjem izvajanju z dvigom vrednosti delnic, se ta razlog redko pojavlja med menedžerji. Podjetja se namreč odločajo za zunanje izvajanje iz vrste razlogov.

### **- Vpliv na bilanco stanja**

Ena izmed najbolj popularnih finančnih prednosti zunanjega izvajanja je odstranitev operativnega in kapitalskega izdatka izvajanja dejavnosti iz bilance stanja ter preoblikovanje tega izdatka v plačilo za zunanjo storitev neposredno iz ustvarjenih prihodkov.

---

<sup>2</sup> ZDA in VB sta dokaj liberalni tudi pri delovni zakonodaji.

- **Pritok denarnih sredstev**

Ker zunanji izvajalec vlaga potrebna sredstva v dejavnost, se v podjetju **zmanjša potreba po kapitalu**. Sprostitve virov financiranja pomeni tudi pritok denarja v podjetje (enkratni znesek).

- **Prehod od fiksnih k variabilnim stroškom**

Če je v podjetju prisotna očitna sezonska komponenta izvajanja dejavnosti, potem v podjetju nastajajo visoki fiksni stroški. S prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca stroški zunanjega izvajanja dejavnosti nihajo tekom leta glede na obseg naročila, torej postanejo variabilni.

- **Spreminjanje plačila za izvedeno storitev**

Naročnik in zunanji izvajalec se lahko dogovorita o različnih načinih plačevanja opravljene storitve. Lahko se dogovorita za iz leta v leto nižje plačilo, ali za vezavo plačila na sezonsko komponento prihodka, ali za plačilo tranzicijskih stroškov v drugem letu sodelovanja ipd. Podjetje tako skuša stroške zunanjega izvajanja čimbolj prilagoditi svojim finančnim zmožnostim in načrtom.

## 5. Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na riziko

**Z najemanjem zunanjih izvajalcev lahko podjetje prenese del tveganja in morebitne težave na zunanjega izvajalca.** Tveganje, ki je povezano s posameznim sestavnim delom ali tehnologijo, lahko podjetje razporedi na večje število zunanjih izvajalcev, s tem pa zmanjša tudi lastno tveganje v zvezi z morebitnim neuspehom raziskovalnih programov (Bongard, 1994, str. 153).

## 6. Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na tehnologijo in znanje

Potrebno tehnološko znanje ter stroški pridobitve ter vzdrževanja tega znanja so v negativni povezavi s pogostostjo uporabe. Zato potreben obseg dejavnosti naročnika največkrat ne opravičuje visokih vlaganj v tehnologijo in stalno posodabljanje. Zunanji izvajalec je specialist na svojem področju in stalno vlaga v najnovejšo tehnologijo. S prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca lahko podjetje **pridobi znanja iz področja dejavnosti**, na katerih ni povsem "doma", ki pa so nujne za obstanek v konkurenčnem okolju. Storitve, ki jo opravlja zunanji izvajalec specialist, je in mora biti kakovostnejša. Zunanje izvajanje je primerna strategija z vidika dostopa do znanja (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Two: Impact on Financial Performance, 2001):

- v času kroničnega pomanjkanja kadra,
- ko je naročnik fizično oddaljen od centra tehnološkega znanja,
- ko velikost podjetja ne opravičuje (omogoča) zadostnega števila ustrezno usposobljenih kadrov.

Zunanje izvajanje prinaša tudi posredne koristi. Iz večje **fleksibilnosti** pri nakupu hitro razvijajočih se novih tehnologij, modnih proizvodov in številnih sestavnih delov zapletenih sistemov izhaja hitrejši prenos podjetniške aktivnosti. Poleg tega se skrajša čas, ki je potreben

za oblikovanje novega proizvoda in njegovo plasiranje na trg, saj posamezni zunanji izvajalci delujejo sočasno na različnih delih projekta (Rosenthal, 2001). Pomembna prednost zunanjega izvajanja, ki jo izkoriščata strateška ter predvsem transformacijska faza, je koriščenje inovativnih predlogov zunanjega izvajalca. Podjetje, ki z zunanjim izvajalcem gradi partnerski odnos, ni omejeno zgolj z lastnimi inovativnimi sposobnostmi, saj lahko nove poslovne zamisli pridobi od zunanjih izvajalcev. V številnih industrijah so ugotovili, da dve tretjini vseh inovacij spodbudi prav povezovanje med podjetjem naročnikom in zunanjim izvajalcem (Linder, Jacobson, Arnold, 2001).

### 2.2.2. Slabosti in tveganja zunanjega izvajanja dejavnosti

Težave z zunanjim izvajanjem se začnejo največkrat kazati sredi drugega leta sodelovanja, ko se pozornost menedžmenta preusmeri na druga področja v podjetju. Razlogov za to je več, tako na strani naročnika kot na strani izvajalca. Številni avtorji so enotnega mnenja, da je največja nevarnost zunanjega izvajanja dejavnosti v ***napačni izbiri partnerja***. Tveganje neuspešnega sodelovanja obstaja že v primeru, če ima partner drugačno kulturo. Napačna izbira partnerja lahko namreč uniči bistvene elemente uspeha podjetja kot so sloves, zadovoljstvo strank, odzivnost na priložnosti in krizne situacije (Avoid a Multi-Million Dollar Mistake).

Podjetje lahko z dobro izbiro zunanjih izvajalcev veliko pridobi. Izpostavljeno je tudi celi vrsti tveganj, ki jih ne kaže podcenjevati (Bongard, 1994, str. 153). Vsebinsko jih lahko razdelimo v naslednje sklope:

1. **stroški,**
2. **delovna sila,**
3. **tehnologija, (tehnološko) znanje,**
4. **informacije,**
5. **odvisnost od zunanjega izvajalca,**
6. **notranji odpor.**

#### 1. Slabosti oz. tveganje zunanjega izvajanja dejavnosti z vidika stroškov

Če podjetje preceni lastne proizvodne stroške in fiksne stroške, ki jih je dejansko mogoče zmanjšati, po drugi strani pa podceni stroške uvedbe, usklajevanja, komuniciranja in nadzora, lahko zunanje izvajanje dejavnosti zmanjša načrtovane prihranke ali celo zviša stroške. Višji stroški zmanjšajo učinkovitost poslovanja. Pogodbena razmerja večkrat vsebujejo določilo o fikсни ceni, kar predstavlja svojevrsten riziko, posebno takrat, ko hitro razvijajoča se tehnologija vpliva na zniževanje stroškov.

V podjetju se lahko zmanjšajo sinergijski učinki, ki izhajajo iz medfunkcijskega sodelovanja znotraj podjetja, s povezovanjem izkušenj in znanj posameznih strokovnjakov iz različnih

funkcijskih področij. Na ta način se v podjetju rojevajo številne nove rešitve, ki jih v zunanjem izvajanju ni več.

## **2. Slabosti oz. tveganje zunanjega izvajanja dejavnosti z vidika delovne sile**

Že v sami fazi odločanja za zunanje izvajanje dejavnosti je v podjetjih moč opaziti spremembe med potencialno prizadetimi zaposlenimi. Zaposleni se upirajo iz različnih razlogov: strah jih je pred spremembami, izgubo službe, občutkom izgube dela moči, počutijo so ogrožene, zagovarjajo star način dela. Negotovost glede usode zaposlenih močno vpliva na moralo in delovno vnemo zaposlenih, še posebno, če procesi pogajanj trajajo več mesecev. V podjetjih se sprostijo govorice o odvečnosti nekaterih delavcev, o prerazporeditvi k novim nalogam, o ukinitvi ugodnosti. Vse to znatno vpliva na produktivnost, ki v tem obdobju močno pade. Posamezniki zelo različno reagirajo na tako situacijo (Due, Due, 1995, str. 98):

- nekateri vidijo v prevzemu novih nalog možnost razvoja kariere, tako vertikalne kot tudi horizontalne,
- starejši zaposleni, ki se v večji meri bojijo sprememb, se začnejo pogajati o predčasni upokojitvi in drugih bonitetah,
- mladi si pogosto začnejo iskati službo drugje.

V primeru večjega obsega izločene dejavnosti lahko v podjetju nastanejo problemi s prerazporeditvijo ali celo odpustitvijo delavcev (delovnopravni problemi). Kadar se delavci prezaposlijo k zunanjemu izvajalcu, lahko ostane podjetje brez ključnega znanja na tem področju. Delavcem v podjetju, ki so prej opravljali to dejavnost, se lahko primeri (Bongard, 1994, str. 131):

1. da so prezaposleni v podjetje zunanjega naročnika. Prezaposleni delavci so za podjetje naročnika zelo pomembna vez, ker imajo natančne informacije o zahtevah podjetja in poznajo posebnosti branže. Specialisti lahko premestitev v novo podjetje vidijo tudi kot razvoj kariere, saj je verjetno, da bodo v specializiranem podjetju svoje zmožnosti uspešneje razvijali,
2. da jih premestijo na drugo delo v podjetju. Pri tem lahko nastanejo težave, če se ti delavci nočejo prešolati oz. usposobiti za drugo delo oz. da kot osebnostni značaj (specialisti so navadno introvertirani) ne ustrezajo za drugačno vrsto dela, doživijo frustracijo in jih novo (z njihovega vidika manj primerno) delo demotivira,
3. da postanejo presežek.

## **3. Slabosti oz. tveganje zunanjega izvajanja dejavnosti z vidika tehnologije, tehnološkega znanja**

Podjetja, ki se odločijo za zunanje izvajanje, se morajo zavedati nevarnosti, da zunanji izvajalec prekini sodelovanje oz. da začne sodelovati z njihovimi tekmeci. V tem času podjetje izgubi ključna znanja. Podjetje lahko napačno oceni in prepusti zunanjim izvajalcem opravljanje osrednjih, strateških dejavnosti podjetja in s tem zmanjša lastni intelektualni

kapital (Horvat, 2000, str. 6). Podjetje začne izgubljati konkurenčne prednosti na trgu, kar vodi k ogrožanju blagovne znamke in tržnega položaja.

#### **4. Slabosti oz. tveganje zunanjega izvajanja dejavnosti z vidika informacij**

Zunanji izvajalec lahko prikriva informacije, ki nastanejo pri njem oz. jih on pridobi iz okolja in ki so bistvenega pomena za nemoteno poslovanje. Tako lahko zunanji izvajalci pričakujejo težavo z delovno silo, z dobavo surovin, itd., vendar podjetju naročniku tega ne povedo. Potem ko težave že nastopijo, je prepozno, da bi podjetje poiskalo drugega zunanjega izvajalca.

Drugo nevarnost z vidika informacij predstavlja prenos informacij od naročnika k izvajalcu. Zunanji izvajalec ima dostop do pomembnih informacij o naročniku, lahko je njegova naloga celo zbiranje podatkov. Ta nevarnost je še večja, če je kateri izmed delavcev prešel od naročnika k zunanjemu izvajalcu. Zelo pomembno je, da podjetje svoje ključne zmožnosti zavaruje in tako prepreči tekmečem, zunanjim izvajalcem, da bi jim jih prevzeli ali ponavljali. Zato mora posamezno podjetje včasih opravljati tudi dejavnosti, ki bi jih sicer nekdo drug lahko opravljal precej bolj učinkovito. Če bi jih namreč prevzeli zunanji izvajalci, bi bilo s tem ogroženo varovanje poslovnih skrivnosti v podjetju (Avoid a Multi-Million Dollar Mistake, 1998).

#### **5. Slabosti oz. tveganje zunanjega izvajanja dejavnosti z vidika odvisnosti od zunanjega izvajalca**

Premajhna povezanost in koordinacija poslovanja vodi k izgubi nadzora nad zunanjim izvajalcem ter posledično k **odvisnosti od zunanjega partnerja**. Nevarnost je toliko večja, ko gre za strokovno zapletene aktivnosti, ki se jih ne da enostavno posnemati, kar pomeni, da jih podjetje ne more hitro prenesti nazaj v podjetje oz. naročiti pri drugemu izvajalcu. V naravi zunanjega izvajalca je, da skuša naročnika čimbolj navezati nase, če on pomembno prispeva k prihodkom / profitu podjetja. Odvisnost od zunanjih partnerjev sama po sebi še ni problem, mora pa biti kontrolirana. Nenadzorovana odvisnost od zunanjega partnerja povečuje pogajalsko moč zunanjega izvajalca.

#### **6. Notranji odpor**

Potencialni problem zunanjega izvajanja je tudi notranji odpor, ki je lahko posledica nezaupanja v zunanjega izvajalca, neujemanje organizacijskih kultur, neuspešnosti zunanjega izvajalca. Notranji odpor se manifestira kot pasivnost (posameznikov) na strani naročnika (Avoid a Multi-Million Dollar Mistake, 1998). Velikokrat se zgodi, da naročniki mislijo, da so s tem, ko so se odločili za zunanje izvajanje, opravili svoj del naloge in da se jim s tem ni potrebno več ukvarjati. Prehitro pozabijo na povsem preprosto dejstvo, da praktično noben zunanji izvajalec ne bo nikoli poznal poslovanja podjetja tako dobro, kot ga poznajo zaposleni v podjetju samem. Naročnik mora na projektu zunanjega izvajanja zagotoviti sodelovanje takih ljudi, ki znajo izvajalcu pravočasno in pravilno svetovati, v podjetju samem pa njihove predloge upoštevajo. Pri večjem obsegu izločene dejavnosti je pomembno tudi to, da v

podjetju vseeno obdržijo nekaj ljudi, ki poznajo to delo, da lažje nadzirajo in koordinirajo delo z zunanjim izvajalcem.

## **2.3. RAZVOJ ZUNANJEGA IZVAJANJA**

Termin in koncept zunanjega izvajanja izhajata iz njegove uporabe na treh področjih. Proizvodna podjetja so bila med prvimi, ki so dobaviteljem prepustila proizvodnjo posameznih komponent, prav tako se je ta izraz začel uporabljati za razmerja med podjetjem in njegovim dobaviteljem podpornih storitev, kot so varovanje stavb, čiščenje poslovnih prostorov, prehrana zaposlenih, vzdrževanje. Hkrati pa so večja podjetja sodelovala tudi s ponudniki računalniške ter programske opreme. V zadnjih desetih letih je opazen silovit porast zunanjega izvajanja dejavnosti. Globlje razumevanje prednosti zunanjega izvajanja je pospešilo in razširilo področja uporabe zunanjega izvajanja. Govorimo lahko o treh fazah v razvoju zunanjega izvajanja: taktična faza, strateška faza in transformacijska faza.

### **2.3.1. Taktična faza**

Za zunanje izvajanje dejavnosti so se v preteklih 20-30 letih odločala predvsem podjetja, ki so zašla v finančne težave. Zato je bilo pogosto slišati, da je zunanje izvajanje dejavnosti "rešitev za poražence" (Bendor-Samuel, 2001). Cilj je bil doseči kratkoročno znižanje stroškov, izločitev potrebe po investiranju, realizacija denarnega priliva z odprodajo sredstev in opreme ter rešiti se težav z zaposlovanjem. Pogosto so bila to večja podjetja, ki so začutila potrebo po prestrukturiranju. Pogodbe so se sklepale v naglici. Znanje o sklepanju pogodb so črpali iz nabavne službe. Odnos med naročnikom in zunanjim izvajalcem je bil pri starem modelu precej pomanjkljivo definiran. Podjetji sta se o zahtevanem nivoju izvedbe nalog zelo okvirno dogovorili. Zaradi tega sta določili malo število meril za merjenje uspešnosti. V pogodbi tudi niso definirali posledic, če zunanji izvajalec ni dosegal minimalnega standarda kakovosti. Pri takem odnosu pogodbeni stranki ob nastopu problemov vedno krivita druga drugo, obe pa iščeta svoje koristi na račun izgube pri partnerju (win-lose model). Zunanji izvajalec je pogosto izsiljeval svojega naročnika in je hotel profitirati na račun podjetja, ki je zašlo v krizo. Zunanji izvajalec je posredoval naročniku le malo informacij o stroških (Corbett, 2001c).

Cena pri tradicionalnem modelu zunanjega izvajanja je bila fiksna, usklajevala se je le z rastjo stroškov<sup>3</sup>, pogodbe pa so se sklepale za od 5- do 10-letno obdobje. Zahtevan nivo storitve je bil določen zgolj na podlagi tehničnih meril, posledice ob nedoseganju zahtev niso bile predvidene, zunanji izvajalec pa se kljub očitnim spremembam v okolju z naročnikom ni bil

---

<sup>3</sup> Cost of living adjustment.

pripravljen pogajati brez privolitve v dvig cene. To je vodilo do frustracij pri naročniku (Bendor-Samuel, 2001a).

### 2.3.2. Strateška faza

V zadnjih 10-letih se je situacija na trgu precej spremenila. Direktorji so spoznali, da namesto izgube kontrole nad procesom izločene dejavnosti z zunanjim izvajanjem dejavnosti pridobijo širšo kontrolo nad področji poslovanja v podjetju ter da lahko bolje usmerijo svojo pozornost na strateško pomembne naloge. Taktičen vidik zunanjega izvajanja je zamenjal strateški pomen<sup>4</sup>. **Povečala se je vrednost ter dolžina pogodb, spekter izločenih dejavnosti ter odnos; kupec in dobavitelj sta postala poslovna partnerja.** Zdrava in profitna podjetja so se začela odločati za zunanje izvajanje dejavnosti. Tako iščejo zunanje partnerje za obdelavo podatkov, logistiko, skladiščenje, človeške vire, knjigovodstvo in druge poslovne procese.

Odločitev ali oz. kdaj in katere storitve naj podjetje odda v zunanje izvajanje, v veliki meri vpliva na konkurenčnost podjetja in s tem na njegov uspeh na trgu, zato sodi na področje strateškega vodenja. Strateško vodenje se namreč ukvarja z vprašanji dolgoročnega razvoja podjetja in doseganjem trajnih konkurenčnih prednosti na trgu in je naloga najvišjega menedžmenta podjetja. Smiselno je, da se podjetje odloči za zunanje izvajanje dejavnosti, če ta dejavnost ni strateškega značaja ("core business"). Pri iskanju odgovora na to, katere dejavnosti / naloge so strateške in katere ne, si vodstvo pomaga z naslednjimi vprašanji (Williams, 2001):

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

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

Pri iskanju strateških in nestrateških nalog podjetja je smiselno dejavnosti razdeliti na posamezne naloge. Določne naloge znotraj dejavnosti so lahko bistvenega pomena za podjetja, druge pa ne. Tako lahko na primer računovodsko dejavnost razdelimo na: določanje

---

<sup>4</sup> Izraz strateško zunanje izvajanje sta leta 1994 vpeljala profesor Quinn in Hilmer, čeprav se je praktical že prej. Eastman Kodak in IBM sta leta 1989 sklenila desetletno pogodbo za 250 mio \$. Razlog za zunanje izvajanje niso bile finančne težave ali prestrukturiranje podjetja, temveč osredotočenje sredstev in znanja na strateške prednosti podjetja. Vloga IBM je bila zelo kritična. Eastman Kodak je svoje ravnanje komentiral takole: »Naše poslanstvo ni biti najboljši na področju računalništva.« (Corbett, 2001c).

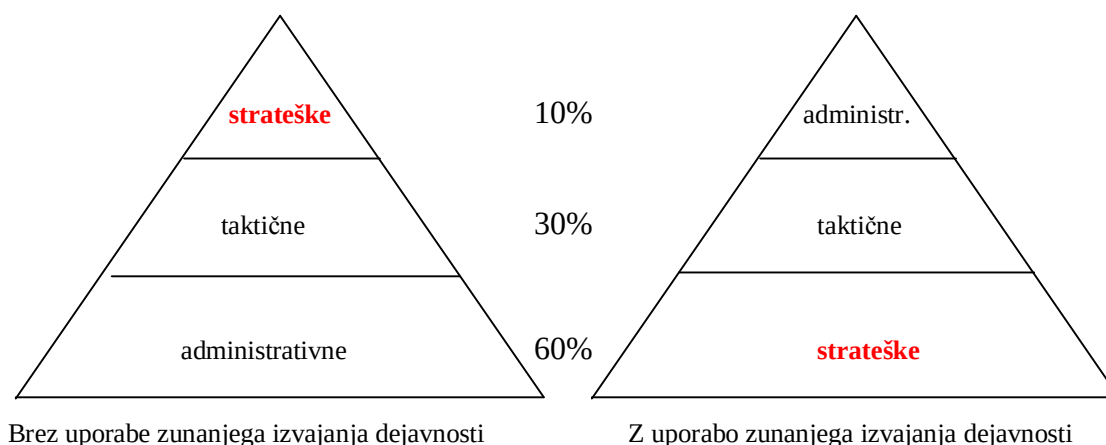
računovodske politike podjetja, interpretacija finančnih informacij, pridobivanje finančnih in menedžerskih informacij, vnašanje transakcij, vzdrževanje in svetovanje glede računovodskega informacijskega sistema. Prvi dve nalogi se zdita strateški in zahtevata interno znanje, ostale naloge, ki bi jih lahko uspešno izvajali tudi zunanji izvajalci, pa predstavljajo 90% računovodske funkcije. Podjetje se zato lahko odloči za delno zunanje izvajanje dejavnosti. Meja med strateškimi in nestrateškimi nalogami je vedno bolj gibljiva (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Three: Business and sourcing models, 2001).

Slika 2.1: Matrika odločanja o zunanjem izvajanju dejavnosti

|                 |       |                               |                                                   |
|-----------------|-------|-------------------------------|---------------------------------------------------|
| STRATEŠKI POMEN | visok | delaj s strateškim partnerjem | <b>obdrži in se posveti</b>                       |
|                 | nizek | <b>izloči</b>                 | <b>tradicionalno zunanje izvajanje dejavnosti</b> |
|                 |       | nizek                         | visok                                             |
|                 |       | OPERATIVNI POMEN              |                                                   |

Vir: Outsourcing Information Design and Delivery, 2001.

Slika 2.2: Nivo odločitev v podjetju po uvedbi zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: Outsourcing. Reasons for outsourcing. [URL: <http://www.adp.com/corporate/es/outsourcing/reasons.html>], 05.09.2001.

Odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti pomeni tudi zmanjšanje administrativnih nalog in osredotočenost na strateške naloge. Dilema novega pristopa je, kako naj podjetje (naročnik) odnos z zunanjim izvajalcem spremeni v sredstvo, ki mu bo stalno ustvarjalo koristi. Nov model obravnava zunanjega izvajalca kot dolgoročno sredstvo, ki lahko bistveno pripomore k vrednosti podjetja. Pri tem modelu podjetje upravlja s časom in z viri tako, kot s sredstvi in investicijami (<http://www.osgsolutions.com/whitepaper.htm>). Kupec bo vztrajal pri pogodbenem razmerju, dokler mu bo prinašalo vrednost in zato tudi od zunanjega izvajalca pričakuje iniciativne predloge za izboljšanje sodelovanja. Pogodbena partnerja določita vrsto meril za merjenje uspešnosti in spodbujata medsebojno komunikacijo.

### 2.3.3. Transformacijska faza

Prva faza zunanjega izvajanja pomeni opravljanje nalog pod enakimi pogoji, druga faza pomeni uporabo zunanjega izvajanja na podlagi določenega preoblikovanja podjetja. Nadaljnji razvoj procesa zunanjega izvajanja dejavnosti predstavlja zunanje izvajanje dejavnosti kot način transformacije poslovanja podjetja (reinženiring) (Corbett, 2001c)<sup>5</sup>. Nekatera podjetja vidijo zunanje izvajanje dejavnosti zgolj kot instrument izločanja številnih nepomembnih nalog iz podjetja. Naprednejši pristop k zunanjemu izvajanju dejavnosti predstavlja način transformacije poslovanja podjetja. **Najpomembnejša prednost transformacijskega zunanjega izvajanja so inovacije, ki jih v podjetje vnaša zunanji izvajalec.** Zunanje izvajanje tako omogoča osvojiti nove trge in kupce ter ustvariti nove proizvode. Transformacijsko zunanje izvajanje omogoča podjetju spremeniti odnos do zaposlenih, kupcev in poslovnih partnerjev, omogoča rast. Ko menedžerji spoznajo, da je zunanje izvajanje investicija v prihodnost podjetja, začnejo razmišljati drugače. Transformacijsko zunanje izvajanje ni ustvarjanje odvisnosti, je aktivno ustvarjanje soodvisnosti, ki služi obema partnerjema (Corbett, 2001c). Raziskava v ZDA je pokazala, da 65% anketiranih podjetij goji tesne stike s svojimi zunanjimi partnerji z namenom ustvarjanja visoke poslovne uspešnosti. Rezultat tesnega sodelovanja se je pokazal v številnih prednostih. Podjetja sedaj dosegajo v povprečju do 50% prihranka v stroških v desetih letih v primerjavi z 20% sredi devetdesetih let. Nadalje so pridobila več konkurenčnih prednosti, izboljšala kvaliteto storitev / proizvodov in povečala odzivnost na spremembe v okolju. Tudi javne ustanove imajo podobne izkušnje (Linder, Jacobson, Arnold, 2002).

V današnjih razmerah vedno ostrejša konkurenca na trgu je nesmiselno pričakovati fiksno ceno, saj ta ne upošteva krivulje učenja, izboljšav in sprememb v tehnologiji. Te spremembe stroškov se morajo odražati tudi v dobaviteljski verigi. Nov model zunanjega izvajanja dejavnosti ureja sodelovanje partnerjev na sledečih temeljih (Bendor-Samuel, 2001a):

- rezultate je potrebno meriti na objektivnih temeljih,

---

<sup>5</sup> Angl. Business transformation outsourcing (BTO).

- zunanji izvajalec mora biti nagrajen v sorazmerju z vrednostjo, ki jo ustvarja naročniku,
- v partnerskem odnosu je potrebno upoštevati interes tako zunanjega izvajalca kot naročnika,
- zunanji izvajalec in naročnik sta soodvisna, spremembe v infrastrukturi ene stranke bodo vplivale na drugo stranko,
- pogodba mora omogočati prilagajanje spremenjenim razmeram na trgu.

Slika 2.3: Proces razvoja zunanjega izvajanja dejavnosti

|                      | Tradicionalni pristop                                                                                                                                                                                            | Zunanje izvajanje s sodelovanjem                                                                                                                                                                                          | Transformacija poslovanja podjetja                                                                                                                                                                          |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CILJ                 | Izločitev podpornih funkcij zunanjim specialistom zaradi zmanjšanja stroškov ter večje usmerjenosti na glavne izzive                                                                                             | Izboljšati nebitne procese, da bi znižali stroške ter povečali fleksibilnost / odzivnost na spreminjajoče zahteve okolja                                                                                                  | Preoblikovati način poslovanja podjetja, da bi bistveno izboljšali uspešnost poslovanja                                                                                                                     |
| VLOGA PARTNERJA      | Izvaja pomožno funkcijo                                                                                                                                                                                          | Preoblikuje ter izvaja nestrateške procese (non-core process)                                                                                                                                                             | Sodeluje pri transformaciji poslovanja                                                                                                                                                                      |
| PRISTOP              | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ standardne storitve</li> <li>♦ fiksno oblikovanje cene</li> <li>♦ ozek obseg storitev</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ prilagojene storitve</li> <li>♦ oblikovanje cene na podlagi rezultata (delitev dobička)</li> <li>♦ storitve so izbrane tako, da podjetje dosega spreminjajoče zahteve</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ kompleksne storitve za doseganje radikalnih sprememb</li> <li>♦ oblikovanje cene na podlagi rezultata (delitev tveganja)</li> <li>♦ pospeševanje dobave</li> </ul> |
| TIPIČNE UGODNOSTI    |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                             |
| na strani vložkov    | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 20-50% prihranek stroškov</li> <li>♦ dostop do najboljše prakse</li> <li>♦ izboljšanje poklicnih možnosti</li> <li>♦ izboljšanje osredotočenosti menedžmenta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 50% prihranek stroškov</li> <li>♦ dostop do konkurenčnih znanj</li> <li>♦ izboljšanje poklicnih možnosti</li> <li>♦ izboljšanje osredotočenosti menedžmenta</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 50% prihranek stroškov</li> <li>♦ dostop do ključnih znanj</li> <li>♦ izboljšanje poklicnih možnosti</li> <li>♦ izboljšanje osredotočenosti menedžmenta</li> </ul> |
| na izhodni strani    | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ enak, konstanten nivo storitve</li> <li>♦ delitev finančnega tveganja</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ boljši, konstanten nivo storitve</li> <li>♦ izboljšanje fleksibilnosti, hitrosti</li> <li>♦ delitev operativnega tveganja</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ boljši, konstanten nivo storitve</li> <li>♦ izboljšanje fleksibilnosti, hitrosti</li> <li>♦ delitev strateškega tveganja</li> </ul>                                |
| tržno viden rezultat |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 50% povečanje tržnega deleža</li> <li>♦ podvojitev prihodkov</li> </ul>                                                                                            |

Vir: Linder, Jacobson, Arnold, 2002.

Transformacija poslovnega procesa je način preoblikovanja poslovanja podjetja s pomočjo zunanjega izvajanja dejavnosti, da bi dosegli hitre in trdne osnove izboljšanja uspešnosti poslovanja podjetja. Zunanji partner sodeluje v procesu planiranja preoblikovanja podjetja, zato govorimo o "co-sourcingu". Razlika od klasičnega zunanjega izvajanja je tudi v tem, da so tukaj vključene glavne (strateške) naloge. Podjetje v tem primeru deli tveganje in dobiček z zunanjim partnerjem. Rezultati so opazni v dvigu cene delnic, izboljšanju tržne pozicije in povečanju donosnosti na vloženi kapital (ROE) (Outsourcing FAQ, 2001).

Značilnosti transformacije poslovnega procesa s pomočjo zunanjega izvajanja dejavnosti (Linder, Jacobson, Arnold, 2002) so:

- ker gre za spremembo na ravni podjetja, prevzamejo generalni direktorji podjetja glavno odgovornost za uspeh projekta. Generalni direktor pomaga premagati ovire, ukvarja se z notranjim odporom, preusmerja sredstva. Primeri iz prakse kažejo, da se je v podjetju, kjer je generalni direktor delegiral obveznosti za izvedbo transformacijskega zunanjega izvajanja, proces zunanjega izvajanja sicer nadaljeval, a transformacija poslovanja se je ustavila,
- uvajanje sprememb v poslovanje podjetja je izredno hitro,
- finančna struktura izvedbe transformacije mora slediti dvema namenoma: Najprej mora zagotoviti potrebna sredstva za izpeljavo investicije, nato mora motivirati pogodbene partnerje s povezovanjem ciljev, z delitvijo tveganja in obljubljenimi nagradami. Načinov, kako podjetje in zunanji izvajalec realizirata idejo, je več. Nekateri se odločijo za skupna vlaganja (joint venture),
- večina podjetij deli procese na strateške (core business)<sup>6</sup> in nestrateške, da bi ocenila, kateri so primerni za zunanje izvajanje. Pri transformacijskem zunanjem izvajanju ta delitev ni nujna. Hitra transformacija poslovanja pomeni izločitev vseh **kritičnih procesov** (critical process) specialistu<sup>7</sup>. Bolj kritičen ko je proces, bolj nujno je njegovo strokovno poglobljeno izvajanje in večje so koristi zunanjega izvajanja. Kritični procesi so preveč pomembni, da bi jih vodili z levo roko. Kritični procesi navadno ne prispevajo direktno k ustvarjanju konkurenčnih prednosti; njihovi vplivi so indirektni (Williams, 2001),
- cilj zunanjega izvajanja s sodelovanjem (strateška faza) je doseči opazno znižanje stroškov, izboljšanje kvalitete, transformacijsko zunanje izvajanje cilja naravnost na rezultate, ki jih vidijo delničarji in konkurenca.

Kot z vsemi menedžerskimi orodji tudi pri zunanjem izvajanju ni ene same rešitve. Podjetja se med seboj razlikujejo v načinu organiziranosti ter finančnem položaju. Menedžerji pogosto nočejo uvajati radikalnih sprememb v podjetje. Raje se odločijo za postopno uvajanje sprememb. A ob današnjih hitrih spremembah v okolju to ni vedno dobro. Linder, Jacobson in Arnold ponujajo v razmislek osem vprašanj za hitro preverjanje potrebe po uvajanju transformacijskega zunanjega izvajanja (Linder, Jacobson, Arnold):

1. Ali so v vašem podjetju potrebne radikalne spremembe, da bi postali / ostali konkurenčni v panogi?
2. Ali je hitrost bistvenega pomena pri uvajanju radikalnih sprememb?

---

<sup>6</sup> Strateški procesi (core business) so tisti, ki podjetje razlikujejo od konkurentov, kritični procesi (critical business functions) so tisti, brez katerih podjetje ne more poslovati.

<sup>7</sup> Direktor ameriškega podjetja Archer je spoznal, da je potrebno preoblikovati distribucijski kanal, klicni center in poslovanje s podružnico, da bi izboljšali uspešnost poslovanja. Z njegovega vidika je bila vzpostavitev informacijskega sistema kritičen proces za vse aktivnosti (Linder, Jacobson, Arnold, 2001).

3. Ali je generalni direktor pripravljen osebno podpreti iniciativo?
4. Ali ste pripravljeni sprejeti težko prehodno obdobje?
5. Ali vam primanjkuje ljudi in spretnosti za izpeljavo sprememb?
6. Ali ste pripravljeni delati s partnerjem pri izvajanju sprememb tudi če bo potrebno nanj prenesti nekaj kontrole?
7. Ali ste pripravljeni s partnerjem deliti koristi od izvedenih sprememb?
8. Ali potrebujete kapital za financiranje sprememb?

Če je odgovor na večino vprašanj pritrdilen, potem transformacijsko zunanje izvajanje lahko pomaga podjetju pri doseganju ciljev.

Podjetja se med seboj razlikujejo v organizacijski in finančni strukturi, zato tudi ni enotne rešitve glede najprimernejšega pristopa k zunanjemu izvajanju. Tradicionalno zunanje izvajanje ni nujno slaba zadeva. Preden se podjetje odloči, komu in kdaj bo prepustilo določene dejavnosti, se mora vprašati, katere cilje želi doseči z zunanjim izvajanjem, ali so ti cilji najoptimalnejši za podjetje in kateri model zunanjega izvajanja bo najbolje pokrtil zahtevane cilje.

Slika 2.4: Uporaba različnih oblik zunanjega izvajanja

|                                                            |                   |                                                            |                                                               |
|------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Na kateri ravni so postavljeni cilji in merjeni rezultati? | na ravni podjetja | Izločanje večjega števila nestrategskih funkcij / procesov | Transformacijsko zunanje izvajanje                            |
|                                                            | na ravni funkcije | Tradicionalno zunanje izvajanje zaradi znižanja stroškov   | Transformacija funkcije / procesa za izboljšanje zmogljivosti |

pomožni      **Kakšne vrste funkcija / proces se izloča?**      kritični

Vir: Linder, Jacobson, Arnold, 2001.

## 2.4. KRITIČNI FAKTORJI ZA USPEŠNO ZUNANJE IZVAJANJE

Prenos dejavnosti na zunanje izvajalce zahteva veliko raznovrstnih spretnosti in poglobljenega znanja in zato je pri prenosu potrebno upoštevati določena vodila. Zunanje izvajanje dejavnosti namreč vpelje v podjetje nove odnose in tudi novo kulturo. Osnova za uspeh zunanjega izvajanja dejavnosti je **pravilna ocena poslovnega procesa podjetja**.

Analiza poslovanja podjetja je gotovo koristna za podjetje, četudi se potem ne odloči za prenos dejavnosti na zunanje partnerje. Potem ko je v podjetju padla odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti, lahko podjetje s skrbno izbiro partnerja, natančno določitvijo ciljev in pričakovanj v zvezi z zunanjim izvajanjem dejavnosti ter partnerskim odnosom z zunanjim izvajalcem minimizira tveganje. Raziskava, ki jo je leta 1998 izvedel inštitut za zunanje izvajanje dejavnosti v ZDA (Outsourcing Institute), je pokazala kritične faktorje za uspeh zunanjega izvajanja dejavnosti (Outsourcing methodology, 2001):

- razumevanje ciljev podjetja,
- strateška vizija in plan podjetja,
- izbira pravega zunanjega izvajalca,
- stalno komuniciranje z zunanjim izvajalcem,
- dobro sestavljena pogodba,
- odprta komunikacija s prizadetimi zaposlenimi v podjetju,
- podpora in vpletenost najvišjega vodstva podjetja,
- pravilna ocena finančnih posledic,
- uporaba zunanjih strokovnjakov.

Menedžerji, ki so sodelovali v projektih zunanjega izvajanja, poudarjajo, da je potrebno za uspešnost procesa predvsem razumeti cilje podjetja ter vse aktivnosti v procesu podrediti viziji oz. strateškemu načrtu. Ko je cilj definiran, je treba ugotoviti, ali je zunanje izvajanje tisto orodje oz. pot, ki bo navdušene pohodnike tja tudi pripeljala. Iz tega izhaja, da je dobro, da iniciativa za zunanje izvajanje dejavnosti izhaja s strani najvišjega vodstva, ki naj potem zaposlene v podjetju seznani s pričakovanimi koristmi.

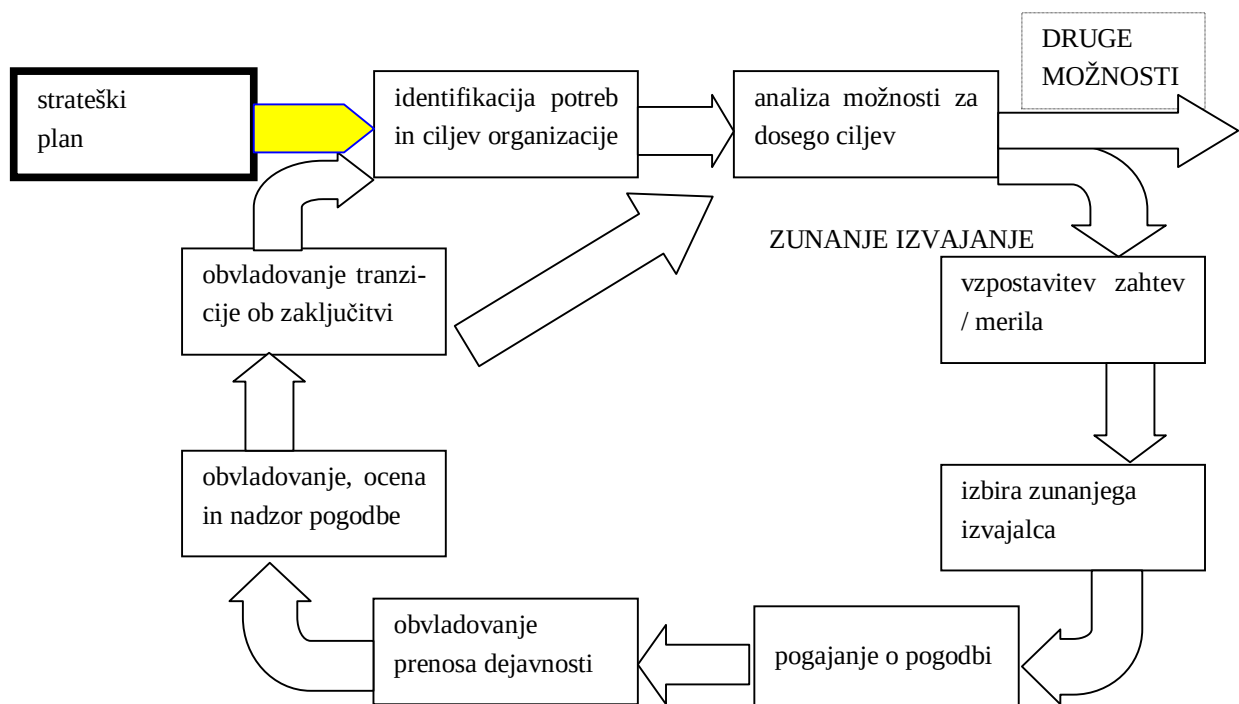
Uspeh zunanjega izvajanja je tudi rezultat **izbire najprimernejšega zunanjega izvajalca**. Prenos dejavnosti na zunanjega partnerja, ki nudi slabo kvaliteto storitev, lahko vpliva tako na povišanje stroškov kot tudi znižanje prihodkov. Prihodki se znižajo zaradi zmanjšanja zadovoljstva potrošnikov. Pri odločanju o najemanju zunanjih izvajalcev mora podjetje analizirati tako transakcijske stroške, ki jih ima z opravljanjem posamezne dejavnosti znotraj podjetja, kot tudi stroške, ki bi jih imelo, če bi te dejavnosti opravljal zunanji izvajalec. Slednje je precej lahko ugotoviti, precej težje je dobro oceniti notranje transakcijske stroške, zato so lahko **rezultati takšnih analiz izkrivljeni** in ne odražajo dejanskega stanja v zadostni meri. Na primer, če podjetje določeno dejavnost opravlja znotraj podjetja, potem se mora zavedati tudi potreb po stalnem razvoju in raziskavah na tem področju, potreb po izobraževanju zaposlenih in vlaganjih v infrastrukturo in to na takšnem nivoju, kot bi to počeli zunanji izvajalci. V nasprotnem primeru bo podjetje sčasoma izgubilo svojo konkurenčno prednost. Pogosto se spregledajo stroški t.i. podpornih dejavnosti in morebitne izgube zaradi zapoznelih inovacij ter neodzivnosti "notranjih dobaviteljev", ki imajo zagotovljen trg. Te napake so pogoste, če podjetje gleda na odločitev o prenosu dejavnosti na zunanjega izvajalca preveč kratkoročno in ne dolgoročno, kot bi moralo (Outsourcing in the FTSE 100. Episode Four: Critical success and failure factors, 2001).

Ključno vlogo pri uspešnem zunanjem izvajanju dejavnosti ima poleg izbire pravega zunanjega izvajalca tudi **kakovost pogodbenega razmerja**, ki temelji na kooperativnem odnosu med partnerjema in ki je dosežena z odkrito in jasno komunikacijo med vsemi vpletenimi ter upravljanju pogodbenega razmerja na dolgoročni ravni. Za vsako pogodbeno razmerje velja, da mora koristiti obema stranema. Za uspešnost sta odločilni **vpletenost in podpora najvišjega menedžmenta** (Stupica, 1999, str. 50). Izrednega pomena je stalno komuniciranje z zunanjim izvajalcem. Pri tem naj sodeluje tudi najvišji menedžment v podjetju. Srečanja je potrebno voditi na operativni ravni, kjer se identificirajo in sproti rešujejo nastali delovni problemi. Kakorkoli, izkušnje in razočaranja na strani ponudnikov kot tudi naročnikov jasno kažejo, da se je potrebno pred odločitvijo za zunanje izvajanje veliko naučiti, da zunanje izvajanje prinaša pričakovane koristi, fleksibilnost, priložnosti in inovacije.

## 2.5. PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA

O zunanjem izvajanju dejavnosti lahko govorimo kot o krožnem procesu. Prične se s sprejemanjem odločitve o zunanjem izvajanju, sledi izvedba odločitve. Ob izteku pogodbe se podjetje ponovno pogaja in odloča o nadaljevanju oziroma prekinitvi zunanjega izvajanja dejavnosti.

Slika 2.5: Proces zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: Outsourcing Strategies, 1998.

Zaradi kompleksnosti projekta zunanjega izvajanja dejavnosti se v večini podjetij v projektno skupino vključi tri izkušene ljudi. Projektna skupina ima vodjo projekta, svetovalca s področja nabave in tehničnega svetovalca. Za posamezne faze v procesu se lahko oblikuje širša delovna skupina. **Vodja projekta** bedi nad projektom v vsem življenjskem ciklu. Identificirati mora potrebo podjetja po zunanjem izvajanju dejavnosti, definirati razloge, zakaj podjetje išče zunanjega partnerja, oceniti stroške notranjega izvajanja dejavnosti, pripraviti zahtevek za ponudbo, s katerim podjetje predstavi potencialnim partnerjem svoje zahteve. Vodja projekta je odgovoren tudi za rezultat projekta. **Nabavni specialist** pomaga vodji projekta pri identifikaciji potencialnih partnerjev, pri izbiri zunanjega izvajalca, pri pogajanju. Sposoben mora biti zaznati potencialne probleme v odnosu z zunanjim izvajalcem ter se pogajati z njim. **Tehnični specialist** oceni tehnične kvalifikacije in sposobnosti kandidatov za zunanjega izvajalca za izvedbo storitve. Z zunanjim izvajalcem mora biti v dnevni navezi v času projekta, kakor tudi nadzirati kvaliteto izvajanja storitve. Poznati mora tudi morebitne možne napake pri izvajanju (Boser, 2001).

### 2.5.1. Faza evalvacije – sprejemanje odločitve o zunanjem izvajanju

Prvi korak, ko podjetje sprejema odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti, je **identifikacija potreb** (izboljšanje kvalitete storitve, povečanje zmogljivosti, geografska pokritost) **in ciljev organizacije**. Podjetje mora postaviti cilje. Postavljeni cilji omogočajo merjenje uspešnosti posamezne odločitve oz. lahko z njimi razumemo, zakaj je določena odločitev primerna ali neprimerna. Nadalje mora podjetje točno določiti dejavnosti oz. naloge, ki jih potrebuje, ter razloge, zakaj bi jih preneslo na zunanje izvajalce. Razlogov za zunanje izvajanje je več. Če je eden izmed njih gonilno kolo, potem naj podjetje oceni možnosti (Boser, 2001).

Drugi korak je **ocena poslovanja organizacije**. Podjetje mora oceniti prednosti in slabosti zunanjega in notranjega izvajanja dejavnosti. Pri notranjem izvajanju dejavnosti je potrebno pretehtati dve možnosti: vzdrževanje obstoječega stanja in izboljšanje obstoječega stanja z uporabo notranjih rezerv. Na koncu tega koraka se podjetje na osnovi strateških prednosti odloči, katere izmed teh dejavnosti bo dejansko preneslo na zunanje partnerje. V pomoč so kvantitativna in kvalitativna (čas, tveganje) merila.

Podjetje mora oceniti sedem vidikov poslovanja (Bendor-Samuel, 2001).

1. **Analiza stroškov.** Ključ do uspešne odločitve je natančna analiza stroškov in koristi. Upoštevati je potrebno vse neposredne in posredne stroške, pa tudi oportunitetne stroške. Pri kvantitativni analizi je potrebno upoštevati tako prihranke stroškov kot tudi možne prihranke pri stroških.

Rezultati te analize povedo, ali zunanje izvajanje dejavnosti pripomore k uresničevanju ciljev podjetja. Lahko se izkaže, da je zunanje izvajanje dejavnosti

dražje in zahteva več časa, toda še vedno je lahko najboljša rešitev za uresničevanje potreb podjetja.

2. **Analiza vzvoda.** Podjetje oceni točke v poslovanju, kjer so možnosti za izboljšanje. Pri tem si zastavi sledeča vprašanja:

- ekonomija obsega. Ali se stroški s povečanjem obsega zmanjšajo,
- delovna sila. Ali ima dobavitelj dostop do cenejše delovne sile,
- sredstva. Ali ima dobavitelj dostop do cenejših sredstev,
- investiranje. Ali bo dobavitelj investiral v izboljšanje procesa,
- najboljša praksa. Ali bo zunanje izvajanje dejavnosti pripomoglo k uresničevanju najboljše prakse?

3. **Analiza prizadetih.** V podjetju je potrebno analizirati ključne elemente, na katere bo vplivala odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti. Predvideti je potrebno kako bodo reagirali tisti, ki bodo izgubili moč ali celo delo. S to analizo predvidi organizacija ceno, ki jo bo morala plačati zaradi spremenjenega poslovanja.

Tabela 2.1: Kadrovske izzivi, povezani z odločitvijo o zunanjem izvajanju

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Notranje izvajanje | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikacija trenutnih delovnih nalog. Ali sedanje osebje lahko prevzame nove obveznosti? Kakšne so prioritete podjetja ter časovni roki?</li> <li>- Interes zaposlenih. Ali je trenutni kader motiviran za svoje delo? Ali bo podjetje profitiralo, če bo sedanji kader delal na novih inovativnih projektih?</li> <li>- Vpliv zunanjega izvajanja na sedanji kader. Koga bo odločitev prizadela (spisek) ter kaj se bo zgodilo z njimi (drugo delo, premestitev k zunanjemu izvajalcu, odpust)?</li> <li>- Določitev potrebnih znanj za vodenje pogodbenega razmerja. Ali imajo zaposleni v podjetju ustrezno znanje, če ne, kako ga bodo pridobili? Ali bodo zaposleni pripravljeni prevzeti nove zadolžitve?</li> </ul> |
| Zunanje izvajanje  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kakšne se sposobnosti zunanjega izvajalca?</li> <li>- Ali ima zunanji izvajalec na voljo dovolj ustreznega kadra za celo obdobje pogodbenega razmerja?</li> <li>- Ali se podjetje ujema z zunanjim izvajalcem v delovnem času, kulturi,...?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Vir: Outsourcing Strategies, 1998.

4. **Analiza tveganja.** Zunanje izvajanje dejavnosti vnaša v podjetje določeno stopnjo kadrovskega, finančnega in organizacijskega tveganja, ki ga mora podjetje predhodno dobro predvideti. Tveganje vpliva na prioriteto ter na stroške in pričakovane koristi. Zaposleni v podjetju dobro poznajo cilje in zahteve, zato bo notranje izvajanje te cilje zagotovo uresničilo. Pri zunanjem izvajanju je potrebno zunanjemu izvajalcu jasno razložiti namene in cilje podjetja, da se izogne tveganju neuspeha projekta zaradi nepoznavanja potreb naročnika. Podjetje mora premisliti o operativnem in tehnološkem tveganju ter o tveganju, povezanemu s pogodbenim razmerjem. Tveganje

je potrebno identificirati, razumeti, ovrednotiti ter posebno pozornost posvetiti področjem z najvišjo stopnjo tveganja (Outsourcing Strategies, 1998).

Tabela 2.2: Glavna področja tveganja

| Tveganje                                    | Premisleki                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| operativno tveganje                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- spoštovanje zahtevanih rokov, končnih rezultatov ter potrebnih spretnosti,</li> <li>- sposobnost prilagajanja spremembam zakonodaje, poslanstva ter zahtevanih nalog,</li> <li>- podpora najvišjega vodstva</li> </ul>                              |
| tehnološko tveganje                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sledenje tehnološkim spremembam,</li> <li>- ali rešitev ustreza trenutnim razmeram v podjetju</li> </ul>                                                                                                                                            |
| tveganje, ki izhaja iz pogodbenega razmerja | <ul style="list-style-type: none"> <li>- verjetnost pravočasne in kakovostne dobave storitve,</li> <li>- nepredvideni stroški zunanjega izvajanja,</li> <li>- odziv zunanjega izvajalca do zahtev po izboljšavah,</li> <li>- vpliv na zaposlene – zadovoljstvo glede dela, morala</li> </ul> |

Vir: Outsourcing Strategies, 1998

5. **Analiza zmožnosti.** Za vsa mesta v podjetju, kjer obstajajo možnosti za izboljšave, skuša podjetje ugotoviti, ali je boljše notranje ali zunanje izvajanje dejavnosti.
6. **Analiza taktike.** Upošteva ugotovitve iz prejšnjih točk podjetje sprejme odločitev o prenosu izvajanja dejavnosti na zunanjega partnerja. Če analiza pokaže, da je zunanje izvajanje dejavnosti, upoštevajoč kvantitativne dejavnike, dražje in če so kvalitativni dejavniki važnejši, potem je še vedno izločitev dejavnosti iz podjetja najboljša rešitev.
7. **Identifikacija potencialnih zunanjih izvajalcev.** Naslednji korak je iskanje potencialnega zunanjega izvajalca, ki bo najbolje pokrtil potrebe in cilje podjetja. Neustrezno število potencialnih zunanjih izvajalcev lahko vodi k dobavi podstandardne storitve / proizvodov ali pa k previsoki ceni za storitev / proizvod. Rezultat te faze je lahko tudi ugotovitev, da zunanje izvajanje ni primerna odločitev, ker ni primerne zunanje izvajalca ali zaradi prevelikih zunanjih stroškov.

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

### 2.5.2. Vzpostavitev meril

Pri zunanjem izvajanju dejavnosti je vzpostavitev meril ključnega pomena, ker podjetje prenese "lastništvo" nad procesom na zunanjega izvajalca, kar pomeni, da zunanjemu izvajalcu natančno določi rezultate, ki jih želi prejeti, ne pa načina, kako bo zunanji izvajalec

naloge izvedel. Merila omogočajo, da lahko kontroliramo zunanega izvajalca ter da merimo uspeh zunanjega izvajanja dejavnosti. Če merila niso določena, ne moremo obvladovati pogodbe (Goolsby, 2001).

Pogodbena partnerja naj bi se dogovorila o dveh nivojih: ciljnem nivoju ter minimalno sprejemljivem nivoju. Pri tem lahko podjetje izhaja iz sedanjega stanja v podjetju oz. iz primerjav z drugimi podjetji (benchmarking). Osnova za določanje zahtevanega nivoja so želeni rezultati naročnika in od tega je odvisen tudi način merjenja rezultatov. Pri določanju meril za merjenje uspešnosti naj podjetje upošteva spodaj navedene korake (Peterson, 2001).

1. **Katere značilnosti storitve se bo merilo?** Značilnosti (atributi) uspešnosti izvedene storitve predstavlja merjenje kvalitete, hitrosti, razpoložljivosti, zmogljivosti, zanesljivosti, prijaznosti do uporabnika, spoštovanje časovnih rokov, ustreznosti in učinkovitosti. Opredelitev zahtevanega nivoja uspešnosti je podlaga za ugotavljanje uspešnosti ter tudi za ocenjevanje iniciativnosti zunanega izvajalca. Tako na primer klavzula o fiksni ceni spodbuja zunanega izvajalca k zniževanju stroškov in s tem tudi kvalitete, zato je potrebno v takem primeru bolj natančno opredeliti zahtevano kvaliteto ter časovne roke. Merjenje uspešnosti je strošek naročnika, zato morajo biti merila povezana s cilji podjetja. V pogodbi je potrebno določiti več značilnosti storitve, ki se bodo kontrolirale.
2. **Kaj natančno bo podjetje merilo za posamezno značilnost?** Izbran nivo zahtevane izvedbe je potrebno natančno opredeliti. V pomoč je lahko nivo izvedbe pri konkurentih. Partnerja morata dopustiti določeno fleksibilnost, ki naj odraža spremenjene potrebe.
3. **Na kakšen način bo podjetje merilo izvedene naloge?** Način merjenja izvedenih nalog bo vplival na rezultate. Pri izbiri načina merjenja upoštevamo željeno natančnost, dopustne stroške ter potrebno transparentnost.
4. **Časovni okvir merjenja.** Navadno se rezultate meri mesečno ali pa kvartalno.
5. **Katera poročila bodo izdelana?** V dogovoru o zahtevanem nivoju izvedbe nalog je potrebno opredeliti, katere informacije bo poročilo zajemalo. V dogovoru se lahko tudi zahteva, da zunanji izvajalec pojasni vzroke neuspešnega izvajanja nalog.
6. **Minimalna ter ciljna raven uspešnosti.** Potem ko je določeno, kaj se bo merilo, kdo, kako ter kako pogosto se bo merilo uspešnost izvajanja nalog, se morata pogodbena partnerja dogovoriti še o minimalno sprejemljivem nivoju ter ciljnem nivoju uspešnosti.

Razlikujemo lahko tri načine (stile) določanja zahtevanega nivoja (Goolsby, 2002):

- obveznost. Pri teh vrstah storitev poznamo samo dve stanji: zadovoljivo in nezadovoljivo. Če naloga ni zadovoljivo izvedena, podjetje zahteva kazen – znižanje računa. Tak primer storitve je dobava elektrike, upravljanje podatkovnega centra, ...,
- izboljševanje procesa. Kadar je cilj izboljšanje procesa, potem naj podjetje meri uspeh uvedenih sprememb v proces in ne končni rezultat,

- dodajanje vrednosti. Pri tem načinu podjetje meri, koliko vrednosti ustvarja izločena dejavnost – kvaliteta izločene dejavnosti<sup>8</sup>.
7. **Spreminjanje zahtevanega nivoja uspešnosti tekom časa.** Dogovor o zahtevanem nivoju uspešnosti naj bo fleksibilen, še posebno pri dolgoročnih pogodbah in pri velikem obsegu dejavnosti. O zahtevanem nivoju se stranki lahko dogovarjata po preteku fiksno določenega časa glede na gibanje zunanjih spremenljivk ali glede na uspešnost zunanjega izvajalca.
  8. **Ali se bosta naročnik in zunanji izvajalec dogovorila za znižanje cene,** če zunanji izvajalec ne dosega minimalnega zahtevanega nivoja? Pogodbeni stranki se lahko dogovorita tudi za izničenje cenovnega popusta, če dobavitelj v naslednjem obdobju dvigne nivo storitev nad zahtevano raven. Pametne stranke izdelajo motivacijske sheme.
  9. **Ali bo zunanji izvajalec upravičen do bonusa,** če izvede nalogo nadpovprečno dobro? Tega se podjetja poslužujejo veliko bolj redko kot zniževanja cene.
  10. **Kdaj nedoseganje zahtevanega nivoja storitve pomeni prekinitev pogodbe?** V dogovoru o zahtevanem nivoju uspešnosti se lahko navede dogodke, ob nastopu katerih se pogodba prekine, ali pa se navede skupno število dopuščenih slabih dobav.

Merila izhajajo iz analize stroškov in koristi. Odsevati morajo specifične rezultate, ki jih želi podjetje doseči z zunanjim izvajanjem. Zunanjega izvajalca morajo motivirati za ustrezno ravnanje, zato so učinkovita merila tista, ki povezujejo nivo izvedene dejavnosti z nagradami in kaznimi. Podjetje naj oblikuje merila za vse želene rezultate (natančnost, točnost, kakovost,...). Podjetje naj izbere merila, ki merijo vpliv izločene dejavnosti na poslovanje podjetja (finančni kazalci), kakor tudi merila, ki merijo uspešnost izvajanja same dejavnosti (diagnostična merila). Slednja namreč niso direktni indikator poslovanja podjetja, čeprav nanj vplivajo.

Slika 2.6: Vrste meril

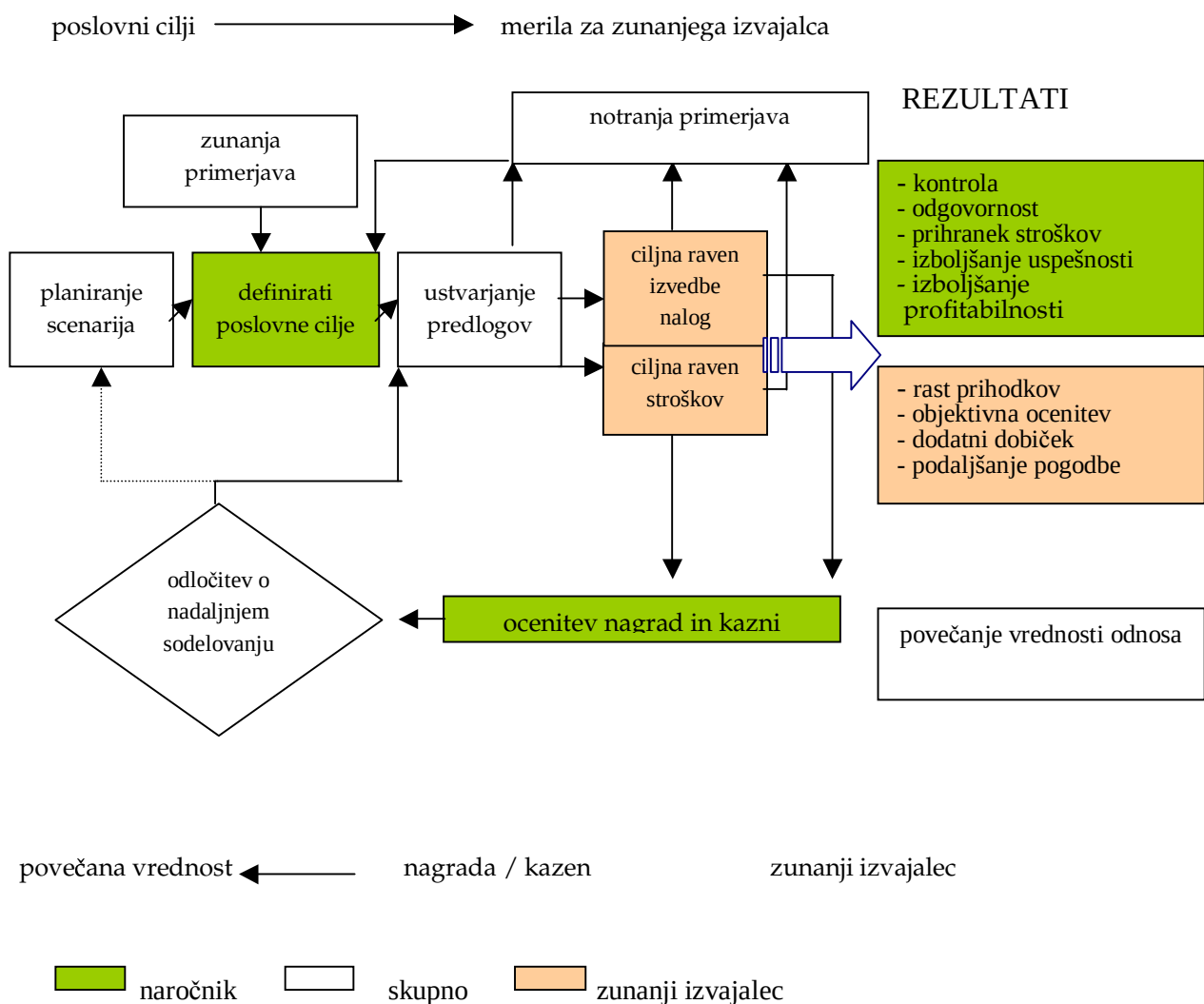
|                                                                                                                                                    |                           |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| finančna - usmerjena na vpliv na poslovanje podjetja<br><br><b>povezava s poslovnimi cilji</b><br><br>diagnostična – usmerjena na posamezen proces | Poslovanje / proaktivna   | poslovanje / dolgi rok   |
|                                                                                                                                                    | diagnostična / proaktivna | diagnostična / dolgi rok |
| kratek                                                                                                                                             |                           | dolg                     |
| interval merjenja                                                                                                                                  |                           |                          |

Vir: Bendor-Samuel, 2001a.

<sup>8</sup> Če gre za izbiranje kadrov, potem lahko merimo, ali zaposleni ustreza potrebam podjetja ter čas zaposlitve in ne zgolj koliko ljudi je bilo zaposlenih.

Le redno merjenje, ki je sicer povezano z vrsto stroškov (proaktivna merila), bo zunanjega izvajalca sililo k vzdrževanju stalnega nivoja kakovosti. Pri občasnih merjenjih lahko že pride do občasnega nihanja v kakovosti. Z dogovorom o zahtevanem nivoju izvajanja nalog je povezan tudi način določanja cene. Pogosto uporabljen način pri strateškem in transformacijskem zunanjem izvajanju oz. t.i. »co-sourcingu« je plačevanje na podlagi nagrajevanja tveganja. Pri tem modelu partnerja delita tveganje, zato je plačilo vezano na dosežen rezultat; večje ko je tveganje, višje je plačilo. Poštena nagrada je vezana na uspešno izveden projekt ali na ustvarjen dobiček, ki izhaja iz doseženih rezultatov. V praksi se pokaže vrsta konfliktnih situacij. Naročnik želi, da zunanji izvajalec ravna kot partner, in investira in ni pripravljen plačati premije, ne da bi zunanji izvajalec tvegat. Zunanji izvajalec se hoče zavarovati, da bo deležen ustreznega dela z investicijo ustvarjenega dobička, s katerim bo pokrtil vsaj stroške. Nasprotni pogledi ustvarjajo napetosti med obema stranema. Pogodbeni stranki se lahko dogovorita, da zunanji izvajalec krije vse ali le del stroškov.

Slika 2.7: Struktura plačilnega modela z nagradami ali "co-sourcing"



Vir: Bendor Samuel, 2001a.

Zato se je potrebno natančno dogovoriti, kateri so ti stroški. Premijo za uspešno izvedeno delo se lahko določi ali v fiksni višini, ko je zunanji izvajalec uspešno izvedel svoje delo, ali kot odstotek od ustvarjenega dobička. Zunanji izvajalec mora dokazati, da je prispeval k ustvarjanju dobička. Težava je v tem, da je dobiček odvisen tudi od tehnološke rešitve, ekonomskih razmer, zakonodaje, dogodkov znotraj podjetja. Naročnik želi, da je zunanji izvajalec nagrajen le na podlagi direktnega vpliva na uspešnost podjetja (dodana vrednost, dobiček), zunanji izvajalec pa želi, da je plačan za uspešno izvedbo naloge. Lažje je izmeriti, ali je bil projekt uspešno izveden, kot pa kolikšno vrednost je ustvaril. Nazadnje se morata partnerja dogovoriti tudi, koliko časa bo nagrada trajala. Navadno se odločijo za kratko obdobje izplačila nagrade (Bendor-Samuel, Goolsby, 2001). Skupina Everstovih svetovalcev je razvila ogrodje (glej sliko 2.7) za upravljanje razmerja na osnovi nagrad oz. "co-sourcinga". Osnovna logika modela je povezava poslovnih ciljev podjetja z merili merjenja uspešnosti zunanjega izvajalca ter nagrajevanje za njegov prispevek k povečanju vrednosti.

### **2.5.3. Izbira zunanjega izvajalca**

Izbira zunanjega izvajalca je kritičen element uspeha projekta, zato je potrebno narediti analizo med potencialnimi partnerji in izbrati tistega, ki najbolje izpolnjuje zahteve podjetja. Pri identificiranju potencialnih zunanjih izvajalcev naj sodeluje tudi oddelek za marketing. Podjetje opredeli svoje zahteve glede zunanjega izvajanja dejavnosti s posebnim dokumentom (request for proposal), ki naj obsega od dve do štiri strani. Podjetje v njem natančno definira nalogo, ki želi, da jo zanj izvede zunanji partner, ter časovni okvir projekta. Pri oblikovanju ponudbe potencialnim zunanjim izvajalcem je potrebno biti strukturiran, da si bo podjetje lahko ustvarilo jasno sliko o sposobnostih zunanjega izvajalca ter izvedlo primerjavo med prejetimi ponodbami. Ključno je, da so postavljene zahteve merljive ter da se med samim potekom zunanjega izvajanja dejavnosti redno meri kakovost opravljene aktivnosti. Koristno je, da se opiše odnos, ki ga podjetje namerava vzpostaviti z zunanjim izvajalcem. Prav tako je prav, da se razkrije, katere probleme želi podjetje z zunanjim izvajanjem rešiti, ter opredeli zahtevane ravni opravljene dejavnosti. Dobro definirana ponudba daje potencialnim zunanjim izvajalcem jasno vedeti, da je podjetje resen partner. Zato se bodo močno potrudili, da bi rešili problem potencialnega naročnika. Nerealistična ponudba bo odgnala najboljše potencialne partnerje, saj poznajo svoj posel celo bolje kot vi in se ne bodo hoteli mešati v posle, ki ne prinašajo dobička in ki jih ni mogoče upravljati. Preden podjetje izbere zunanjega izvajalca, mora vedeti, kaj bo dogovor o zunanjem izvajanju dejavnosti vseboval, kakšne rezultate naj prinaša, kako se bodo le-ti merili, in opredeliti zahteve glede poročanja (Boser, 2001).

Hkrati s ponudbo podjetje zbira tudi informacije o zunanjem izvajalcu. Sestaviti mora vprašalnik, na osnovi katerega skrajša seznam kandidatov (Gay, Essinger, 2000, str. 183).

- Kako je kandidat registriran (d.d., d.o.o., d.n.o., konzorcij)?
- Kakšne izkušnje, znanja in spretnosti ima kandidat?

- Kakšen je letni promet? Kolikšen del prometa dosega z dejavnostjo, ki jo želi podjetje izločiti? Predloži naj (revidirane) izkaze za zadnja tri leta.
- Ali je bil kandidat kdaj v stečajnem postopku oz. tik pred njim?
- Ali je bil kdaj kaznovan zaradi kršenja zdravstvenih in varnostnih predpisov?
- Kako je kandidat zavarovan?
- Koliko zaposlenih dela na področju, ki zanima naročnika?
- Kolikšna je letna fluktuacija zaposlenih?
- Ali si je pridobil katerega izmed standardov kakovosti?
- Predloži naj kratek sinopsis dela s trenutnimi naročniki.
- Ali je bila katera izmed sedanjih pogodb o zunanjem izvajanju dejavnosti pretrgana na zahtevo naročnika? Kdaj in zakaj?

Odgovore na vprašanja je potrebno natančno pregledati, nato višji menedžment obišče kandidatovo podjetje, kjer si ogleda poslovanje. Vsak sestanek, telefonski razgovor, dopis in obisk prispeva k sprejetju odločitve.

Ko podjetje poda zahtevo za ponudbo in potencialni zunanji izvajalci sestavijo ponudbe, mora podjetje preveriti njihove reference. Najboljši način preverjanja sposobnosti potencialnega zunanjega izvajalca je, da podjetje stopi v stik z drugimi strankami potencialnega zunanjega izvajalca. Zunanji izvajalec mora zagotoviti imena podjetij, za katere opravlja primerljive naloge. Rezultati intervjuja predstavljajo enega izmed najpomembnejših kriterijev odločanja o izbiri zunanjega izvajalca. Primeren kandidat za intervju je podjetje, ki (Morse, 2001):

- je podobne velikosti ali večje kot podjetje, ki išče zunanjega izvajalca,
- naroča pri zunanjem izvajalcu podobne proizvode/storitve,
- sodeluje z zunanjim izvajalcem vsaj eno leto,
- posluje v isti panogi kot podjetje, ki išče zunanjega izvajalca (priporočljivo).

S preverjanjem referenc lahko podjetje prične, preden prejme ponudbo. Bistvo intervjuja je v postavljanju pravih vprašanj. Najbolje je, da si podjetje vnaprej sestavi vprašalnik.

Enotnih in celovitih nasvetov o tem, katere kriterije upoštevati pri izbiri zunanjih izvajalcev, ni. Ti so zelo odvisni od področja, ki ga podjetje izloča iz svojih aktivnosti. Bongard predlaga sledeče kriterije (Bongard, 1994, str. 94):

- preteklost podjetja,
- finančna zapletenost,
- ponudba storitev,
- velikost podjetja,
- lokacija in geografska usmeritev (regionalna, nacionalna, internacionalna),
- tržna strategija.

**Osnovni pogoj za izbiro zunanjega izvajalca je finančna stabilnost, razumevanje ter zmožnost zadovoljevanja potreb izbranega podjetja.** Finančna oz. gospodarska stabilnost partnerja zmanjša možnosti prevzema tega podjetja s strani konkurentov ter stečaja podjetja. Prednost pri izbiri naj bi imeli tisti ponudniki, ki poznajo panogo naročnika. V povezavi z velikostjo podjetja igra pomembno vlogo tudi število lokacij, na katerih je potrebno izvajati storitev. Tudi v drugih pogledih igra velikost pomemben faktor. Večji prihranki so mogoči, če ponudnik izkorišča ekonomijo obsega. Nadalje je potrebno pri izbiri zunanjega izvajalca pretehtati naslednje faktorje (Outsourcing. Choosing a supplier, 2001):

- predanost kakovosti,
- fleksibilnost glede sestave pogodbe,
- zmogljivost,
- zmožnost dodajanja vrednosti,
- ujemanje v organizacijski kulturi,
- lokacija,
- cena,
- pripravljenost za dolgoročno sodelovanje,
- pripravljenost za raziskave in razvoj.

V skupino, ki bo odločala o izbiri zunanjega izvajalca, naj bodo vključeni najvišji menedžment, pravni svetovalec / strokovnjak iz podjetja, zaposleni s tehničnim znanjem o dejavnosti, končni uporabniki storitve ter finančni svetovalec (Boser, 2001).

#### **2.5.4. Pogajanje - sestava pogodbe**

Potem ko je izbran primeren zunanji izvajalec, se prične z njim pogajanje o vsebini pogodbe. Ključ do uspeha pri zunanjem izvajanju je popolno zaupanje obeh strank v poslu. Podjetji sta med seboj zelo odvisni. Gre za občutek skupne usode, kar pomeni, da je usoda vsakega partnerja odvisna tudi od drugega podjetja. Zato pogodba ne more biti oblikovana po principu "win-lose". Postopek pogajanja o pogodbi delimo v dve fazi: izjavo o namenu (memorandum of understanding) in pogodbo. **Izjava o namenu** je krajša oblika sporazuma, katere cilj je ustvariti zaupanje v namene druge strani, predvsem kadar morajo v pogajanja vložiti obsežne finančne in človeške vire. Izjava nima formalne oblike, pojasni glavne cilje udeleženih ter opiše principe, na katerih temelji pogodba. Ni pravno zavezujoča, obligacija je moralna, vendar to še ne pomeni, da jo stranki zlahka podpišeta, ker podpis običajno spremlja tudi objava namena zaposlenim ter javnosti (Gay, Essinger, 2000, str. 215).

Pogodba med naročnikom in izvajalcem mora biti dobro izdelana, da se lahko na njeni podlagi rešuje morebitne spore. Kompleksnost pogodbe je odvisna od zahtevnosti dejavnosti. Če gre za enostavnejše naloge, ki ne zahtevajo podrobne specifikacije, je lahko pogodba manj detajlna. To so v glavnem naloge iz nižjega organizacijskega nivoja. Pogodbe za zahtevne

naloge, kot so razvoj proizvoda, raziskave, razvoj programske opreme, proizvodnja na ključ, marketinške storitve, tehnična podpora, pakiranje in distribucija, morajo biti veliko bolj specificirane. Zunanje izvajanje take dejavnosti je povezano s precej več tveganja. Zato si mora podjetje vzeti zadosti časa za identificiranje in izbiro dobavitelja, za sestavo pogodbe ter za nadziranje izvajanja storitve. Pogodbe pri večjih projektih so sestavljene iz dveh delov. V splošnem delu so podani pravni okviri, odnos med naročnikom in izvajalcem, v drugem delu so specificirane pravice in obveznosti obeh strani (Bongard, 1994, str. 134). Od oblikovanja te pogodbe je zelo odvisen uspeh oz. neuspeh projekta. Pri sestavi pogodbe ne smemo pozabiti, da mora tudi zunanji izvajalec videti v pogodbi koristi zase ("win-win" model).

Po izkušnjah je smiselno določiti 7 komponent pogodbe (Outsourcing guidelines, 2001, in Bongard, 1994, str. 135).

1. **Specifikacija nalog.** Partnerja se morata natančno dogovoriti, katere naloge so stvar prenosa, časovni okvir sodelovanja ter roke, do katerih je potrebno opraviti zadolžitve. Osnova za dogovor so zahteve, ki jih je naročnik opredelil že v zahtevi po ponudbi (request for proposal). Pogodbeni stranki se lahko poleg natančne specifikacije nalog dogovorita tudi za stranske storitve, kot je usposabljanje naročnikovega osebja ter svetovanje v primeru spremenjenih naročnikovih potreb. V pogodbi mora biti dogovorjeno, da mora biti v primeru rasti podjetja naročnika in s tem povečanja potreb zunanji izvajalec pripravljen pokriti večjo potrebo naročnika.
2. **Zahtevan nivo storitve.** Za vsako nalogo je potrebno natančno določiti zahtevane standarde izvajanja, ki morajo biti merljivi. Hkrati se določi tudi način merjenja. Dogovor o zahtevanem nivoju nalog je lahko poseben dokument. Več o določitvi zahtevanega nivoja storitve je zapisanega v točki 2.5.2.
3. **Pravice in obveznosti obeh partnerjev.** Pravice in obveznosti partnerjev so osnovni element vsake pogodbe.

**Pravice in obveznosti naročnika vključujejo:**

- določitev ustrezno usposobljene in izkušene osebe s strani naročnika, ki bo upravljala sodelovanje z zunanjim izvajalcem,
- omogočiti zunanjemu izvajalcu, da se prepriča o realnosti naročnikovih pričakovanj,
- razumen dostop do informacij in poslovnega znanja ter dokumentacije naročnika,
- časovno primeren odziv na zahtevo zunanjega izvajalca po določeni informaciji oz. nasvetu,
- pravica naročnika do ponovnega pogajanja, če želi zunanji izvajalec prenesti dejavnost na podizvajalca,
- identificiranje oseb, katere bi naročnik rad premestil v podjetje zunanjega izvajalca.

**Pravice in obveznosti zunanjega izvajalca vključujejo:**

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

4. **Prehodno obdobje.** Prehodno obdobje je pomemben vidik procesa zunanjega izvajanja dejavnosti. Dogovor o prehodnem obdobju je odvisen od tega, ali gre za povsem novo dejavnost, ki jo bo podjetje prepustilo zunanjemu izvajalcu, ali gre za izločitev dejavnosti iz podjetja. Najpogostejše dogovor o prehodnem obdobju vključuje sledeča področja (Outsourcing guidelines, 2001):

- premestitev prizadetega osebja pri naročniku,
- usposabljanje zaposlenih pri zunanjem izvajalcu,
- prenos delovnih sredstev od naročnika k zunanjemu izvajalcu,
- nadziranje izvajanja dejavnosti s strani naročnika v določenem časovnem obdobju.

Prehodno obdobje je povezano tudi z vplivom prizadetih zaposlenih v podjetju. Odločitev za zunanje izvajanje ima lahko neugoden učinek na moralo in produktivnost zaposlenega osebja, ker se bojijo izgubiti službo oz. bodo najboljši začeli iskati drugo službo. Stroške prezaposlovanja je potrebno šteti med stroške tranzicije. Mednje spadajo tudi morebitne odpravnine. Obe podjetji morata pripraviti načrt komuniciranja s prizadetimi zaposlenimi in skrbeti za primerne odnose z javnostmi, da ne bo prizadet ugled podjetja.

Če je v prehodnem obdobju potrebno usposabljanje osebja pri zunanjem izvajalcu, se je o tem potrebno dogovoriti. Obseg usposabljanja je odvisen od obsežnosti in zahtevnosti nalog, ki jih bo prevzel zunanji izvajalec, ter od tega, ali so bili zaposleni premeščeni od naročnika k zunanjemu izvajalcu.

Če gre za izločitev dejavnosti iz podjetja, potem se lahko pogodbeni partnerja dogovorita tudi o prenosu sredstev, ki jih je prej uporabljal naročnik za izvajanje dejavnosti. Sestavi se spisek prenesenih sredstev.

V prehodnem obdobju navadno naročnik nadzira zunanjšega izvajalca pri samem procesu izvajanja dejavnosti. Ko je naročnik z izvajanjem dejavnosti zadovoljen, se prehodno obdobje zaključi in zunanje izvajanje dejavnosti je lahko formalno sprejeto.

5. **Cena, plačilni pogoji in trajanje pogodbe.** Zelo pomembno je, da se v pogodbah, ki so sklenjene za daljše obdobje, skrbno opredelijo vsi mehanizmi, ki spremljajo in usklajujejo cene, določene v pogodbi. Pogodba o zunanjem izvajanju dejavnosti naj bi vključevala (Outsourcing guidelines, 2001):

- model določanja cene za vsako nalogo,
- fiksni znesek za izvajanje vseh nalog,
- specifikacijo nalog, ki so del pogodbe in ki jih bo zunanji izvajalec izvajal na posebno zahtevo naročnika,
- model določanja cene za dodatne naloge,
- dogovor o enkratnih stroških v prehodnem obdobju,
- dogovor o oblikovanju cene v primeru, ko zunanji izvajalec presega zahtevano raven kvalitete,
- dogovor o rabatih, če zunanji izvajalec ne dosega zahtev naročnika,
- način določanja cene v primeru opaznega znižanja ali povečanja naročil,
- enkratni stroški ob prekinitvi pogodbe.

Podjetje lahko oblikuje »pošteno« ceno s pomočjo naslednjih podatkov (Gonchar, 1997):

- cene, ki bi jo za enako storitev zahtevali drugi ponudniki (prednosti: je lahko dosegljiva - podjetje jo prejme, ko zahteva ponudbo od teh podjetij; primerjava z drugimi ponudniki je zanimiva, ker podjetje tako oceni stroške zunanjega izvajanja),
- cene, ki jo plačujejo podjetja podobne velikosti (slabost: težko dobiti informacijo, ker je navadno zaupne narave),
- internih stroškov proizvodnje / izvedba (slabost: če naročnik zaupa zunanjemu izvajalcu svoje stroške, izgubi določeno pogajalsko moč, kar ne vodi do najugodnejše cene,
- cene najugodnejšega ponudnika.

Podjetje mora biti pri dajanju podatkov o notranjih stroških izvajanja dejavnosti pazljivo, saj s tem daje zunanjemu izvajalcu osnovo za pogajanje.

6. **Upravljanje pogodbenega sodelovanja.** V pogodbi se določi način in časovni potek poročanja zunanjega izvajalca naročniku ter način reševanja problemov v zvezi z nespoštovanjem določb dogovora. Pogodbeni stranki se dogovorita o situacijah, ob

nastopu katerih se bosta na novo pogajali o nadaljnjem sodelovanju. Poseben del je namenjen obveznostim obeh strank ob prekinitvi ali izteku pogodbe glede vrnitve sredstev, dokumentacije, informacij in pridobljenega tehničnega znanja.

7. **Specifične klavzule.** Vsebina pogodbe je v precejšnji meri odvisna tudi od zahtev naročnika, njegovih specifičnih poslovnih in tehničnih potreb. Te posebne potrebe zadevajo:

- zavarovanje: tudi zunanji izvajalec naj bi imel ustrezno zavarovanje glede nesreč,
- dogovor o vključevanju podizvajalcev: dogovor o tem, kdo bo upravljal sodelovanje z morebitnimi podizvajalci,
- v pogodbi je potrebno določiti lastništvo nad podatki in informacijami. V primeru nastopa nesporazumov je to zelo kočljiva zadeva,
- tehnologija. Zaradi dolgoročnosti pogodbe je zelo pomembno, da se stranki dogovorita tudi o razvoju uporabljene tehnologije za opravljanje prenesene dejavnosti oz. o vplivu naročnika na tehnološko opremljenost zunanjega izvajalca. Iz pogodbe mora biti razvidno, kdo je dolžan zamenjati osnovna sredstva in kdo je odgovoren za posodabljanje tehnologije. To je še posebno pomembno na področju informacijske tehnologije.
- trajanje pogodbe ter pričetek veljavnosti pogodbe. Pričetek veljavnosti pogodbe naj bo čimprej določen, da se zmanjšajo težave prehodnega obdobja,
- lastništvo sredstev. Če zunanji izvajalec ob začetku pogodbe prevzame od naročnika njegova sredstva za izvajanje dejavnosti, se morata pogodbeni stranki dogovoriti, kdo je lastnik teh sredstev, ter sestaviti popis,
- poročanje zunanjega izvajalca. Obveznost rednega poročanja naročniku je tesno povezana z določitvijo zahtevanega nivoja storitev. Določiti je potrebno način poročanja, časovni okvir poročanja ter termine srečanj obeh strani. Obe strani določita predstavnika(e) za sodelovanje. Srečanj naj bi se redno udeleževal tudi najvišji menedžment, saj naj bi se dogovarjali tudi o nadaljnjem razvoju ter planiranju,
- zavarovanje intelektualnih pravic. Obe stranki naj zavarujeta svoje intelektualne pravice, ki se nanašajo na sredstva in vire iz naslova pogodbe o zunanjem izvajanju dejavnosti,
- garancije,
- pokrivanje katastrofe. Pogodbeni stranki naj se dogovorita o ravnanju v primeru popolne katastrofe katerega izmed partnerjev.

### 2.5.5. Načrtovanje in upravljanje prenosa dejavnosti

Menedžerji pogosto spregledajo, da je načrt tranzicije in s tem povezani stroški pogosto kritičen dejavnik uspeha projekta zunanjega izvajanja. Cilj upravljanja prenosa dejavnosti je trojen: izogniti se motnjam v poslovnem procesu, razbremeniti določene obveznosti ob

predvidenem času ter zagotoviti mehki prenos. (Rovinsky, 2001). V času zunanjega izvajanja gre podjetje skozi več tranzicijskih situacij, za katere je potrebno izdelati načrte (Outsourcing Strategies, 1998):

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

## 2.5.6. Upravljanje sodelovanja in ocena pogodbe

Kljub različnim dejavnostim in procesom, ki jih podjetja oddajo v zunanje izvajanje, so si odnosi med naročnikom in zunanjim izvajalcem med seboj precej podobni. Uspeh še zdaleč ni dosežen z **izbiro pravega izvajalca ter s sklenitvijo ustrezne pogodbe** z njim. Nanj v veliki meri vpliva način upravljanja pogodbenega sodelovanja. Razmišljanja o možnosti zunanjega izvajanja žal pogosto potekajo pod časovnim in stroškovnim pritiskom, upoštevajo se le kratkoročne koristi, strateške razsežnosti pogosto ostajajo v ozadju. Precej prednosti, ki jih zunanje izvajanje ponuja, je mogoče v polni meri izkoristiti le tedaj, ko zunanje izvajanje ne razumemo kot kratkoročen varčevalni ukrep, temveč kot strateško možnost. Iniciative za zunanje izvajanje morajo prihajati od najvišjega vodstva, višji menedžment postavi cilje. Ne glede na vsebino zunanjega izvajanja potrebujejo vsa razmerja stalno koordiniranje in komuniciranje med partnerjema. Ko gre za obsežno in kompleksno razmerje, naj obe strani oblikujeta skupino. V manjših in manj strateških razmerjih se lahko uporabljajo manj formalne in cenejše oblike komuniciranja. Oba partnerja si morata vzeti potreben čas in sredstva za upravljanje razmerja. Za uspešno upravljanje zunanjega izvajanja je značilno (Tarsh, 2002):

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

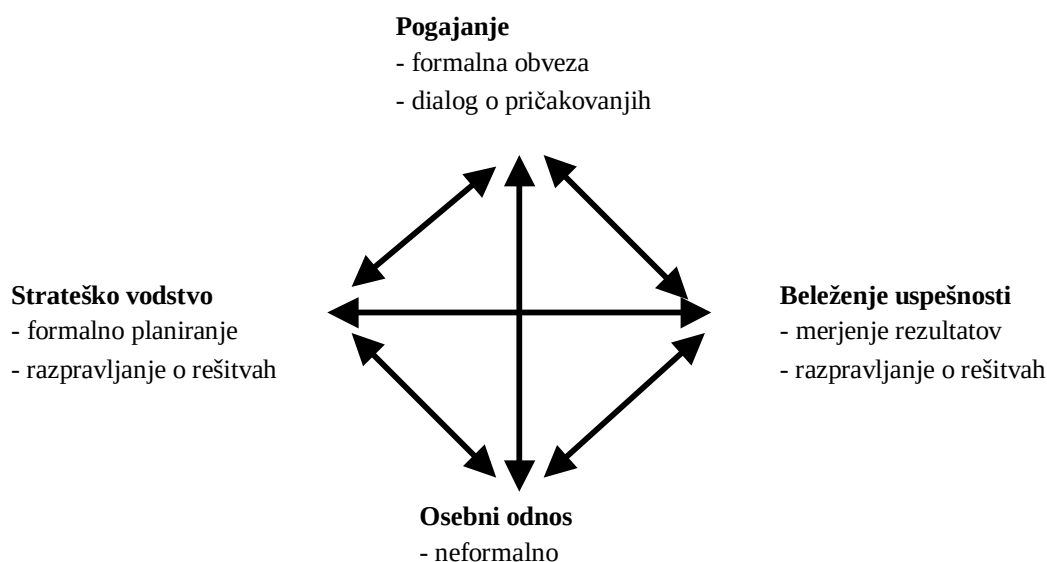
Vodja projekta mora ob pomoči tehničnega specialista redno spremljati nivo uspešnosti ter doslednost izpolnjevanja pogodbe. Svojo pozornost bi morali naročniki in izvajalci bolj usmeriti k ustvarjanju ustreznega delovnega okolja, udeleženci na obeh straneh naj delujejo kot dobro uigrana ekipa. Razsežnost vplivov zunanjega izvajanja zahteva, da je ekipa sestavljena iz strokovnjakov različnih spretnosti in znanj. Vsak pogled posameznika, ki je udeležen na projektu, je dragocen vir informacij za podrobnejšo analizo zahtev. Čeprav ne smemo spregledati, da je cilj zunanjega izvajalca ustvarjanje dobička in cilj naročnika zniževanje stroškov, je dolgoročno uspešno in učinkovito sodelovanje mogoče le skozi odnos,

ki temelji na t.i. modelu obojestranske koristi (win-win model), odkriti komunikaciji in na skupnih prizadevanjih za izpolnjevanje vizije in strateških ciljev vseh sodelujočih. Izločena funkcija ostaja integralni del poslovne strategije podjetja, ki je izločitev izvedlo. To je možno le z dolgoročnim in kakovostnim sodelovanjem obeh partnerjev (Stupica, 1999, str. 45).

Odnosi, ki se ustvarijo med podjetji, so odvisni tudi od tega, kako se zunanji izvajalci povežejo s podjetjem naročnikom. Praksa in pravni načini povezovanja med zunanjim izvajalcem in naročnikom nenehno napredujejo in ustvarjajo nove možnosti za kontrolo teh povezav. Možni načini povezav podjetij pri zunanjem izvajanju, ki se prilagajajo potrebni fleksibilnosti in stopnji nadzora nad zunanjimi izvajalci dejavnosti, so kratkoročne pogodbe, dolgoročne pogodbe, skupna vlaganja ali delno lastništvo (Šink, 1998, str. 38).

Kompleksnost upravljanja odnosa z zunanjim izvajalcem dobro prikazuje slika 2.8.

Slika 2.8: Štirje vzvodi upravljanja sodelovanja z zunanjim izvajalcem



Vir: Linder, Jacobson, Arnold, 2002.

V tem obdobju mora vodja projekta zunanjega izvajanja zbirati informacije od tehničnega specialista o uspešnosti zunanjega izvajalca ter njegovih prizadevanjih oz. iniciativnosti. Tehnični specialist v podjetju mora biti v stalnem kontaktu z zunanjim izvajalcem, saj je zadolžen za nadzor nad uspešnostjo, on mora tudi znati oceniti napredek zunanjega izvajalca v obdobju in obvestiti vodjo projekta o morebitnih problemih. Vsi skupaj z nabavnim specialistom ocenijo zunanjega izvajalca pri izpolnjevanju določil pogodbe o zunanjem izvajanju. Ti podatki so osnova za odločitev o nadaljnji usodi sodelovanja z zunanjim izvajalcem: podaljšanje pogodbe, ponovno pogajanje, iskanje drugega zunanjega izvajalca ali poteg dejavnosti nazaj v podjetje (Boser, 2001).

## 2.5.7. Ponovno pogajanje ali zaključitev pogodbe

### Ponovno pogajanje

Menedžerji se po nekajletnih izkušnjah z zunanjim izvajanjem dejavnosti zavedajo, da se odgovornost za uspeh tega projekta ne konča s podpisom pogodbe. V preteklosti temu ni bilo tako. Po raziskavi Gartner Group se poskuša 25% pogodb o zunanjem izvajanju dejavnosti v naslednjih treh letih spremeniti ali celo prekiniti (Outsourcing methodology, 2001). Podjetja skušajo rešiti pogodbeno sodelovanje s ponovnim pogajanjem ali celo prekiniti pogodbo iz naslednjih vzrokov (Can This Relationship Be Saved?, 2001):

- veljavna pogodba se izteka,
- zunanji izvajalec ni bil uspešen,
- podjetje ima nov menedžment,
- osnovna dejavnost podjetja se je bistveno spremenila,
- tehnologija se je spremenila,
- stroški prekinitve pogodbe niso previsoki.

Vsekakor mora podjetje pretehtati vrsto vprašanj in si razjasniti vse možne posledice, preden pozove zunanjega izvajalca k ponovnemu pogajanju ali prekinitvi pogodbe.

### Povratek dejavnosti nazaj v podjetje

Navadno govorimo o zunanjem izvajanju dejavnosti kot o enostranski cesti, čeprav je možno, da podjetje zopet začne notranje izvajati dejavnost. Razlog je predvsem v dolgoročnosti pogodbe, ki jo skleneta obe stranki. Po preteku teh let bi morale podjetje izvesti veliko investicijo, da bi zopet lahko pričelo z notranjim izvajanjem dejavnosti. Največja težava tiči v izgubi tehnološkega znanja za izvajanje dejavnosti.

## 2.5.8. Kako vključiti fleksibilnost v pogodbo?

Vsi dogovori v pogodbi so narejeni na osnovi določenih predpostavk. Sčasoma se spremenijo tako poslovni cilji, tehnologija, ekonomske razmere in druge predpostavke. Če je pogodba preveč rigidna, bosta oba partnerja ali pa vsaj eden izmed njiju postala razočarana nad razmerjem. Dolgoročne pogodbe, ki niso dovolj fleksibilne, povečujejo verjetnost razočaranja (Bendor-Samuel, 2002). Pogodba o zunanjem izvajanju dejavnosti mora biti torej zadosti fleksibilna. Dopuščati mora spremembe zahtevanega nivoja storitve, povečanja ali zmanjšanja obsega naročil in še kaj. Vključitev take fleksibilnosti v pogodbo je težko, a ni nemogoče. Priprava izjave o ciljih, ki je osnova za pogodbo, omogoča med samim potekom zunanjega izvajanja verifikacijo pogodbe oz. prilagoditev pogodbe ciljem (post-contract verification) (Gay, Essinger, 2000, str. 85)

Pogosto postavljeno vprašanje je, **za koliko let naj bo pogodba sklenjena**. Povsem logično je, da naj dolžina pogodbe ne bi bila daljša od življenjskega cikla tehnologije. Raziskava v ZDA je pokazala, da se 25% pogodb o zunanjem izvajanju v treh letih spremeni ali prekine (Griffiths, 2001). Peter Bendor-Samuel se nagiba k sklepanju od 3- do 5-letnih pogodb ter odklanja 10-letne pogodbe. Praksa namreč kaže, da se večina razburjanj in nesporazumov okrog pogodbenega odnosa prične po drugem letu. Proces ponovnega pogajanja lahko traja od tri do šest mesecev, zato so triletna pogodba smiselne. Pri triletnih pogodbah se stroški sestave pogodbe že amortizirajo, podjetje pa vseeno lahko nekaj časa uživa prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti. Bolj fleksibilen dogovor o zunanjem izvajanju dosežemo, če ločimo dolžino sodelovanja od dolžine pogodbe. Najboljši način doseganja fleksibilnosti naj bi bila pogodba o 10-letnem sodelovanju ter znotraj tega okvirja krajša obdobja ponovnega pogajanja o posameznih sestavinah pogodbe. Dolgoročnejša razmerja spodbujajo zunanjega izvajalca k investiranju in stalnemu izboljševanju infrastrukture in poslovnih procesov, saj bo lahko za svojo investicijo še poplačan (Bendor-Samuel, 1999).

Fleksibilnost pogodbe se da izboljšati s klavzulo o pravici naročnika o **prekinitvi pogodbe** brez potrebne razlage. Seveda je ta korak povezan s plačilom ustrezne odškodnine, katere znesek se določi na osnovi diskontiranja dobičkov, ki bi jih zunanji izvajalec dosegel, če pogodba ne bi bila prekinjena (Deckelman, 1997).

Način **določanja cene** je naslednji element fleksibilnosti pogodbe. Nespremenljive cene imajo kratko življenjsko dobo. Zunanjega izvajanja ne smemo jemati kot enkratni nakup. Od izbranega izvajalca bo podjetje odvisno več let. Ne smemo pozabiti, da izvajalec nima vpliva na višino svojih stroškov, saj le-te določa tržišče. Cena delovne sile, stroški izobraževanja, stroški nakupa nove strojne in programske opreme niso nekaj, kar bi se dalo določiti več let vnaprej. Če izvajalec pri svojem delu ne ustvarja dobička, tudi ne more vlagati v razvoj, izobraževanje in stimuliranje svojih kadrov. Lahko se zgodi tudi nasprotno. Fiksna cena, za katero se je podjetje prvotno dogovorilo, je lahko precej višja od tržne. Naročnik naj ne bi vztrajal na tem, da bi se zunanji izvajalec v dolgoročni pogodbi zavezal, da bo storitve opravil za določeno nespremenljivo ceno. Izkušnje kažejo, da dalj časa ko so cene nespremenljive, večje je tveganje. Zaradi zgoraj naštetega je zelo pomembno, da se v pogodbah, ki so sklenjene za daljše obdobje, skrbno opredelijo vsi mehanizmi, ki spremljajo in usklajujejo cene, določene v pogodbi, s tekočimi cenami na trgu. Cene in metodologija določanja cen vzameta tako naročniku kot izvajalcu veliko časa in pozornosti. Čeprav so temeljite analize cen nujno potrebne, ne smemo pozabiti, da so le del mnogih stvari, ki bodo odločale, ali bo razmerje uspešno ali neuspešno. Če želi podjetje svojega zunanjega izvajalca tesno navezati na svoje podjetje, potem se bo odločilo za delitev dobička oz. plačila na podlagi nagrad. V tem primeru je zunanji izvajalec zainteresiran za uspeh naročnika. Tak model določanja cene je težko strukturirati in se o njem pogajati, toda v pogodbeno razmerje vnaša precej fleksibilnosti (Deckelman, 1997).

Pri določanju **zahtevanega nivoja** izvajanja nalog naj se podjetje dogovori za stalno dvigovanje nivoja, saj se predvsem na področju informacijske tehnologije napredka ne da natančno predvideti. Eden izmed najpomembnejših načinov zagotavljanja fleksibilnosti je periodična primerjava (benchmarking). Primerjava se lahko nanaša na ceno ali nivo izvajanja naloge. Primerjavo naj za naročnika zunanjega izvajanja izvede neodvisno podjetje. Na osnovi te primerjave bosta pogodbeni stranki ponovno določili ceno oz. zahtevan nivo storitve / proizvoda (Deckelman, 1997).

## **2.6. RAZLIKE MED MALIMI IN VELIKIMI PODJETJI PRI ZUNANJEM IZVAJANJU**

V zadnjem desetletju se je zunanje izvajanje dejavnosti med velikimi podjetji zelo razširilo. Ta podjetja uspejo znižati stroške, izboljšajo osredotočenost podjetja ter povečajo svojo fleksibilnost. Situacija pri malih podjetjih je precej drugačna. V primerjavi z velikimi podjetji so mala podjetja bolj fleksibilna in okretna. Mala podjetja so specialisti na svojem področju. Največkrat jim primanjkuje dostop do specifičnega znanja, tehnologije, kapitala, ekonomije obsega in drugih ugodnosti, ki jih imajo večja podjetja. Tak primer je izvoz na tuje trge. Kompleksnost trženja izdelkov v tujini zahteva znanja in sposobnosti, ki jih v malih in srednjih podjetjih praviloma primanjkuje. Zunanje izvajanje dejavnosti izvoznega trženja je zato za mnoga podjetja prava odločitev. Vrsta razlogov je, ki mala podjetja še posebej spodbujajo k zunanjemu izvajanju (Corbett, 2001).

Zaradi teh razlik med malimi in velikimi podjetji pri malih podjetjih moč zunanjega izvajanja dejavnosti ni v redefiniranju ciljev ter reorganizaciji poslovanja zaradi izboljšanja fleksibilnost in hitrosti, temveč v tem, da lahko še izboljšajo tisto, kar že sicer delajo dobro. Za mala podjetja je smiselno, da analizirajo problem v podjetju ter da za vsak problem najdejo vzrok. Če leži vzrok v pomanjkanju menedžerskega časa, pomanjkanju organizacijskega znanja ali pomanjkanju finančnih sredstev, potem je zunanje izvajanje gotovo prava rešitev nastalih problemov. Razlike med malimi in velikimi podjetji so opazne tudi pri najpogostejših razlogih, ki zavirajo sprejem odločitve o zunanjem izvajanju dejavnosti v podjetju (The 2001 Strategic Outsourcing Study – The Outsourcing Research Council). Najpogostejši razlog pri malih podjetjih je strah pred izgubo kontrole nad procesom. Lastniki malih podjetij držijo največkrat vse niti v svojih rokah, od upravljanja delavcev do obvladovanja tehnologije in prodaje. Nadalje vidijo mala podjetja svoje delo kot preveč strateško, da bi ga odstopili zunanjim partnerjem, imajo posebno organizacijsko kulturo ter težave pri določanju meril za merjenje rezultatov (Corbett, 2001).

Raziskava, ki jo je izdelal Michael Corbett (2001) v ZDA, je pokazala 6 najpogostejših napak pri zunanjem izvajanju dejavnosti v malih podjetjih:

1. premalo natančno opredeljeni želeni rezultati ter način merjenja le-teh,

2. podjetje ni vzpostavilo stika s sedanjimi in preteklimi strankami zunanjega izvajalca,
3. neupoštevanje dinamičnosti dolgoročnega odnosa,
4. podpis večletne standardizirane pogodbe,
5. ni bilo planiranja možnih zaključkov odnosa z zunanjim izvajalcem,
6. neustrezno obravnavanje zunanjega izvajalca (kot "outsiderja").

Mala podjetja so koristniki zunanjega izvajanja kot tudi ponudniki storitev. Večina malih podjetij nastane prav z namenom, da bodo svojo storitev ponudili drugim podjetjem. Njihova glavna dejavnost je torej ena izmed stranskih oz. pomožnih dejavnosti podjetij, ki so potencialni kandidati za zunanje izvajanje. Ponudniki zunanjega izvajanja so praviloma specialisti na svojem področju, kar pomeni, da vse svoje moči posvečajo osnovnim dejavnosti podjetja, ki jo zato obvladajo v vseh detajlih. Zaposleni so vrhunski strokovnjaki svojega področja, zaradi ozke usmerjenosti pri svojem delu uporabljajo specializirano opremo ter sledijo novostim v svoji stroki. Specializirana podjetja so zato idealen zunanji izvajalec, saj lahko svoje delo opravijo kakovostno in učinkovito. Pojav vedno večjega števila ponudnikov zunanjega izvajanja ter naraščanje povpraševanja po zunanjem izvajanju sta medsebojno povezana procesa. Vse več podjetij se odloča za zunanje izvajanje, ker vidijo pozitivne izkušnje drugih podjetij in ker je ponudba zunanjih izvajalcev vedno bolj konkurenčna. Podjetja - ponudniki zunanjega izvajanja, lahko nastanejo na več načinov oz. razlogov:

- izkoristijo zaznano tržno priložnost,
- spin-off,
- strokovnjaki določenega področja so se v matičnem podjetju počutili premalo potrebne oz. niso mogli zadovoljiti vseh svojih potreb po strokovnem razvoju, zato se raje zaposlijo pri specialistu.

### 3. ZUNANJE IZVAJANJE V SVETU

#### 3.1. UPORABA ZUNANJIH VIROV

Menedžerji lahko danes izbirajo med uporabo različnih notranjih (zaposleni v podjetju) in zunanjih virov, kot so občasno zaposlovanje, zunanji svetovalci, zunanje izvajanje dejavnosti, investicije v strateške zveze in skupna vlaganja. Ameriški menedžerji so v letu 1999 tretjino izdatkov podjetja namenili zunanjim virom, ostali dve tretjini stroškov sta nastali v podjetju (plače zaposlenih, vzdrževanje opreme in tehnologije, drugi operativni stroški). Trend v prihodnjih letih bo v ospredje še bolj postavil zunanje vire. V letu 1999 so najpogosteje uporabljen zunanji vir začasni delavci, vendar naj bi se situacija v prihodnjih letih bistveno spremenila na račun zunanjega izvajanja dejavnosti, ki naj bi predstavljalo 20% stroškov podjetja (Corbett, 1999).

Obstajajo pomembne razlike v strukturi stroškov velikih in malih podjetij. Večja podjetja (več kot 5 mrd \$ prometa) veliko bolj uporabljajo zunanje vire v primerjavi z malimi podjetji (manj kot 1 mrd \$ letnega prometa), ki se bolj zanašajo na notranje vire. Tako ravnanje menedžerjev potrjuje hipotezo U oblike povprečnih stroškov, da rast podjetja po določeni stopnji vpliva na zviševanje internih stroškov poslovanja, zniževanje kvalitete ter zmanjševanje inovativnosti. Prav tako obstajajo pomembne razlike v strukturi stroškov podjetij glede na stopnjo rasti podjetja. Podjetja z višjo stopnjo rasti v večji meri uporabljajo zunanje vire, predvsem zunanje izvajanje ter strateške povezave. Tudi organizacijska struktura vpliva na uporabo zunanjih virov. Neodvisno od velikosti tista podjetja, kjer se odločitve sprejemajo bolj decentralizirano, pogosteje uporabljajo zunanje vire, še posebno zunanje izvajanje dejavnosti. Centralizirano odločanje vodi k razmišljanju, da obstaja malo zunanjih partnerjev in da zunanji viri ne nudijo boljše kvalitete oz. nižjih stroškov v primerjavi z notranjimi viri. Decentralizirana podjetja uporabljajo v povprečju dvakrat toliko zunanjih virov kot centralizirana podjetja. **Če povzamemo našete ugotovitve, potem so velika, decentralizirana in hitro rastoča podjetja največji uporabniki zunanjih virov (Corbett, 1999).**

Že uvodoma sem poudarila, da hitro spreminjanje okolja ter zahtev kupcev sili podjetja k uporabi zunanjih virov, saj lahko tako izboljšajo svojo odzivnost na spremembe ter hitreje pripravijo nove izdelke za trg. To ugotovitev je potrdila tudi raziskava v ZDA, ki je pokazala, da podjetja, ki prodajajo izdelke s krajšim življenjskim ciklom, kar 46% izdatkov porabijo za zunanje vire, v primerjavi s 30% pri podjetjih, katerih življenjski cikel izdelkov je daljši od petih let. Fleksibilnost in hitrost je za taka podjetja pač ključnega pomena (Corbett, 1999). Struktura financiranja niha tudi po panogah in funkcijah.

Inovacije so ključni faktor uporabe zunanjih virov. Raziskava med ameriškimi podjetji (The 1999 Strategic Outsourcing Study, 1999) je pokazala, da menedžerji, ki vidijo notranje vire kot nosilce inovacij, uporabljajo manj zunanjih virov. Nasprotno menedžerji, ki vidijo zunanje vire kot nosilce inovacij, uporabljajo več zunanjih virov. Na pomen zunanjih virov vplivajo tudi spremembe. Delež stroškov internih virov je negativno povezan s številom (frekvenco) sprememb posamezne poslovne funkcije (reinženiring). Z drugimi besedami: bolj pogosto ko podjetje preoblikuje poslovne procese, bolj pogosto uporablja zunanje vire. Raziskava med ameriškimi menedžerji je potrdila, da težnja, da bi bili najboljši v dejavnosti<sup>9</sup> (stalna primerjava s konkurenco), pozitivno vpliva na uporabo zunanjih virov. Primerjali so namreč uporabo zunanjih virov v podjetjih, ki se ocenjujejo kot najboljša v svoji dejavnosti, in podjetjih, ki sebe vidijo nekako v povprečju panoge. Tudi turbulenca v okolju podjetja spodbuja k uporabi zunanjih virov. Podjetja, ki se soočajo z izredno hitrimi spremembami zahtev kupcev, se pogosteje zatekajo k celotnemu zunanjemu izvajanju dejavnosti. Podjetja z ostro konkurenco pogosteje gradijo strateške zveze in skupna vlaganja (Corbett, 1999).

V prihodnjih dveh letih naj bi ameriška podjetja dodatnih 10% stroškov prenesla z internih virov na zunanje vire. Tak trend naj bi kmalu pripeljal do situacije, ko bodo podjetja porabila enako sredstev za interne ter zunanje vire. Opazen je tudi jasen trend k integralnejšim oblikam sodelovanja med podjetji – delno ali celotno zunanje izvajanje, strateške zveze in skupna vlaganja.

### **3.2. RAZŠIRJENOST ZUNANJEGA IZVAJANJA**

V tujini je bila izvedena vrsta raziskav o razširjenosti zunanjega izvajanja dejavnosti. Ena najobširnejših (raziskava PricewaterhouseCoopers), izvedena v letu 1998, je zajela 304 podjetja z letnimi prihodki od 1 mia do 50 mia \$ v vseh razvitejših državah sveta (razen Azije). Po njihovih podatkih je zunanje izvajanje najbolj razširjeno v Kanadi, Avstraliji in ZDA (72% anketiranih podjetij ima izkušnje z zunanjim izvajanjem dejavnosti). Sledita Japonska (60%) ter Evropa (55%). Zunanje izvajanje je najmanj razširjeno v Južni Ameriki (40%). Skorajda polovica podjetij meni, da se je pomen zunanjega izvajanja v zadnjih letih povečal. Ta raziskava je v obdelavo vključila zgolj zunanje izvajanje, ki je imelo značilnosti strateške oz. transformacijske faze razvoja zunanjega izvajanja (Global Top Decision-Maker Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998).

Absolutno gledano so ZDA največji trg za zunanje izvajanje. Raziskava inštituta za zunanje izvajanje v Ameriki (Outsourcing Index 2000, 2000) je pokazala, da je zunanje izvajanje dejavnosti preraslo v poslovno prakso podjetij vseh dejavnosti in velikosti. Od leta 1996, ko je inštitut prvič izvedel raziskavo, se je do danes bistveno spremenil tudi pristop k zunanjemu izvajanju dejavnosti. Leta 1996 so se podjetja v ZDA za zunanje izvajanje dejavnosti odločila

---

<sup>9</sup> "Best in class".

predvsem zaradi izboljšanja kontrole nad stroški in izrabe ekonomije obsega. Danes vidijo menedžerji zunanje izvajanje predvsem s strateškega vidika. O silnem porastu zunanjega izvajanja dejavnosti v ZDA priča tudi podatek, da zunanje izvajanje dejavnosti raste hitreje kot raste ameriško gospodarstvo (3,5% letno), še posebno v manjših podjetjih (od 10 do 15 mio \$ letnega prometa), kjer beležijo kar 25% rast v primerjavi z letom 1999. Celotni trg zunanjega izvajanja je od leta 1999 do leta 2000 narasel za 16%. O razsežnosti in globalnosti zunanjega izvajanja priča tudi podatek, da je vsak deseti dolar za zunanje izvajanje porabljen izven ZDA. Zanimiva je tudi razlika v rasti med posameznimi dejavnostmi. V zadnjih letih je opazna vse hitrejša rast zunanjega izvajanja dejavnosti na področju prodaje trženja in podpornih dejavnosti (30% letno), upravljanja s človeškimi viri (20%) ter proizvodnje (17%). Rast zunanjega izvajanja dejavnosti na področju informacijske tehnologije upada, toda še vedno se na tem trgu obrne največ denarja (20% vseh sredstev porabljenih za zunanje izvajanje dejavnosti) (Global Top Decision-Maker Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998). V ZDA je na področju informacijske tehnologije zunanje izvajanje prisotno že vrsto let. 40% ponudnikov zunanjega izvajanja je na trgu že več kot 10 let, dodatnih 16% več kot 5 let, vsak tretji ponudnik informacijske tehnologije pa od 2 do 5 let (Casale, 2001).

Britanski statistični urad je leta 2000 poiskal 100 največjih pogodb o zunanjem izvajanju na svetu. Na prvem mestu so bile ZDA s 35 pogodbami, Evropa na drugem mestu s 34 pogodbami, Japonska jih je imela 5, toda ena med njimi je bila celo najvrednejša na celem svetu. **V Evropi je zunanje izvajanje najbolj razvito v Veliki Britaniji** – 22 pogodb (Outsourcing in the FTSE 100. The definitive study. Episode One: The UK plc, 2001). Tam so posebni ponudniki zgolj za bančništvo in vlado. V Franciji prevladuje zunanje izvajanje v industriji in bančništvu, Španija dokaj zaostaja, italijanska zakonodaja je do zunanjega izvajanja zelo prijazna. ZDA in VB imata največ tržnih podobnosti: podobno strukturo trga, podobno regulativo na posameznih področjih, npr. finance in telekomunikacije. Razlog, da se je v ZDA zunanje izvajanje tako razširilo, je iskati tudi v tem, da se v ZDA uspeh podjetnika ovrednoti veliko prej kot v Evropi, kar sili podjetnike k temu, da za storitve, ki jih ne obvladajo najbolj, uporabijo zunanjega izvajalca (Bongard, 1994, str. 100).

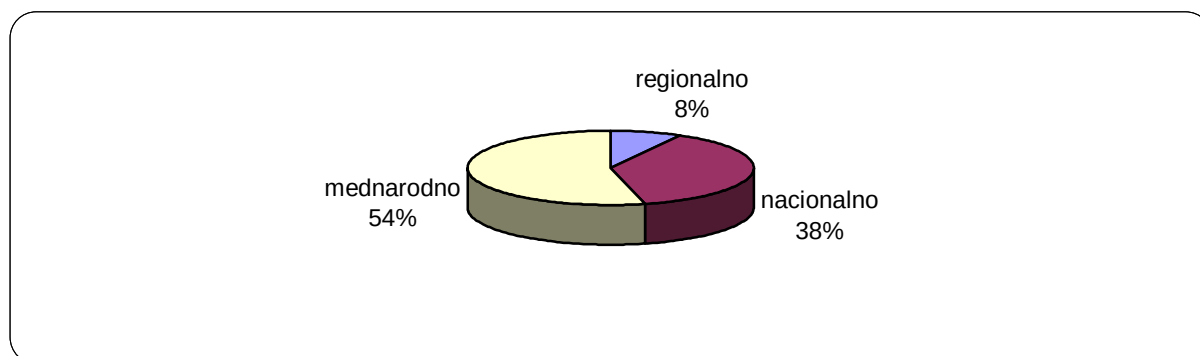
Raziskava PricewaterhouseCoopers je za Evropo pokazala značilne razlike med menedžerji v podjetjih, ki že imajo izkušnje z zunanjim izvajanjem, v primerjavi z menedžerji, ki teh izkušenj še nimajo. Oboje so spraševali o njihovem strinjanju s posameznimi trditvami v zvezi z zunanjim izvajanjem dejavnosti. Oboji so pokazali pozitiven odnos do zunanjega izvajanja dejavnosti. Menedžerji, ki v svojih podjetjih še niso poskusili z zunanjim izvajanjem, so se s trditvami v povprečju za 12,7 odstotnih točk manj strinjali. Absolutno gledano je najmanjša razlika pripadala trditvi, da je ohranjanje konkurenčnih prednosti pomembna korist zunanjega izvajanja (66% menedžerji z izkušnjami : 60% menedžerji brez izkušenj). Podobno razmišljajo tudi o trditvi, da zunanje izvajanje omogoča podjetju, da se osredotoči na strateške prednosti, ter o trditvi, da zunanje izvajanje omogoči podjetju povečanje učinkovitosti brez investiranja v kadre in tehnologijo. Največja razlika v strinjanju je pri trditvi, da bo imelo podjetje v svojih planih postavljene konkretne cilje glede zunanjega

izvajanja (38% menedžerji z izkušnjami : 16% menedžerji brez izkušenj), trditvi, da je povečanje vrednosti delnic pomembna prednost zunanjega izvajanja, ter trditvi, da zunanje izvajanje vodi k povečanju profitnosti podjetja (Global Top Decision-Makers Study in Business Process Outsourcing. Europe, 1998).

Obsežno raziskavo o zunanjem izvajanju dejavnosti v Veliki Britaniji je izvedla Morgan Chambers. V raziskavo so bile vključene zgolj pogodbe o zunanjem izvajanju, ki so presegle 1 mio angleških funtov letno in so bile sklenjene vsaj za dve leti. V Veliki Britaniji na trgu zunanjega izvajanja dejavnosti prednačijo banke (22% tržni delež v raziskavi), ki so se razmeroma pozno vključile na ta trg. Bankam tesno sledijo letalske družbe in vojska, naftna industrija ter telekomunikacije. Struktura razdelitve tržne pogače je precej drugačna, če ločeno obravnavamo pogodbe, ki zadevajo informacijsko in komunikacijsko tehnologijo. Daleč največji porabniki informacijske tehnologije so letalske družbe, pri ostalih pogodbah so banke v premočnem vodstvu. Povprečno trajanje pogodbe je pri informacijski tehnologiji 5,3 leta, pri ostalih pogodbah o zunanjem izvajanju dejavnosti 6,4 leta, kar kaže na večjo strateško (dolgoročno) navezanost pogodbenih partnerjev. Ta raziskava je tudi pokazala nekatere dejavnosti, kjer zunanje izvajanje ni prisotno. To sta rudarstvo in gradbeništvo. V dejavnosti medijev ter fotografije le polovica podjetij uporablja storitve zunanjih izvajalcev. Zanimivo je tudi, da 6 glavnih zunanjih izvajalcev (IBM, EDS, CSC) oskrbuje tretjino vseh pogodb, zajetih v raziskavo (Outsourcing in the FTSE 100. The definitive study. Episode One: The UK plc, 2001).

Skorajda polovica anketiranih menedžerjev meni, da se je pomen zunanjega izvajanja dejavnosti v zadnjih letih povečal. Pri tem je zanimiva razlika med posameznimi državami sveta. Na Japonskem dva od treh menedžerjev, v Evropi le dva od petih menedžerjev vidita naraščanje pomena zunanjega izvajanja dejavnosti (Global Top Decision-Maker Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998). O razsežnostih zunanjega izvajanja dejavnosti po vsem svetu jasno pričajo tudi podatki o območju, na katerem zunanji izvajalci tržijo svoje storitve.

Slika 3.1: Območja delovanja zunanjih izvajalcev



Vir: Casale, 2001.

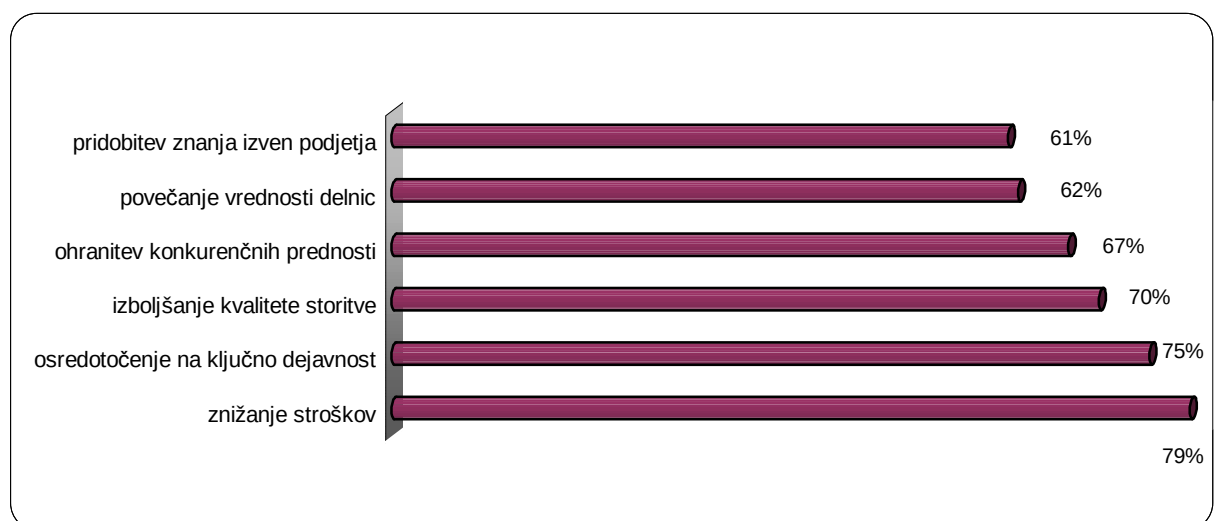
Večina ponudnikov informacijske tehnologije deluje na mednarodnih trgih, po drugi strani veliko ameriških podjetij išče zunanje izvajalce v tujini. Zanimivi ponudniki prihajajo iz Indije, Pakistana, Indonezije in bivših republik Sovjetske zveze. Tuji zunanji izvajalci so konkurenčni na račun nižjih stroškov delovne sile. Njihove storitve so od 30% do 60% cenejše od domačih. Toda tudi skakanje čez meje ima svoje pasti. Kulturna neusklajenost ter geografska oddaljenost sta potencialni nevarnosti poslovanja z oddaljenimi zunanjimi izvajalci (Casale, 2001).

### 3.2.1. Izkušnje z zunanjim izvajanjem

Raziskava inštituta za zunanje izvajanje dejavnosti v Ameriki je pokazala, da večina (53%) zunanjih izvajalcev zaposluje manj kot 500 delavcev. To predstavlja za ameriške razmere mala podjetja. Le 22% zunanjih izvajalcev ima več kot 10.000 zaposlenih (Casale, 2001), med njimi so zlasti podjetja s področja informacijske tehnologije.

V 50% podjetij je za odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti odgovoren generalni direktor, v četrtini primerov direktor izločene dejavnosti ter v petini primerov finančni direktor. Kljub spremenjenim trendom v zunanjem izvajanju dejavnosti podjetja še vedno najpogosteje pričakujejo zmanjšanje stroškov (79% podjetij) ter povečanje osredotočenosti na glavne strateške naloge podjetja (75%), izboljšanje kvalitete storitve (70%), vzdrževanje konkurenčnih prednosti (67%) ter povečanje vrednosti delnic (62%).

Slika 3.2: Najpogosteje iskane koristi od zunanjega izvajanja dejavnosti

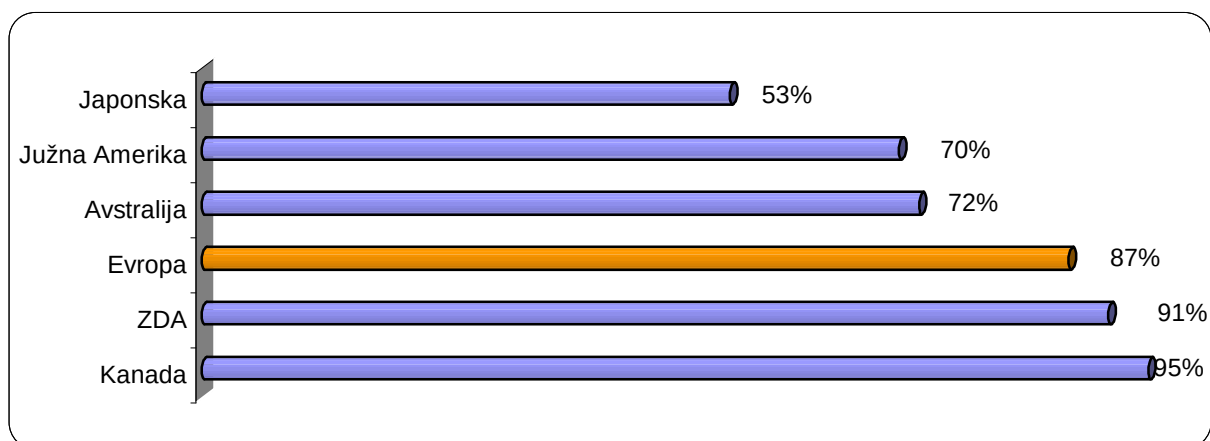


Vir: Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998.

Najresnejša ovira za uspeh pri zunanjem izvajanju dejavnosti je organizacijski odpor znotraj podjetja (56%), sledi nenatančnost pri določanju zahtevanega nivoja izvajanja nalog (56%), izguba kontrole nad procesom (48%), pomanjkanje poprejšnjih izkušenj z zunanjim

izvajanjem (43%) ter neustrezno planiranje (42%). V Evropi so menedžerji zaznali manj ovir za uspeh (Global Top Decision-Makers Study in Business Process Outsourcing, Europe, 1998). Raziskava PricewaterhouseCoopers je pokazala, da je 87%<sup>10</sup> anketiranih podjetij zadovoljnih s potekom zunanjega izvajanja dejavnosti.

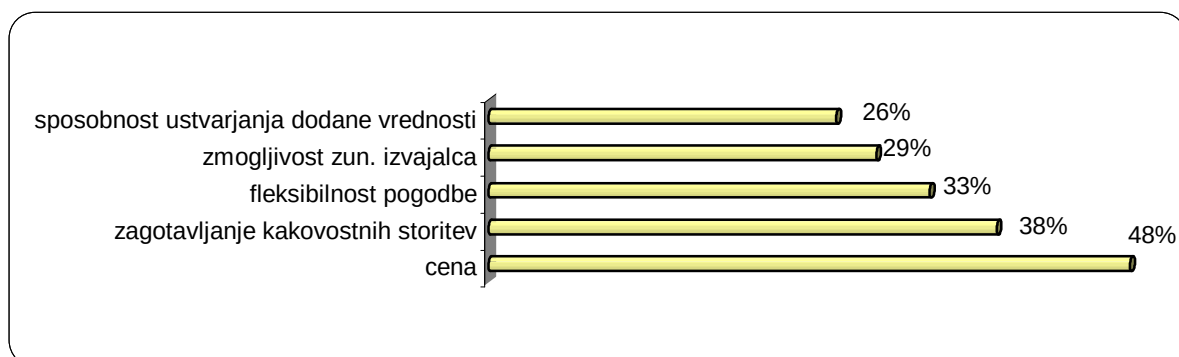
Slika 3.3: Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem dejavnosti po svetu



Vir: Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing, Europe, 1998.

Raziskava IT Index 2001, ki jo je izvedel inštitut za zunanje izvajanje dejavnosti in je vključevala zgolj zunanje izvajanje na področju informacijske tehnologije, je pokazala, da je izbira pravega zunanjega izvajalca po mnenju menedžerjev najpomembnejši ključ do uspeha v zunanjem izvajanju (44%). Pravilno strukturiranost pogodbe so menedžerji postavili na drugo mesto, sledi stalno upravljanje odnosa z zunanjim izvajalcem ter razumevanje ciljev podjetja. Menedžerji torej menijo, da je izbira pravega zunanjega izvajalca najpomembnejša faza procesa zunanjega izvajanja. Zato je zanimivo vedeti, kateri so dejavniki, ki v največji meri vplivajo na izbor zunanjega izvajalca (Casale, 2001).

Slika 3.4: Dejavniki izbire zunanjega izvajalca

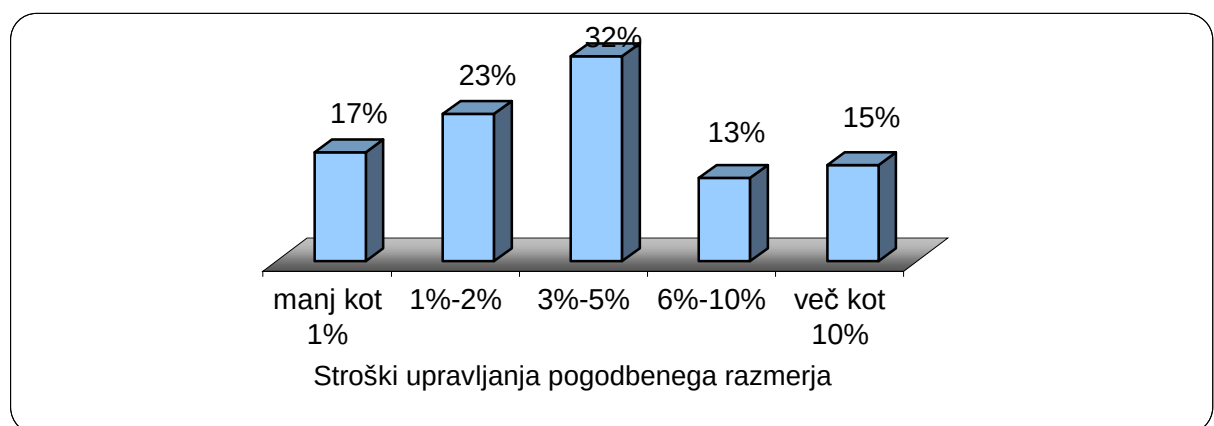


Vir: Casale, 2001.

<sup>10</sup> Povprečje vseh držav.

Druga raziskava, ki ni obravnavala zunanjega izvajanja na področju informacijske tehnologije, je kot najvažnejši kriterij navedla zagotovilo zunanjega izvajalca, do bo dobavljal zahtevan nivo storitev iz pogodbe. Drugi najpomembnejši kriterij so reference ter specializiranost zunanjega izvajalca, sledijo vzdrževanje tesnih stikov, da ne bi izgubili kontrole, izkušnje zunanjega izvajalca v kupčevi panogi, zagotavljanje specifičnih prihrankov stroškov v pogodbi. Med manj pomembne kriterije menedžerji uvrščajo strategijo prezaposlitve odvečnih zaposlenih (Global Top Decision Makers Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998). Z izbiro zunanjega izvajalca se skrb za uspeh zunanjega izvajanja še zdaleč ni končala. Podjetje mora stalno komunicirati z zunanjim izvajalcem ter sproti reševati morebitne težave. Upravljanje pogodbenega odnosa zahteva svoj čas, zato je zanimivo videti, koliko sredstev podjetja porabijo za vodenje takih razmerij. Povprečno podjetje porabi za upravljanje razmerja z zunanjim izvajalcem 2-3% vrednosti pogodbe, 17% podjetij porabi v ta namen manj kot 1% vrednosti pogodbe, na drugi strani pa 15% podjetij več kot 10% vrednosti pogodbe. Višina zneska je odvisna od obsega in kompleksnosti odnosa, kakor tudi od pomena, ki ga podjetje pripiše upravljanju pogodbenega razmerja.

Slika 3.5: Stroški upravljanja pogodbenega razmerja o zunanjem izvajanju



Vir: Corbett, 2001b.

Ameriški inštitut za zunanje izvajanje je posebno pozornost namenil 121 nominirancem za nagrade v zunanjem izvajanju za leto 2002. Za te pogodbe je značilen strateški pristop, ki nadvlada nad taktičnim pristopom zniževanja stroškov, ter dvig kvalitete storitve. Druga značilnost teh pogodb je bila uporaba nagrad in kazni za motiviranje zunanjega izvajalca. Raziskava je tudi pokazala, da se nagrajenci in nominiranci od ostalih ne razlikujejo po izzivih, s katerimi se soočajo, temveč po načinu, kako se z izzivom spoprimejo. Rešitev za prihajajoče / nastale probleme iščejo skupaj s partnerjem. Kot ključne karakteristike uspešnega sodelovanja so opredelili: fleksibilnost, skupinski pristop, zaupanje, odprta komunikacija, postavitve skupnih ciljev, vzajemno spoštovanje (Goolsby, 2002).

### **3.2.2. Vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na dobiček / vrednost delnic podjetja**

Raziskava Morgan Chambers je želela razložiti vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na dobiček podjetja oz. na vrednost delnic. Med 100 anketiranimi podjetji je 56 pogodb o zunanjem izvajanju dejavnosti ustrezalo kriterijem vrednosti in dolžine pogodbe. Raziskava je potem opazovala finančno dogajanje v teh podjetjih v obdobju 60, 90 in 180 dni po podpisu pogodbe. V obdelavi so upoštevali zgolj tiste pogodbe, pri katerih naj bi šlo za strateški namen zunanjega izvajanja dejavnosti. Pri delitvi pogodb na strateške in taktične so upoštevali javno dostopne podatke, obseg in kompleksnost pogodbe, ponovljivost pogodbe, dolžino pogodbe ipd. Skozi sito strateškega namena so izluščili 21 pogodb. Višina teh pogodb je presegala 3% tržne vrednosti posameznega podjetja. Rezultati so pokazali, da strateško zunanje izvajanje dejavnosti pozitivno vpliva na vrednost delnic (57% podjetij), pri 38% podjetij je bil rezultat negativen, pri 4% podjetij pa vpliv ni bil opazen. Podjetja so v povprečju dosegla 5,3% višjo rast cen delnic v primerjavi s povprečjem panoge. Podjetja, ki so beležila negativen trend vpliva zunanjega izvajanja dejavnosti, niso imela načrta obveščanja javnosti o strateških ciljih zunanjega izvajanja dejavnosti. Nihanja med pozitivnimi in negativnimi rezultati so prevelika, da bi lahko z gotovostjo trdili, da zunanje izvajanje občutno pozitivno vpliva na dvig vrednosti delnic. Pozitiven vpliv objave odločitve o zunanjem izvajanju na vrednost delnic je sicer potrdila tudi raziskava avtorja Sterna Stewarta v ZDA (Outsourcing in the FTSE 100. The definitive study. Episode Two: Impact on Financial Performance, 2001).

## 4. ZUNANJE IZVAJANJE V SLOVENIJI

Zunanje izvajanje se zdi na prvi pogled nov pojem v slovenskem podjetniškem svetu. A temu ni povsem tako. Pojem dolgoročne proizvodne kooperacije, ki se je uporabljal v »socialističnem obdobju«, je označeval gospodarske odnose med podjetji, ki izhajajo iz pogodbe in so dolgotrajnejše narave. Namen teh pogodb, ki so vključevale prenos tehnologije in tehničnih znanj ter sodelovanje v procesu proizvodnje, je bil iskanje boljših pogojev za proizvodnjo, boljše izkoriščanje delovne sile, razmah serijske proizvodnje, specializacijo proizvodnje, znižanje proizvodnih stroškov ter iskanje novih tržišč (Radosavljevič, 1985, str. 4-5). Te pogodbe so bile razširjene predvsem med večjimi slovenskimi podjetji<sup>11</sup>, ki so svoje partnerje iskala v tujini. Podjetje ISKRA je že okoli leta 1960 ustvarilo neposredne in obsežne možnosti za dolgoročno kooperacijsko in kapitalsko povezavo z velikimi mednarodnimi družbami. Do leta 1980 je sklenilo 27 dolgoročnih proizvodnih kooperacij, prodalo 5 licenc, kupilo 8 licenc in sklenilo 8 pogodb o poslovno-tehničnem sodelovanju<sup>12</sup> (Radosavljevič, 1985, str. 53). Pogodbe o dolgoročnem sodelovanju s tujimi pravnimi osebami je bilo potrebno registrirati pri Zveznem komiteju za energetiko in industrijo, kateremu se je predložilo pogodbo ter ekonomsko-tehnološki elaborat. O razširjenosti dolgoročnih proizvodnih kooperacij v Sloveniji priča podatek, da je bilo med leti 1973 in 1979 registriranih 450 pogodb. Dolgoročne proizvodne kooperacije so bile strateškega značaja, saj so se sklepale vsaj za obdobje petih let in so bile tudi vrednostno obsežne (sklepala so jih velika podjetja). S preoblikovanjem gospodarskega sistema so se te proizvodne kooperacije prekinile oz. zaključile.

Dolgoročne proizvodne kooperacije so torej posebna oblika zunanjega izvajanja dejavnosti, ki so imele zaradi drugačnih gospodarskih razmer deloma drugačne razloge za sklepanje v primerjavi z današnjimi pogodbami o zunanjem izvajanju dejavnosti. Daljšo prisotnost zunanjega izvajanja med slovenskimi podjetji so potrdili tudi anketiranci, saj 4% pogodbenih razmerij traja že dlje kot 10 let.

Z raziskavo sem želela ugotoviti razširjenost zunanjega izvajanja v Sloveniji danes ter preveriti hipotezo o različni prisotnosti zunanjega izvajanja med slovenskimi podjetji. Celotno populacijo podjetij v Sloveniji (poslovna baza IPIS) sem razdelila v dve subpopulaciji oz. stratum. Večja podjetja (prvi stratum) naj bi bila predstavniki uporabnikov zunanjega izvajanja. Mala podjetja naj bi bila predvsem zunanji izvajalci. Delitev podjetij na mala, srednja in velika v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah ni bila smiselna, kakor tudi ne delitev podjetij glede na ustvarjen prihodek. Ker se proizvodna in storitvena podjetja

---

<sup>11</sup> Paradni konji takratnega slovenskega in jugoslovanskega gospodarstva; SOZD ISKRA je leta 1980 zaposloval 29.000 delavcev in bil najpomembnejše podjetje elektroindustrije v Jugoslaviji (Radosavljevič, 1985, str. 49).

<sup>12</sup> Zajema skupno raziskovanje trga in nastopanje na tujem trgu ter razvijanje novih tehničnih rešitev (Papič, 1981, str. 14).

pomembno razlikujejo glede na število zaposlenih ter ustvarjen prihodek, sem se odločila za različno mejo glede števila zaposlenih med tema dvema skupinama podjetij. Proizvodna podjetja so praviloma večja - imajo več zaposlenih. Prvi stratum predstavljajo storitvena podjetja z več kot 50 zaposlenimi ter proizvodna podjetja z več kot 100 zaposlenimi. Iz stratum sem izključila tudi podjetja oz. ustanove iz negospodarskih dejavnosti. Drugi stratum dopolnjuje prvega, saj sem vanj vključila storitvena podjetja z do 50 zaposlenimi ter proizvodna podjetja z do 100 zaposlenimi. Iz drugega stratum sem izključila podjetja, katerih glavna dejavnost je kmetijstvo in lov, oskrba z elektriko, trgovina, gostinstvo oz. neprofitne dejavnosti v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti (A 01, A 05, E 40, E 41, G 50, G 51, G 52, H 55, I 75, M 80, N 85, O 91). Naključno izbrana podjetja prvega stratum (700 podjetij po vsej Sloveniji) sem anketirala z vidika uporabe zunanjega izvajanja dejavnosti v njihovem podjetju. V drugi stratum sem tako naključno izbrala 500 podjetij po vsej Sloveniji in jih anketirala kot ponudnike storitev zunanjega izvajanja dejavnosti. Izmed 700 anketiranih podjetij iz prvega stratum jih je 183 vrnilo izpolnjen vprašalnik (26%), izmed 500 anketiranih podjetij iz drugega stratum jih je 157 vrnilo izpolnjen vprašalnik (31,4%). Menim, da sta oba vzorca ter odzivnost podjetij dovolj velika, da je raziskava dala realne in zanesljive rezultate. Obema vzorcema podjetij sem poslala vprašalnik po pošti. Oba vprašalnika sta razvidna v prilogi magistrskega dela.

Za analizo podatkov sem uporabila statistični program SPSS in grafični program MS Excel 2000.

#### **4.1. ZNAČILNOSTI ANKETIRANIH PODJETIJ**

V prejšnjem poglavju sem predstavila razširjenost, pomen in razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti po svetu. V empiričnem delu magistrske naloge želim ugotoviti prisotnost zunanjega izvajanja dejavnosti v Sloveniji ter primerjati razlike med Slovenijo in svetom pri uporabi zunanjih virov, pri dejavnostih, ki jih podjetja prenašajo na zunanje izvajalce, razlogih za zunanje izvajanje dejavnosti, itd. Po drugi strani želim spoznati značilnosti podjetij, ki ne uporabljajo zunanjih virov ter razloge za tako ravnanje. Z razvrstitvijo podjetij na tri regije v Sloveniji (zahodno, osrednjo in vzhodno) bom ugotavljala morebitne razlike znotraj Slovenije po regionalni plati.

Od 700 poslanih vprašalnikov za podjetja, ki dajejo različne dejavnosti v zunanje izvajanje, sem dobila 183 odgovorov (anketiranci). Tretjina anketirancev posluje v vzhodnem delu, četrtnina v zahodni in prav toliko v osrednji Sloveniji. 15% anketirancev je ostalo anonimnih. Iz vsake regije sem prejela vsaj 47 odgovorov.

Med anketiranimi naročniki zunanjega izvajanja so proizvodna in storitvena podjetja enakomerno zastopana. Vsako tretje podjetje proizvaja industrijske dobrine, vsako šesto podjetje pa potrošne dobrine oz. se ukvarja z gradbeništvom.

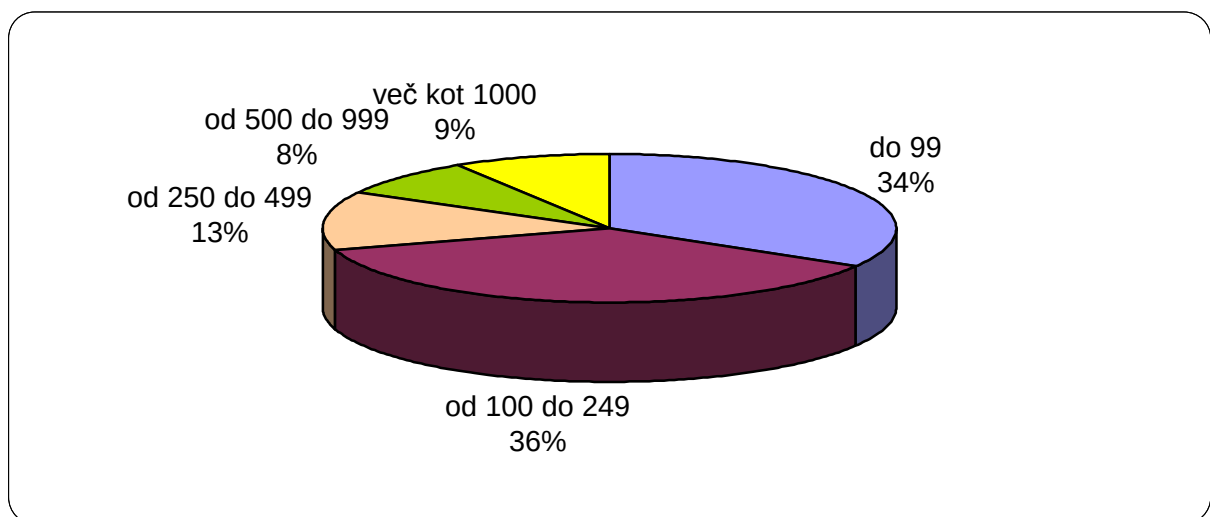
Tabela 3.1: Anketirana podjetja glede na glavno dejavnost

| Glavna dejavnost                 | Naročniki |       | Zunanji izvajalci |       |
|----------------------------------|-----------|-------|-------------------|-------|
|                                  | število   | delež | število           | delež |
| proizvodnja industrijskih dobrin | 59        | 32%   | 45                | 29%   |
| proizvodnja potrošnih dobrin     | 30        | 16%   | 20                | 13%   |
| gradbeništvo                     | 30        | 16%   | 18                | 11%   |
| trgovina                         | 23        | 13%   | 1                 | 1%    |
| potrošniške storitve             | 10        | 5%    | 7                 | 4%    |
| svetovanje in poslovne storitve  | 9         | 5%    | 24                | 15%   |
| transport in javne dobrine       | 8         | 4%    | 10                | 6%    |
| inženiring, razvoj               | 7         | 4%    | 21                | 13%   |
| bančništvo, zavarovalništvo      | 5         | 3%    | 0                 | 0%    |
| rudarstvo, črpanje nafte         | 1         | 1%    | 0                 | 0%    |
| ni odgovora                      | 1         | 1%    | 11                | 7%    |
| storitvena podjetja              | 92        | 51%   | 81                | 55%   |
| proizvodna storitvena            | 90        | 49%   | 65                | 45%   |

Vir: Raziskava, januar 2002.

Sedem desetih anketiranih podjetij zaposluje manj kot 250 delavcev. Slaba desetina anketiranih podjetij spada med največja podjetja v Sloveniji z več kot 1000 zaposlenimi.

Slika 4.1: Anketirana podjetja po številu zaposlenih

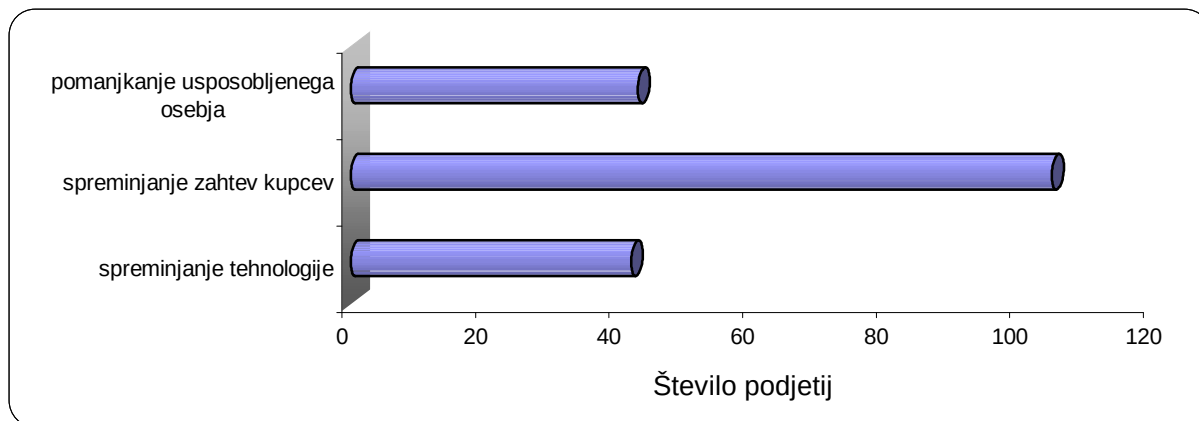


Vir: Raziskava, januar 2002.

Ker gre za spremembe v okolju, ki jih morajo upoštevati, anketirana podjetja v okolju najpogosteje zaznajo spreminjanje zahtev kupcev (57% anketiranih podjetij). Le vsako peto anketirano podjetje meni, da se v okolju hkrati dogajajo hitre spremembe na več področjih. Na drugi strani prav toliko podjetij v okolju ne zaznava niti hitrih sprememb kupcev ali tehnologije niti pomanjkanja ustreznega osebja. Skorajda polovica anketirancev meni, da je zadovoljevanje potreb kupcev največji izziv, s katerim se soočajo. Vsakemu petemu

anketirancu predstavlja doseganje zelenega dobička največji izziv v poslovanju. To kaže na premajhno vlogo lastnikov, ki bi v ospredje postavili donos oz. tržno vrednost podjetja.

Slika 4.2: Dejavniki okolja



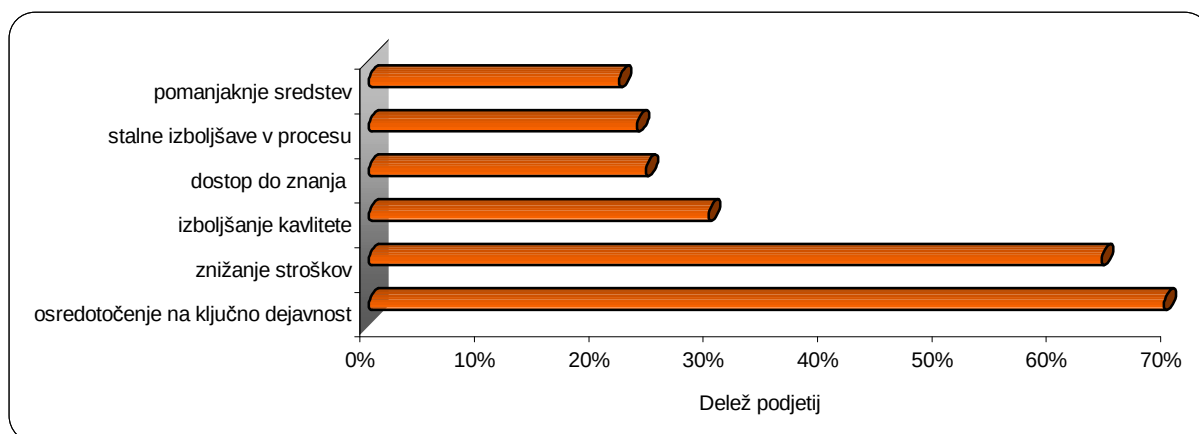
Vir: Raziskava, januar 2002.

## 4.2. ZNAČILNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA V SLOVENIJI

### 4.2.1. Pristop slovenskih menedžerjev do zunanjega izvajanja

Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti je v svetu v zadnjem desetletju močno narasel. Povečalo se je število podjetij z izkušnjami v zunanjem izvajanju in število ter obseg prenesenih dejavnosti. Raziskava je pokazala, da so tudi slovenska podjetja dodobra spoznala prednosti zunanjega izvajanja, saj skoraj 70% anketiranih podjetij pri svojem poslovanju uporablja zunanje izvajanje dejavnosti.

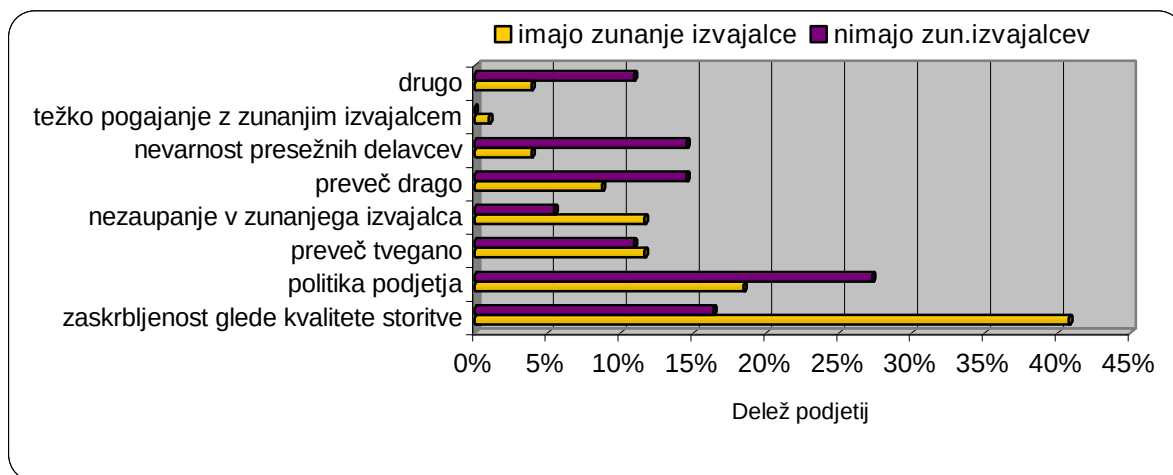
Slika 4.3: Najpomembnejši razlogi za zunanje izvajanje



Vir: Raziskava, januar 2002.

Najpomembnejši razlog za zunanje izvajanje dejavnosti je osredotočenje na ključne aktivnosti v podjetju, sledi zmanjšanje operativnih stroškov ter izboljšanje kvalitete. Med razloge, ki so jih podjetja najredkeje navedla, spadajo dostop do moderne tehnologije, doseganje svetovnih standardov kakovosti ter povečanje prihodkov. Nobeno podjetje se za zunanje izvajanje dejavnosti ni odločilo zaradi povečanja vrednosti delnic, kar kaže na majhno vlogo (zunanjih) lastnikov.

Slika 4.4: Najpomembnejši razlogi za zavrnitev zunanjega izvajanja



Vir: Raziskava, januar 2002.

Najpomembnejši razlog, zaradi katerega so oz. bi podjetja zavrnila zunanje izvajanje, je zaskrbljenost glede kakovosti storitve. Razlogi podjetij, ki so se odločila za zunanje izvajanje, se bistveno razlikujejo od razlogov, ki jih imajo podjetja, ki se do sedaj še niso odločila za zunanje izvajanje. 27% podjetij brez izkušenj z zunanjim izvajanjem zavrača zunanje izvajanje zaradi poslovne politike podjetja<sup>13</sup>, na drugi strani je le za 18% podjetij z izkušnjami v zunanjem izvajanju to najpomembnejši razlog. Očitna razlika med skupinama je tudi glede nevarnosti presežnih delavcev ter ocene, da je zunanje izvajanje preveč drago. Podjetja brez izkušenj z zunanjim izvajanjem so navedena razloga veliko pogosteje navajala kot odločujoč razlog. Verjetno je to posledica nekdanjih izkušenj, ko je bila proizvodna kooperacija bolj negotova<sup>14</sup>, lahko pa je tudi nekakšno iskanje alibija. Med drugimi razlogi za zavrnitev zunanjega izvajanja so podjetja omenila, da ni bilo ustreznih ponudnikov zunanjega izvajanja.

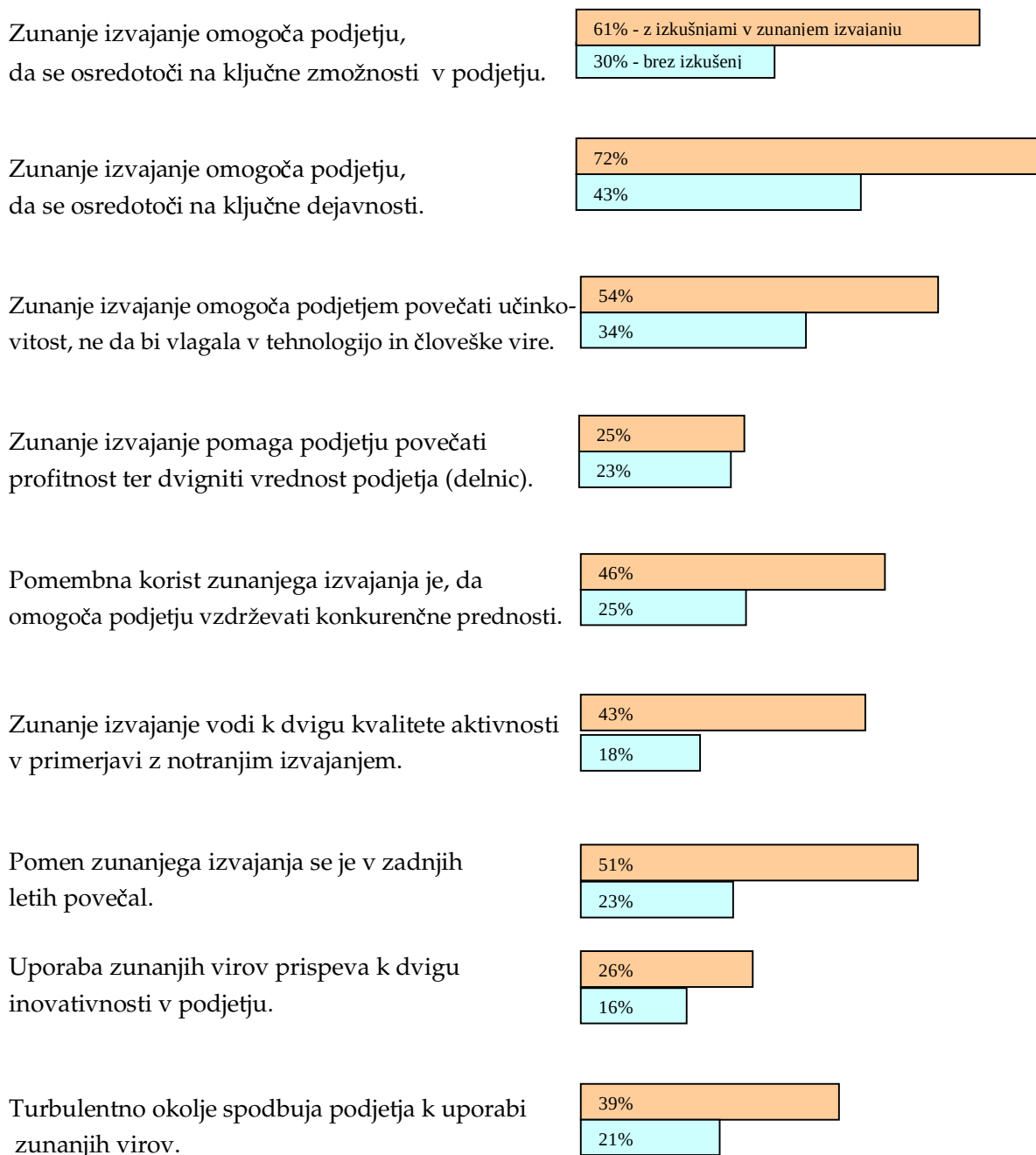
Razlike v pristopu do zunanjega izvajanja med menedžerji z izkušnjami v zunanjem izvajanju in tistimi brez so izrazite tudi pri strinjanju s trditvami o zunanjem izvajanju. Opazno je, da se precej manjši delež menedžerjev brez izkušenj v zunanjem izvajanju strinja s trditvami, ki izražajo pozitivno oceno zunanjega izvajanja v primerjavi z menedžerji z izkušnjami. Največja razlika je pri trditvi, da zunanje izvajanje omogoča podjetju, da se osredotoči na

<sup>13</sup> Nekateri menedžerji torej kategorično zavračajo možnost zunanjega izvajanja.

<sup>14</sup> Znižanje stroškov ter boljša kontrola nad njimi je najpogostejše navajana pričakovana korist od zunanjega izvajanja. To so potrdile številne raziskave v tujini in v Sloveniji.

ključne zmožnosti v podjetju (31 odstotnih točk), najmanjša pa pri trditvi, da zunanje izvajanje pomaga podjetju povečati profitnost ter dvigniti vrednost podjetja. Najmanj menedžerjev (23%) meni, da uporaba zunanjih virov prispeva k dvigu inovativnost v podjetju, kar kaže, **da se slovenski menedžerji še ne zavedajo vseh koristi, ki jih zunanje izvajanje lahko prinaša podjetju**. Aktivno sodelovanje zunanjega izvajalca pri uvajanju novosti ter transformaciji poslovnega procesa naročnika je značilno za strateško in transformacijsko fazo v razvoju zunanjega izvajanja. Kot bomo videli kasneje, nam tudi drugi pokazatelji povedo, da je zunanje izvajanje v Sloveniji v taktični fazi.

Slika 4.5: Pregled strinjanja podjetij s trditvami o zunanjem izvajanju



#### 4.2.2. Katera podjetja se pogosteje odločajo za zunanje izvajanje?

S primerjavo glavnih dejavnosti anketiranih podjetij sem želela ugotoviti, katera podjetja pogosteje uporabljajo zunanje izvajanje. Opazno razliko je zaznati pri podjetjih, katerih glavna dejavna dejavnost je proizvodnja potrošnih in industrijskih dobrin. **Proizvodna podjetja se bistveno pogosteje odločajo za zunanje izvajanje**, saj je med podjetji, ki nimajo izkušenj z zunanjim izvajanjem le 35% proizvodnih podjetij, med tistimi, ki imajo izkušnje z zunanjim izvajanjem dejavnosti, pa kar 54% proizvodnih podjetij. Povedano drugače, približno osem desetin proizvodnih podjetij že uporablja zunanje izvajanje. Tudi trgovska podjetja so pogosti uporabniki zunanjega izvajanja (70% podjetij). Delež zunanjega izvajanja v ostalih storitvenih podjetjih je precej nižji (glej tabelo 1 v prilogi).

Analiza podatkov je pokazala, da obstajajo **statistično pomembne razlike v zunanjem izvajanju med posameznimi regijami Slovenije** ( $\chi^2 = 6,659$  pri 1 stopinji prostosti in stopnji tveganja  $P=0,036$ ). Celotno Slovenijo sem razdelila v tri regije, zahodno, osrednjo ter vzhodno<sup>15</sup>. V zahodnem in vzhodnem delu Slovenije 63% anketiranih podjetij pri svojem poslovanju uporablja zunanje izvajanje. V osrednji Sloveniji je ta delež znatno večji (84%). Med regijami obstajajo statistično značilne razlike glede števila gospodarskih subjektov (pravnih in fizičnih oseb) v občinah, iz katerih prihajajo anketirana podjetja. Osrednja Slovenija je center gospodarskega dogajanja. To vpliva na širši in kvalitetnejši izbor potencialnih zunanjih izvajalcev. Skorajda polovica (43%) podjetij iz vzhodne Slovenije posluje v občinah, ki imajo manj kot 700 gospodarskih subjektov. Analiza po regijah ni pokazala statistično pomembnih razlik v strukturi anketiranih podjetij glede na število zaposlenih, indeks rasti prihodkov, kakor tudi ne glede na delež prihodkov, doseženih z izvozom. Osrednje Slovenije torej po teh kriterijih ne moremo razlikovati od ostale Slovenije, zato lahko podjetja v njej opredelimo kot naprednejša z vidika organizacijskega vidika poslovanja.

40% zunanjih izvajalcev posluje v isti občini kot njihovi naročniki. Zato sem želela ugotoviti, ali obstaja povezanost med številom gospodarskih subjektov v občini anketiranega podjetja ter njegovo odločitvijo o zunanjem izvajanju dejavnosti. Kljub temu, da je pomen izbire pravega zunanjega izvajalca ključen razlog za uspeh v zunanjem izvajanju dejavnosti, bivariatna analiza spremenljivk ni pokazala statistično značilnih razlik. Nakazana je indikacija razlik ( $\chi^2 = 3,347$  pri 2 stopinjah prostosti; stopnja tveganja  $P=0,188$ ). 79% podjetij, ki posluje v občinah z več kot 3000 gospodarskimi subjekti, že ima izkušnje z zunanjim izvajanjem dejavnosti, na drugi strani ima tudi 67 % podjetij v občinah, ki imajo manj kot 700 registriranih gospodarskih subjektov, te izkušnje.

Analiza odgovorov je potrdila trditev iz teoretičnega dela, da **velikost podjetja vpliva na zunanje izvajanje dejavnosti**. Za obravnavo povezanosti teh dveh spremenljivk sem vsa

---

<sup>15</sup> Delitev Agencije RS za regionalni razvoj.

podjetja razdelila v tri uravnotežene skupine in sicer na podjetja z do 99 zaposlenimi, podjetja z od 100 do 249 zaposlenimi ter podjetja z več kot 250 zaposlenimi. Razlike med posameznimi velikostnimi razredi so statistično značilne ( $\chi^2=18,881$  pri 2 stopinjah prostosti in stopnji tveganja  $P=0,000$ ). Med največjimi podjetji jih ima kar 85% izkušnje v zunanjem izvajanju, medtem ko ima med podjetji z do 99 zaposlenih le vsako drugo te izkušnje (tabela 2 v prilogi). K tako očitni razliki med ekstremoma veliko prispeva tudi strukturna razdelitev podjetij glede na dejavnost po velikostnih razredih. V najmanjšem razredu je 78% storitvenih podjetij, v razredu nad 250 zaposlenih le 44%. Vendar ta neenakomerna razdelitev storitvenih podjetij po velikostnih razredih števila zaposlenih ne izpodbija zgoraj postavljene trditve, saj so razlike glede izkušenj z zunanjim izvajanjem statistično značilne po velikostnih razredih števila zaposlenih tudi znotraj storitvenih podjetij. Te razlike niso statistično značilne med proizvodnimi podjetji, a nakazana je indikacija ( $\chi^2=3,401$  pri dveh stopinjah prostosti in stopnjo tveganja  $P=0,183$ ), da se večja proizvodna podjetja pogosteje odločajo za zunanje izvajanje v primerjavi z manjšimi proizvodnimi podjetji.

Raziskava med slovenskimi podjetji ni pokazala statistično značilnih razlik v tipu organiziranosti podjetja med podjetji, ki uporabljajo zunanje izvajanje in tistimi, ki ga ne. To pomeni, da **organizacijska struktura v Sloveniji ne vpliva (statistično značilno) na odločitev o zunanjem izvajanju**. Raziskovalci zunanjega izvajanja v svetu so na podlagi empiričnih ugotovitev prišli do spoznanja, da je stopnja centralizacije podjetja pomemben faktor odločanja o zunanjem izvajanju. Bolj decentralizirana podjetja namreč v večji meri uporabljajo zunanje izvajanje dejavnosti (Corbett, 1999). Tega v raziskavi nisem mogla potrditi.

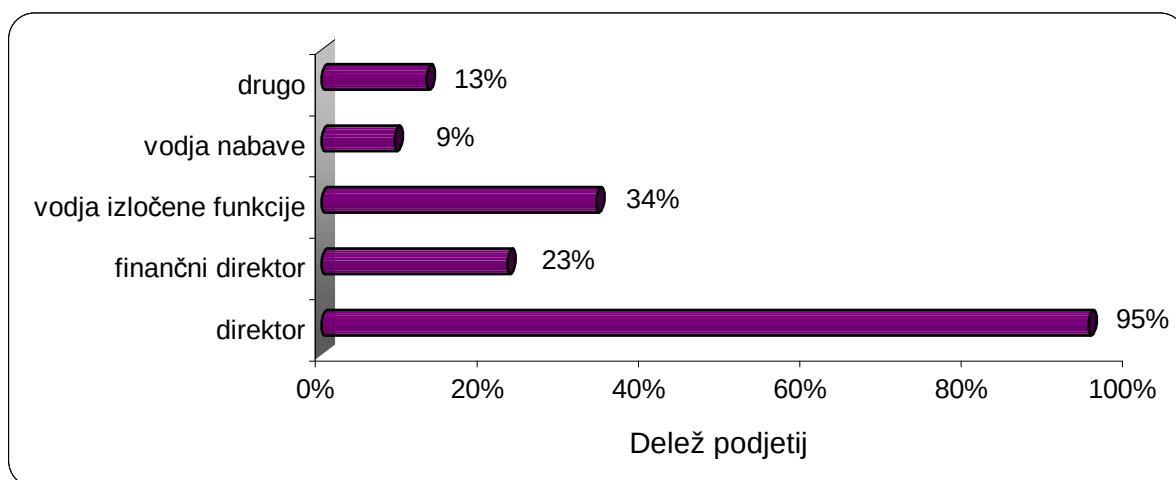
Corbett je v raziskavi med ameriški podjetji ugotovil, da se hitreje rastoča podjetja v večji meri odločajo za zunanje izvajanje. Tako sem primerjala odvisnost indeksa rasti prihodkov 2001/2000 z izkušnjami v zunanjem izvajanju. 65% anketiranih podjetij z indeksom rasti prihodkov 2001/2000 do vključno 104 že uporablja zunanje izvajanje. Med podjetji z najvišjim indeksom rasti prihodkov (indeks  $> 114$ ) jih 70% uporablja zunanje izvajanje. Ker je rast prihodkov podjetja rezultat cele vrste dejavnikov, ne bi mogla trditi, da zunanje izvajanje v Sloveniji ne prispeva k rasti prihodkov.

Vsako deseto slovensko podjetje sprejema svetovno konkurenco kot največji izziv. Zato sem želela preveriti, če se **podjetja, ki več kot polovico prihodkov dosegajo na tujih trgih, pogosteje odločajo za zunanje izvajanje** ( $\chi^2=12,555$  pri eni stopinji prostosti in stopnji tveganja  $P=0,002$ ). Analiza je pokazala statistično pomembne razlike. 84% podjetij z deležem izvoza preko 50% sodeluje z zunanjimi izvajalci. Na drugi strani ima le polovica podjetij, pri katerih delež izvoza ni pomemben (do vključno 4%), izkušnje z zunanjim izvajanjem. Da usmeritev podjetja na tuje trge spodbuja k zunanjemu izvajanju dela dejavnosti potrjuje tudi podatek, da izmed 20 podjetij, ki jim svetovna konkurenca predstavlja največji izziv, 17 podjetij (85%) že uporablja zunanje izvajanje.

### 4.2.3. Dejavnosti zunanjega izvajanja

Pri sprejemanju odločitev o zunanjem izvajanju v 95% podjetij sodeluje generalni direktor. V štirih od desetih podjetij generalni direktor samostojno sprejme odločitev o zunanjem izvajanju, v ostalih šestih podjetjih o tem odloča skupina vsaj dveh. Najpogosteje je to vodja funkcije, o kateri se je odločalo (v 34%), v petih primerih je odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti sprejel kolegij oz. najvišje vodstvo podjetja.

Slika 4.6: Kdo sodeluje pri sprejemanju odločitve o zunanjem izvajanju



Vir: Raziskava, januar 2002.

Ali bo podjetje doseglo pričakovane koristi od zunanjega izvajanja, je v veliki meri odvisno od izbire pravega zunanjega izvajalca. Od 127 podjetij, ki so že izbirala zunanjega izvajalca, jih je odgovarjalo 89 (70%). Kriterije za izbiro najprimernejšega zunanjega izvajalca so podjetja razvrstila takole, pričenši z najpomembnejšim:

1. jamči, da bo dobavljal zahtevano kvaliteto storitve,
2. ima reference, sloves,
3. cena,
4. je vrhunski specialist na področju,
5. ima izkušnje v dejavnosti, v kateri posluje podjetje naročnik,
6. zagotavlja, da bo vzdrževal tesne stike z naročnikom, tako da ne bo prišlo do izgube kontrole,
7. fleksibilnost v pogodbi,
8. se je obvezal, da bo raziskoval in nadalje razvijal dejavnost,
9. ima rešitev za odvečne zaposlene v naročnikovem podjetju,
10. ujemanje organizacijskih kultur.

Z grobo razdelitvijo dejavnosti na pomožne dejavnosti na ravni podjetja, pomožne dejavnosti na ravni ene ali več poslovnih funkcij podjetja ter osnovne funkcije podjetja je razvidno, da se podjetja najpogosteje odločajo za zunanje izvajanje pomožnih dejavnosti na ravni podjetja kot so varovanje, čiščenje in prehrana zaposlenih. Več kot polovica podjetij (55%) je skrb za te dejavnosti prepustila zunanjim izvajalcem. Najtežje prepustijo podjetja zunanjim izvajalcem naloge iz osnovnih funkcij podjetja (45%).

Tabela 4.2: Število in delež podjetij po skupinah dejavnosti v odnosu na število podjetij z izkušnjami v zunanjem izvajanju oz. med vsemi anketiranimi podjetji

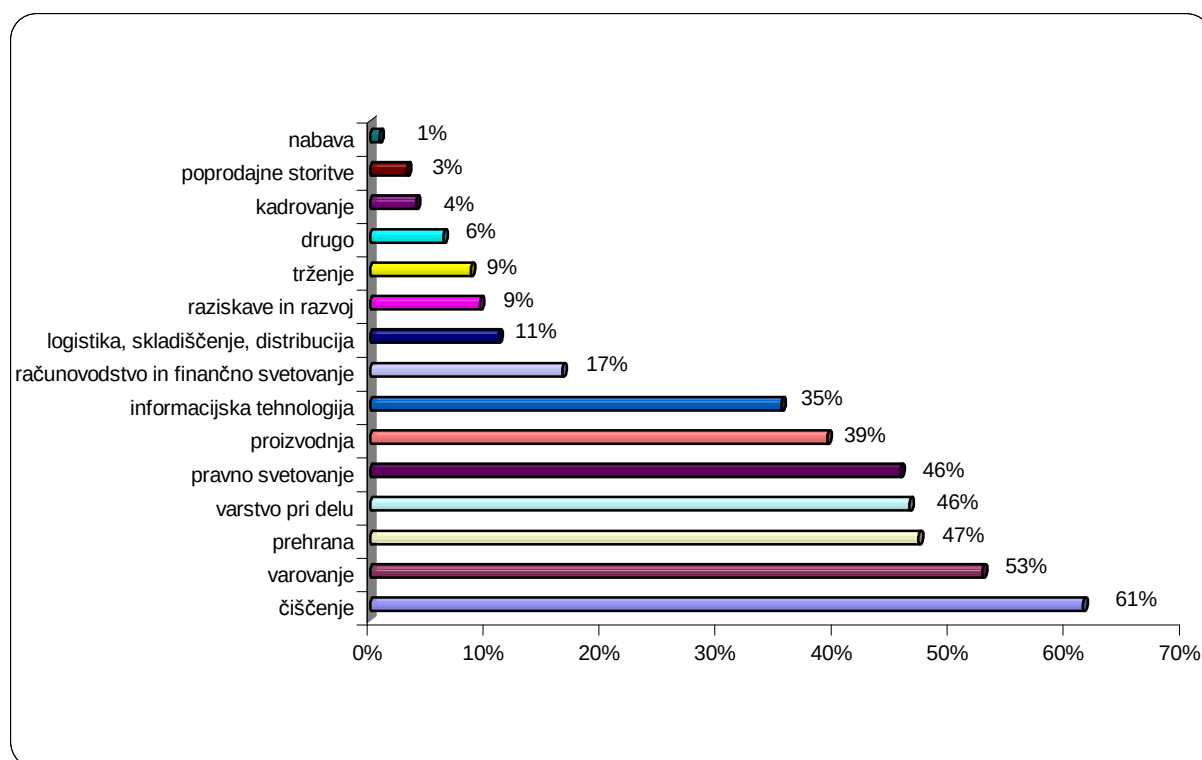
| Dejavnosti                                                                                                                                   | Število podjetij | Delež podjetij           |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|
|                                                                                                                                              |                  | med tistimi z izkušnjami | med vsemi podjetji |
| pomožne dejavnosti na ravni podjetja (varovanje, čiščenje, prehrana)                                                                         | 101              | 79%                      | 55%                |
| pomožne dejavnosti na ravni ene ali več poslovnih funkcij (varstvo pri delu, informacijska tehnologija, pravno svetovanje, drugo)            | 91               | 71%                      | 50%                |
| osnovne dejavnosti podjetja                                                                                                                  | 82               | 64%                      | 45%                |
| - proizvodnja                                                                                                                                | 50               | 39%                      | 27%                |
| - ostale funkcije (raziskave in razvoj, nabava, logistika, distribucija, trženje, poprodajne storitve, računovodstvo in finančno svetovanje) | 49               | 38%                      | 27%                |

Vir: Raziskava, januar 2002.

Najpogosteje izločena posamična dejavnost je čiščenje poslovnih prostorov (61%), sledijo varovanje in prehrana. Več kot 40% podjetij uporablja zunanje vire za izvajanje nalog s področja varstva pri delu in pravnega svetovanja. Skoraj vsako četrto od desetih podjetij je na zunanje izvajalce preneslo katero izmed proizvodnih aktivnosti, kot so proizvodnja sestavnih delov, vzdrževanje in montaža ter druge oblike dodelavnih poslov. Z zunanjim izvajanjem proizvodnih aktivnosti podjetje pridobi zaradi manjših potreb po proizvodnih površinah, znižajo se stroški zalog (princip just in time). Hitro spreminjanje informacijske tehnologije je spodbudilo vsako tretje podjetje k zunanjemu izvajanju te dejavnosti. Podjetja se najtežje odločajo za zunanje izvajanje nabavne funkcije, poprodajnih storitev ter na področju kadrovske funkcije.

Večina anketiranih podjetij ima izkušnje z zunanjim izvajanjem v več dejavnostih. Štiri podjetja izmed 127 imajo zunanje izvajalce kar v osmih oz. devetih dejavnostih. Anketirano podjetje ima v povprečju zunanje izvajalce v skoraj štirih različnih dejavnostih. Četrtna podjetij ima zunanje izvajalce na treh različnih področjih. Za proizvodne aktivnosti je značilno, da imajo podjetja po več zunanjih izvajalcev. Kar polovica anketiranih podjetij je opisala značilnosti pogodbenega sodelovanja za štiri zunanje izvajalce. V nadaljevanju bom predstavila značilnosti pogodb o zunanjem izvajanju v Sloveniji.

Slika 4.7: Dejavnosti zunanjega izvajanja



Vir: Raziskava, januar 2002.

124 podjetij, ki imajo izkušnje z zunanjim izvajanjem, je opisalo 371 pogodb o zunanjem izvajanju dejavnosti. Največ pogodb opisuje razmerja v proizvodni dejavnosti (10%)<sup>16</sup>, varovanju (10%), čiščenju (11%) in prehrani (9%), 8% pogodb opisuje izvajanje nalog s področja varstva pri delu, 6% informacijske tehnologije, 5% pravnega svetovanja, za 66 pogodb podjetja niso želela identificirati dejavnosti, na katero se nanašajo (tabela 3 v prilogi). Več kot šest desetlin podjetij je dejavnosti v celoti preneslo na zunanjega izvajalca. Po pričakovanjih so dejavnosti varovanja, čiščenja in prehrane v večini primerov v celoti prenesene na zunanje izvajalce. Več kot polovica pogodb v celoti pokriva področja logistike in distribucije, varstva pri delu, informacijske tehnologije in pravnega svetovanja. Najnižja stopnja zunanjega izvajanja velja za dejavnost raziskav in razvoja ter kadrovanja, kjer se podjetja odločajo v glavnem le za prenos posameznih nalog celotne funkcije.

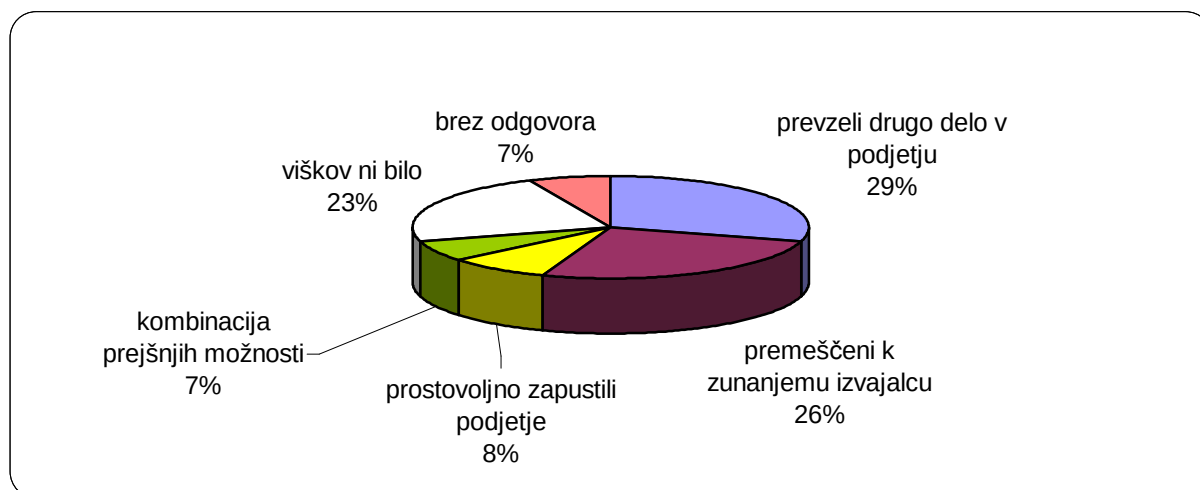
#### 4.2.4. Učinki zunanjega izvajanja na podjetje

Podjetje lahko prepusti zunanjemu izvajalcu dejavnost, ki so jo v podjetju predhodno opravljali interno, lahko pa gre tudi za novo nastale potrebe v podjetju. V tem primeru je jasno, da v podjetju ni potrebno nobeno prerazporejanje delavcev, saj teh nalog v podjetju prej sploh niso izvajali. V primeru, ko gre za prenos nekaterih dosedanjih nalog iz podjetja na

<sup>16</sup> Podjetja imajo praviloma več zunanjih izvajalcev za posamezne proizvodne naloge.

zunanje izvajalce, je potrebno najti rešitev za zaposlene, ki so prej v podjetju opravljali te naloge. Skoraj v četrtini primerov v podjetjih ni bilo viškov delavcev, bodisi zato, ker so na zunanje izvajalce prenesli le posamezne naloge, ali pa je šlo za novo nastalo potrebo. V 29% so v podjetjih delavce, ki so prej opravljali te naloge, premestili na druga delovna mesta v podjetju, v četrtini primerov so bili delavci premeščeni v podjetje zunanjega izvajalca.

Slika 4.8: Kaj se je zgodilo z zaposlenimi v podjetju



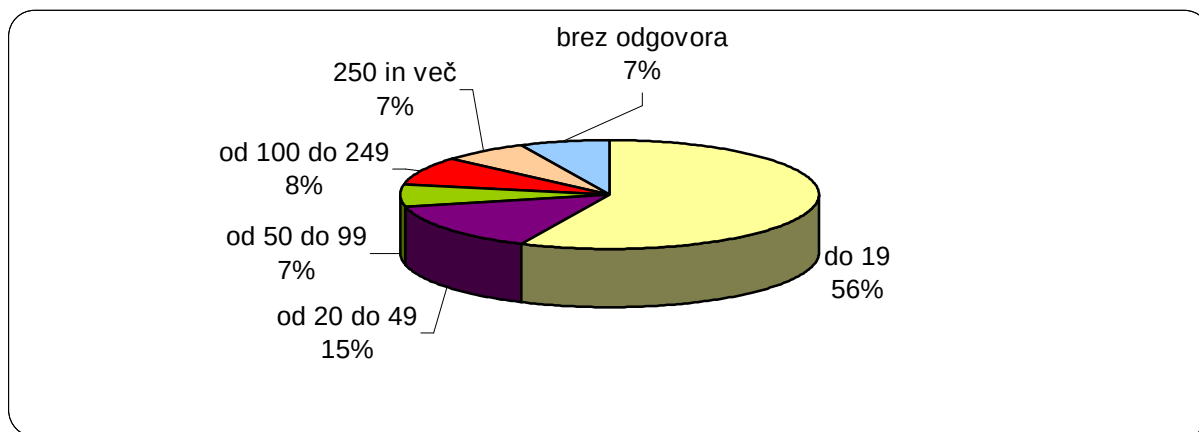
Vir: Raziskava, januar 2002.

Znani so primeri, ko podjetje ustanovi drugo podjetje z namenom, da bo zanj izvajalo določeno dejavnost. Med anketiranimi slovenskimi podjetji je 5% pogodb takih, da sta naročnik in zunanji izvajalec lastniško povezana. Največ lastniško povezanih podjetij (4) opravlja proizvodne aktivnosti ter skrbi za prehrano zaposlenih. Največ zunanjih izvajalcev (42%) prihaja iz iste občine kot naročnik, vsak peti zunanji izvajalec posluje v isti regiji. Zelo malo podjetij ima zunanje izvajalce v tujini (2,5%).

Uvodoma sem postavila hipotezo, **da zunanje izvajanje dejavnosti v Sloveniji predstavlja priložnost za nastajanje in nadaljnjo rast malih podjetij**. Osnovo za to hipotezo mi je predstavljalo dejstvo, da se je pomen zunanjega izvajanja v svetu v zadnjem desetletju izredno povečal, napovedi za naprej tega trenda ne zanikajo. Celo nasprotno, v prihodnjih letih naj bi se zunanje izvajanje širilo na račun podjetij, ki se bodo prvič odločila za zunanje izvajanje, in zaradi širjenja spektra dejavnosti, ki jih bodo podjetja prepustila zunanjim izvajalcem. Podjetja spodbujajo k zunanjemu izvajanju globalizacija sveta, upočasnjena gospodarska rast ali recesija, napredek v informacijski in komunikacijski tehnologiji, ki zmanjšuje (odpravlja) ovire fizične oddaljenosti. Vsa opisana dogajanja zadevajo tudi Slovenijo, zato je tudi pri nas pričakovati naraščanje pomena zunanjega izvajanja. Zunanje izvajanje je priložnost za mala podjetja, ker sta najpogostejše pričakovani koristi zunanjega izvajanja znižanje stroškov in boljša kvaliteta storitev. To pa je izrazita značilnost malih podjetij, ki so fleksibilnejša, imajo specializirano znanje in se zato lažje prilagodijo naročnikovim potrebam, storitev pa izvedejo kakovostneje in ceneje. Manjša podjetja so primernejša tudi z vidika obsega, ki ga naročnik

prenese na zunanjega izvajalca. Tudi največja slovenska podjetja so majhna z vidika svetovnega gospodarstva. Temu primeren (majhen) je tudi obseg nalog, ki je ravno pravi za zmogljivosti malih podjetij.

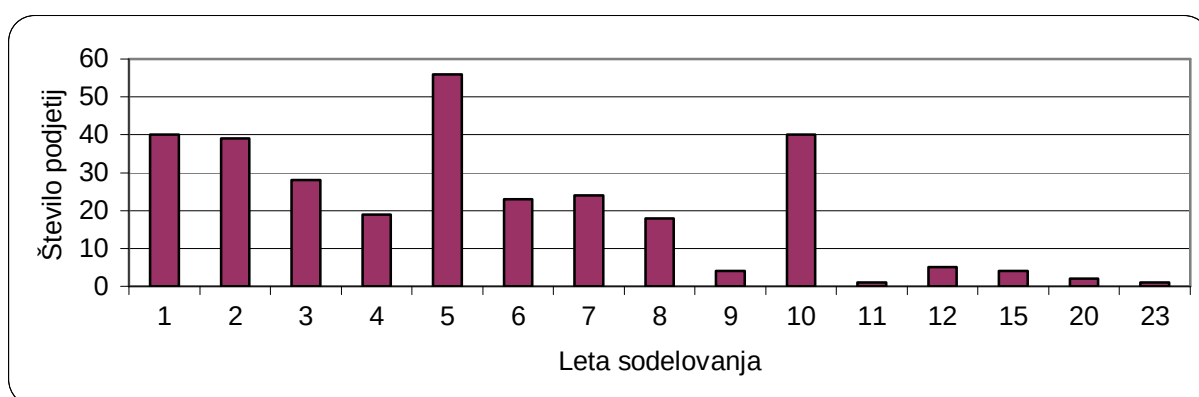
Slika 4.9: Struktura zunanjih izvajalcev glede na število zaposlenih



Vir: Raziskava, januar 2002.

Raziskava v Sloveniji je jasno pokazala, da med zunanjimi izvajalci prevladujejo mala podjetja. Več kot polovica zaposluje do 19 delavcev, 70% zunanjih izvajalcev ima manj kot 50 zaposlenih. To so izrazito mala podjetja. Skromnih 7% zunanjih izvajalcev zaposluje več kot 250 delavcev, kar v Sloveniji štejemo za večja podjetja. Največja podjetja opravljajo pretežno dejavnost varovanja, čiščenja ter skrb za prehrano zaposlenih. Med zunanjimi izvajalci, ki opravljajo proizvodne aktivnosti, jih 62% zaposluje manj kot 20 delavcev, skoraj tri četrtine pa manj kot 50 delavcev. Raziskava je tudi pokazala, da imajo večja podjetja praviloma večje zunanje izvajalce.

Slika 4.10: Čas sodelovanja podjetij z zunanjimi izvajalci



Vir: Raziskava, januar 2002.

V svetu je hiter razvoj zunanjega izvajanja opazen v zadnjem desetletju. Za ameriško gospodarstvo je v zadnjih letih značilna hitrejša rast zunanjega izvajanja v primerjavi z rastjo

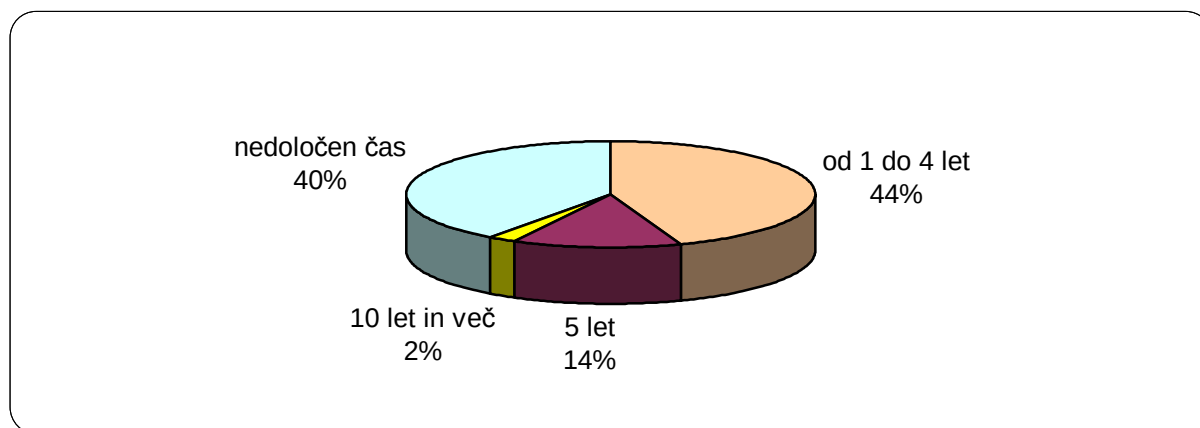
celotnega gospodarstva. V slovenskem prostoru se je razmah zunanjega izvajanja dogodil prav v zadnjih letih. O tem lahko sklepamo na podlagi podatka o času sodelovanja podjetij s posameznimi zunanjimi izvajalci. Največ podjetij (13%) sodeluje z zunanjimi izvajalci 5 let (modus = 5 let), polovica vseh podjetij pet let ali manj. Le četrtnina podjetij sodeluje z zunanjimi izvajalci več kot sedem let.

#### 4.2.5. Značilnosti pogodb o zunanjem izvajanju

Podjetja naročniki in zunanji izvajalci sklepajo pretežno kratkoročne pogodbe. Polovica vseh pogodb je sklenjenih za dobo petih let ali manj. Manj kot 2% vseh pogodb je daljših od petih let. Zanimiv je tudi podatek, da 30% pogodb nima določenega časovnega roka sodelovanja. Tako sklenjene pogodbe lahko predstavljajo dvorezen meč. Po eni strani kažejo na zaupanje naročnika do zunanjega izvajalca, po drugi strani pomenijo negotovost za zunanje izvajalce, saj ne vedo, kdaj bo naročnik prekinil pogodbo. Tudi za naročnike so take pogodbe lahko tvegane. Tveganje je za naročnike verjetno manjše, saj je 52% zunanjih izvajalcev izjavilo, da so v podrejenem položaju do kupca. Povprečna dolžina pogodbe je dve leti in pol. Največ pogodb ureja enoletno sodelovanje naročnika in zunanjega izvajalca (modus = 1 leto). Najbolj dolgoročna pogodba je bila sklenjena za 15 let za dejavnost čiščenja poslovnih prostorov. Ker je izredno malo dolgoročnih pogodb, ni mogoče ugotoviti, ali obstajajo razlike v dolžini sklepanja po dejavnostih.

Ročnost pogodb je eden izmed pokazateljev povezanosti naročnika in zunanjega izvajalca. Kratkoročne pogodbe (1 leto) niso značilne za strateške povezave, prav tako tudi ne pogodbe z nedoločenim rokom, kot jih sklepajo naša podjetja. Iz teh podatkov je moč sklepati, da slovenski naročniki sklepajo pogodbe z zunanjimi izvajalci za občasno ali redno izvajanje določenih (taktičnih) nalog, pri tem jim zunanji izvajalec ne predstavlja strateškega partnerja. **Ročnost pogodb očitno nakazuje taktično fazo zunanjega izvajanja v Sloveniji.**

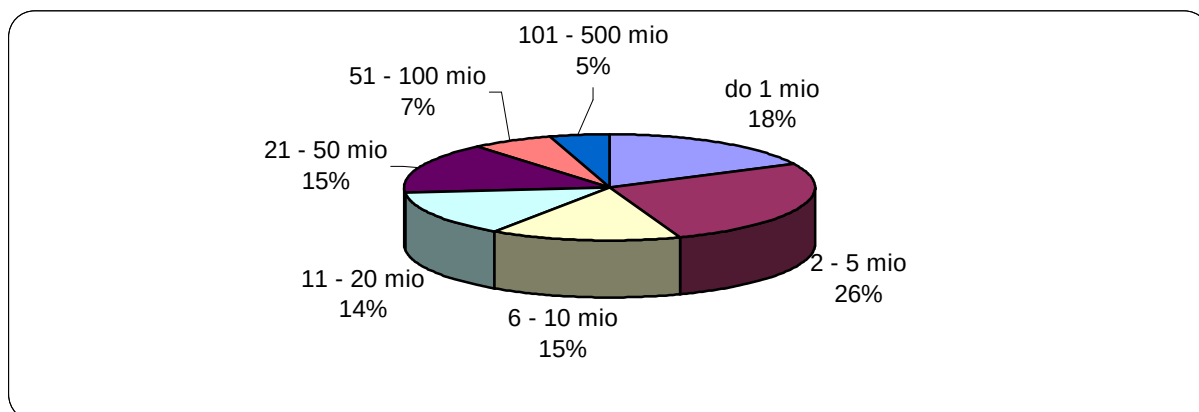
Slika 4.11: Ročnost pogodb o zunanjem izvajanju



Vir: Raziskava, januar 2002.

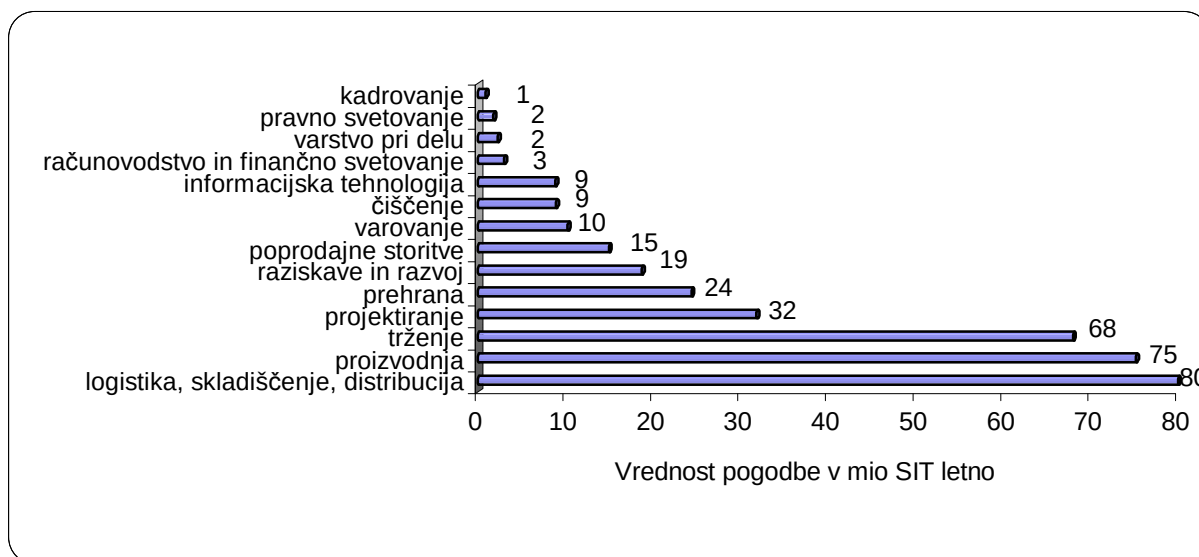
V mnogih podjetjih štejejo vrednost pogodb za zaupen podatek, saj v 43% niso želeli navesti njihove vrednosti. 127 anketiranih podjetij je navedlo vrednost za 214 pogodb. Povprečna pogodba o zunanjem izvajanju je vredna 25 mio SIT letno. Največ pogodb je sklenjenih za vrednost 2 mio SIT letno. Polovica pogodb je vrednih več kot 7,5 mio SIT. Najvrednejša pogodba znaša 500 mio SIT letno, sklenjena je bila za zunanje izvajanje proizvodnih aktivnosti. Večina pogodb, večjih od 100 mio SIT, ureja proizvodne dejavnosti.

Slika 4.12: Struktura vrednosti pogodb (v SIT)



Vir: Raziskava, januar 2002.

Slika 4.13: Povprečna vrednost pogodbe po dejavnostih



Vir: Raziskava, januar 2002.

Najvišja povprečna vrednost pogodbe velja za dejavnost logistike, skladiščenja in distribucije (80 mio SIT letno). Tri četrtine podjetij je namreč to dejavnost v celoti preneslo na zunanjega izvajalca. Visoko povprečno vrednost imajo tudi pogodbe za proizvodne aktivnosti, predvsem na račun peščice izredno visokih pogodb. Najmanjšo vrednost imajo pogodbe s področja kadrovanja, pravnega svetovanja in nalog iz varstva pri delu. 214 pogodb, za katere je znana

njihova vrednost, si razdeli 5,3 mrd SIT veliko pogačo. Največji delež te pogače pripada proizvodnim aktivnostim (42%), 16% pripada pogodbam za neznane dejavnosti, vsem ostalim dejavnostim je pripadel le 5% ali manjši delež.

#### 4.2.6. Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem

V pogodbi o zunanjem izvajanju se pogodbeni stranki natančno dogovorita o nalogah, zahtevanem nivoju izvajanja nalog, ceni, trajanju pogodbe, pravicah in obveznostih obeh strank ter vrsti drugih pomembnih elementov. Mednje spada tudi način merjenja in ugotavljanja doseganja rezultatov, ki je osnova za oceno uspešnosti zunanjega izvajanja. Uspeh v zunanjem izvajanju je kompleksna zadeva in je odvisen od cele vrste dejavnikov. Kot najpomembnejši dejavnik so slovenska podjetja ovrednotila izbiro pravega zunanjega izvajalca. Na 7-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni "sploh ni pomemben" in ocena 7 "zelo pomemben", so menedžerji namenili temu dejavniku povprečno oceno 6,44.

Tabela 4.3: Elementi uspeha pri zunanjem izvajanju po pomembnosti

| Elementi uspeha pri zunanjem izvajanju         | Pomembnost elementa* |
|------------------------------------------------|----------------------|
| izbira primerne zunanje izvajalce              | 6.44                 |
| odprta komunikacija                            | 5.75                 |
| dobro upravljanje odnosa z zunanjim izvajalcem | 5.63                 |
| razumevanje ciljev lastnega podjetja           | 5.61                 |
| strateška vizija                               | 5.42                 |
| dobro sestavljena pogodba                      | 5.35                 |
| drugo                                          | 5.13                 |
| sodelovanje najvišjega vodstva                 | 5.10                 |

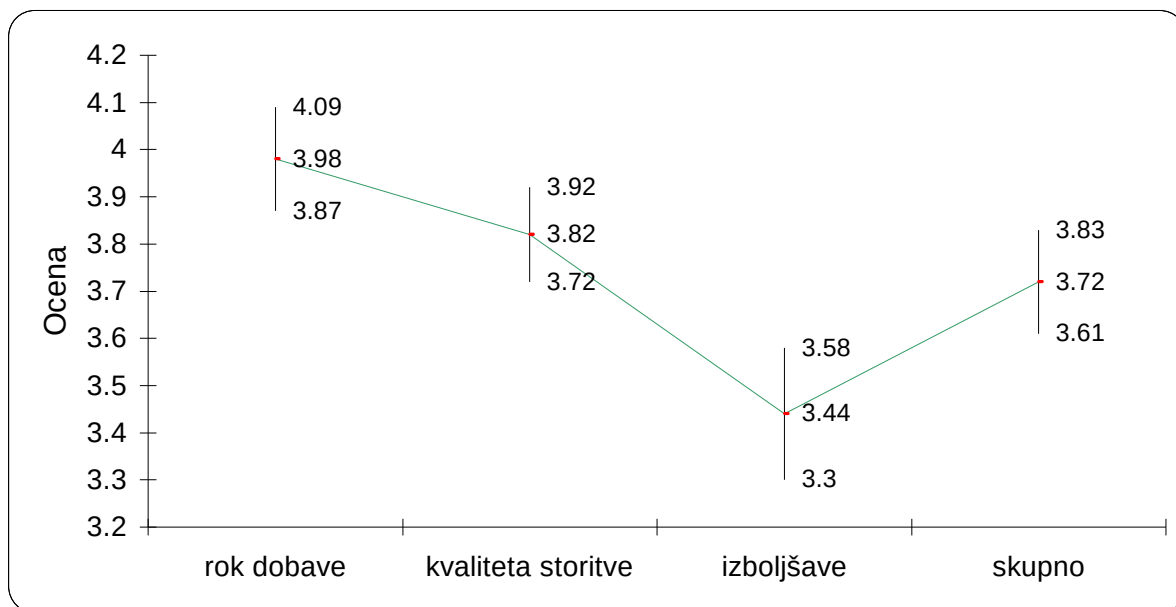
\* 7 – zelo pomemben, 1 – sploh ni pomemben

Vir: Raziskava, januar 2002.

Zanimivo je, da so šele na sedmo mesto postavili pomen sodelovanja najvišjega vodstva, čeprav je v 95% primerov generalni direktor prisoten pri sprejemanju odločitve o zunanjem izvajanju dejavnosti. Na 5-stopenjski lestvici zadovoljstva z zunanjim izvajalcem (1 - "zelo nezadovoljni", 5 - "zelo zadovoljni") so v slovenskih podjetjih ocenili zunanje izvajalce s povprečno oceno 3,72. Menedžerji so najbolj zadovoljni z dobavnim rokom zunanje izvajalca, saj so temu elementu dodelili povprečno oceno 3,98, najmanj so zadovoljni s predlaganjem oz. uvajanjem izboljšav (povprečna ocena 3,44). Najpogosteje so naročniki ocenili zunanje izvajalce z oceno 4 v vseh elementih (spoštovanje rokov dobave, kvalitetno izvajanje storitve ter skupna ocena), razen za predlaganje in uvajanje izboljšav, kjer so jim najpogosteje dodelili oceno 3, ki pomeni "nismo niti zadovoljni, niti nezadovoljni". 15% vseh zunanjih izvajalcev je bilo generalno ocenjenih z oceno 5 "smo zelo zadovoljni", s 7%

zunanjih izvajalcev naročniki sploh niso zadovoljni (ocena 1 ali 2) (tabela 4 v prilogi). Negativnih izkušenj z zunanjim izvajanjem nimajo samo slednji, temveč tudi druga podjetja.

Slika 4.14: 95% interval zaupanja za povprečno oceno elementa ocenjevanja



Vir: Raziskava, januar 2002.

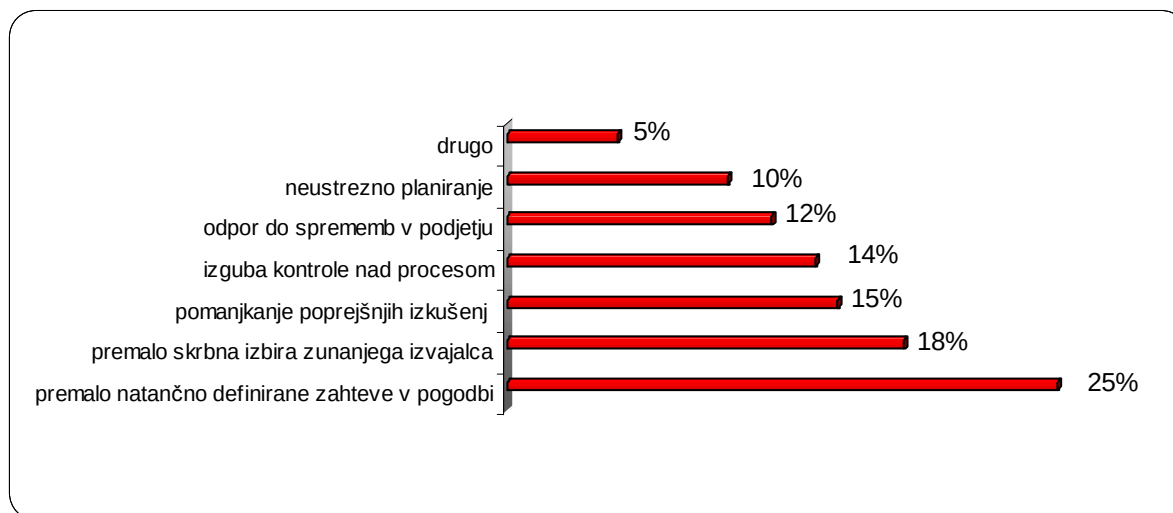
Z metodo ocenjevanja statističnih parametrov sem želela prikazati 95% interval zaupanja za povprečno oceno celotne populacije zunanjih izvajalcev. S 95% verjetnostjo tako lahko trdimo, da bo povprečna skupna ocena zunanjih izvajalcev v Sloveniji ležala na intervalu med 3,62 in 3,82. Dolžine intervalov za posamezne elemente ocenjevanja so različne. Širina intervala je odvisna od variabilnosti med ocenami anketirancev ter od števila anketirancev. Najširši interval je pri ocenjevanju zunanjih izvajalcev glede predlaganja oz. uvajanja izboljšav, ker je bila neenotnost naročnikov glede ocene zunanjih izvajalcev tukaj največja in ker največ anketirancev (11%) ni ocenilo tega elementa zadovoljstva z zunanjim izvajalcem. Vzrok manjšemu številu anketirancev, ki je ocenjevalo zunanje izvajalce glede tega elementa, je lahko dvojen: vprašalnik je izpolnjevala oseba, ki ne pozna dobro sodelovanja z zunanjim izvajalcem ali pa dejstvo, da uporabniki zunanjega izvajanja v Sloveniji ne gledajo na zunanje izvajalce kot na inovatorja oz. uvajalca sprememb v podjetje. To razmišljanje potrjujejo razlogi za zunanje izvajanje oz. pričakovane koristi od zunanjega izvajanja.

45% anketiranih podjetij že ima negativne izkušnje z zunanjim izvajanjem. Četrtna menedžerjev je priznala, da so negativne izkušnje posledica premalo natančnih opredelitev zahtev v pogodbi<sup>17</sup>, vsako peto podjetje se bo v prihodnosti verjetno bolj potrudilo pri izbiri najprimernejšega zunanjega izvajalca. Najmanj negativnih izkušenj pri zunanjem izvajanju izhaja iz neustreznega planiranja v podjetju. Kot druge vzroke negativnih izkušenj

<sup>17</sup> Pomen dobro sestavljene pogodbe so slovenski menedžerji uvrstili šele na šesto mesto faktorjev, ki določajo uspeh v zunanjem izvajanju.

najpogosteje navajajo nekorektnost zunanjega izvajalca in premajhno zanimanje zunanjega izvajalca za probleme in cilje podjetja.

Slika 4.15: Najpogostejše napake v zunanjem izvajanju



Vir: Raziskava, januar 2002.

Visok delež podjetij, ki še nimajo negativnih izkušenj v zunanjem izvajanju, se odraža tudi v nameravanem ravnanju podjetij ob izteku sedanjih pogodb. Štiri od desetih podjetij bodo pogodbo z zunanjim izvajalcem podaljšala brez ponovnega pogajanja, četrtna podjetij se misli po izteku pogodbe najprej ponovno pogajati s sedanjim zunanjim izvajalcem, 10% podjetij še ne ve, kako bodo ravnala ob izteku pogodbe. Zgolj eno podjetje načrtuje, da bo dejavnost preneslo nazaj v podjetje (interno izvajanje). Podjetja, ki bodo po izteku sedanje pogodbe iskala novega zunanjega izvajalca (3,5%), so sedanjega zunanjega izvajalca ocenila s povprečno oceno 2,87<sup>18</sup>, kar kaže na določeno mero nezadovoljstva z zunanjim izvajalcem.

## 4.3. ANALIZA ZUNANJIH IZVJALCEV

### 4.3.1. Opis anketiranih podjetij

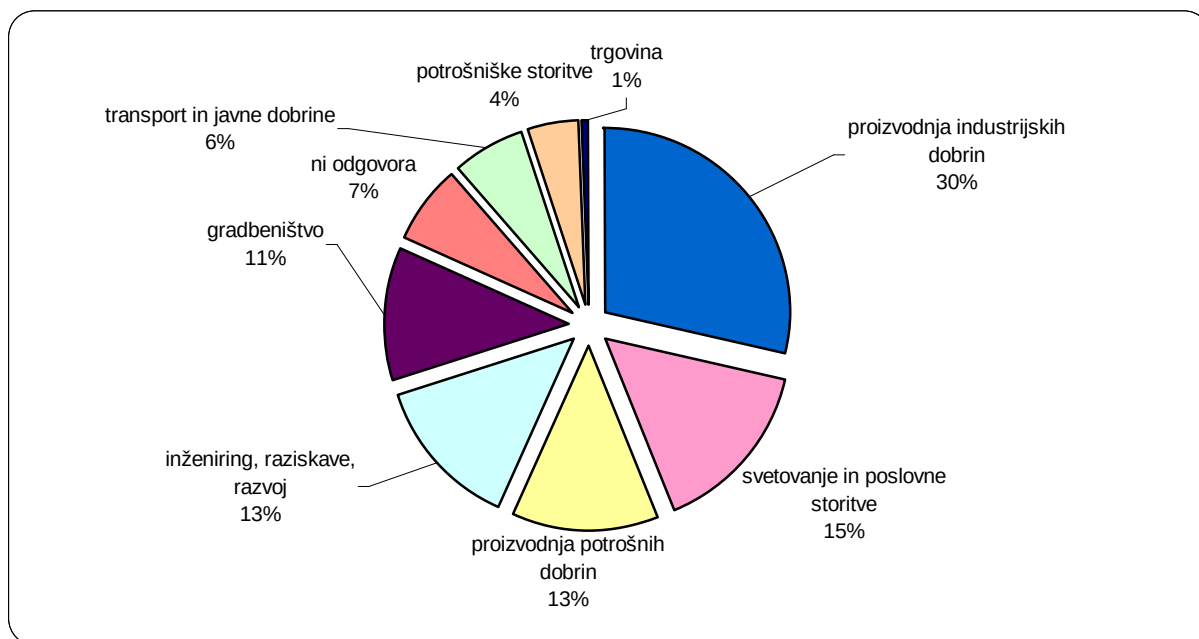
Z raziskavo sem želela pridobiti informacije neposredno od zunanjih izvajalcev in ugotoviti, kdo so ter kako vidijo zunanje izvajanje dejavnosti. Od 500 poslanih vprašalnikov sem dobila 157 odgovorov (31,4% odzivnost). Odgovori podjetij so dokaj enakomerno razdeljeni po vsej Sloveniji, in sicer je 26% anketirancev iz zahodne Slovenije, 36% iz osrednje ter 30% iz vzhodne Slovenije, 7% jih je ostalo anonimnih. Iz vsakega območja sem prejela vsaj 40

<sup>18</sup> 5-stopenjska ocenjevalna lestvica: 1 - "smo zelo nezadovoljni", 5 - "smo zelo zadovoljni".

odgovorov. Pridobljeni odgovori služijo kot reprezentativni vzorec zunanjih izvajalcev v Sloveniji.

Med anketiranimi podjetji jih 29% proizvaja industrijske dobrine, nadaljnjih 13% proizvaja potrošne dobrine, 15% anketiranih podjetij se ukvarja s svetovanjem in drugimi poslovnimi storitvami.

Slika 4.16: Anketirana mala podjetja glede na glavno dejavnost



Vir: Raziskava, januar 2002.

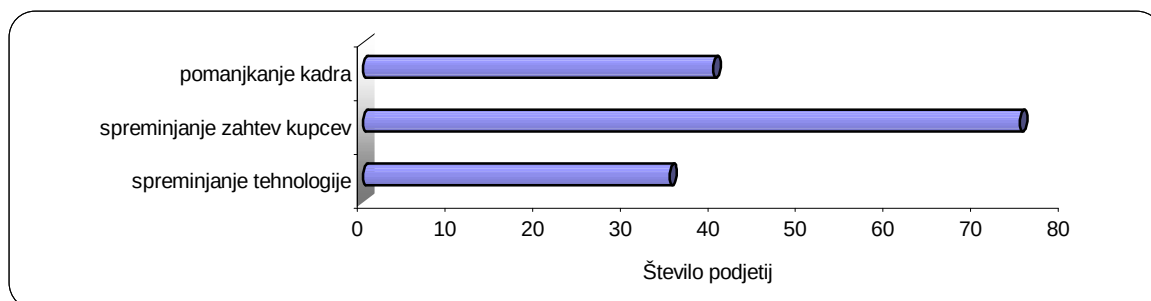
Med anketiranimi malimi podjetji so prevladovala podjetja z do 9 zaposlenimi (42%), vsako četrto podjetje je zaposlovalo od 20 do 49 delavcev, le vsako deseto podjetje je v času anketiranja zaposlovalo več kot 50 delavcev.

Spremembe v okolju zaznavajo mala podjetja podobno kot večja podjetja, ki sem jih anketirala o uporabi zunanjega izvajanja dejavnosti. 23% anketirancev meni, da okolje, v katerem poslujejo, ni podvrženo niti hitrim spremembam tehnologije oz. zahtevam kupcev niti pomanjkanju ustrezno usposobljenega kadra. Skorajda vsako drugo anketirano malo podjetje je podvrženo hitrim spremembam zahtev kupcev. Podjetja se morajo spremembam v zahtevah kupcev tudi hitro in učinkovito prilagajati. Na 5-stopenjski lestvici prilagajanja podjetij zahtevam kupcev so anketiranci v povprečju dodelili oceno 4,24, kar pomeni, da kupci dokaj natančno določijo zahteve za proizvod oz. storitev, podjetja pa se tem zahtevam prilagodijo.

O podrejenosti položaja malih podjetij v odnosu do kupcev nazorno govori tudi podatek, da kar 75 od 157 anketiranih podjetij meni, da so v podrejenem položaju. 74 podjetij meni, da so

v enakovrednem položaju, le pet jih meni, da so v nadrejenem položaju v odnosu do svojih kupcev.

Slika 4.17: Dejavniki okolja

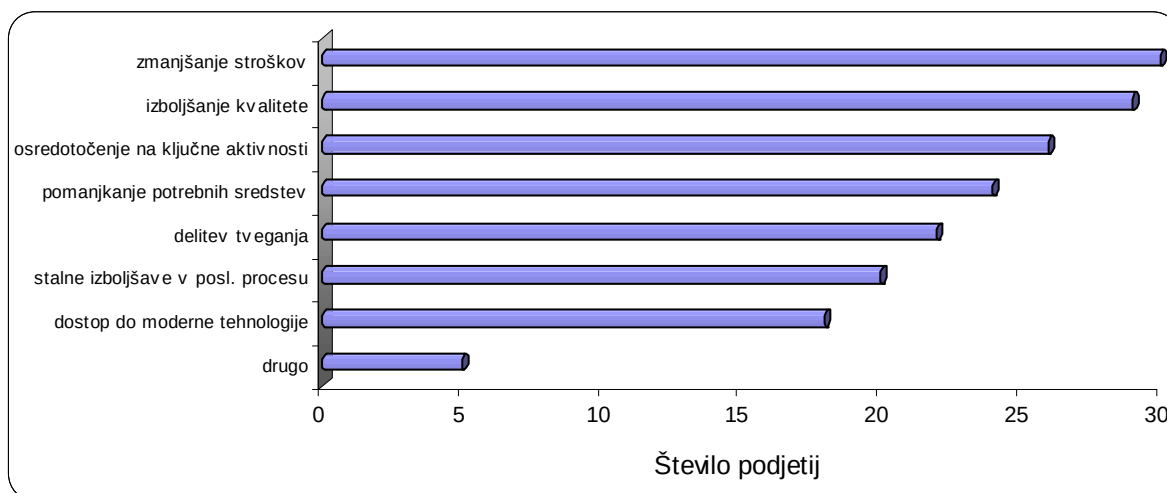


Vir: Raziskava, januar 2002.

### 4.3.2. Pogodbeno sodelovanje s kupci

Anketirana podjetja sem povprašala ali imajo s svojimi kupci sklenjene pogodbe oz. kooperacijski odnos. 60% anketirancev ima sklenjeno pogodbo o sodelovanju z vsaj enim kupcem.

Slika 4.18: Glavni razlogi za sklenitev pogodbenega odnosa



Vir: Raziskava, januar 2002.

Pogodbeni odnos z vidika izvajalcev je nasprotna stran zunanjega izvajanja dejavnosti. Anketirana podjetja menijo, da so podjetja z njimi sklenila pogodbeno sodelovanje zaradi znižanja operativnih stroškov (32%) ter kvalitetnejšega izvajanja dejavnosti (31%). Uporabniki zunanjega izvajanja so v raziskavi ta dva razloga prav tako uvrstili med

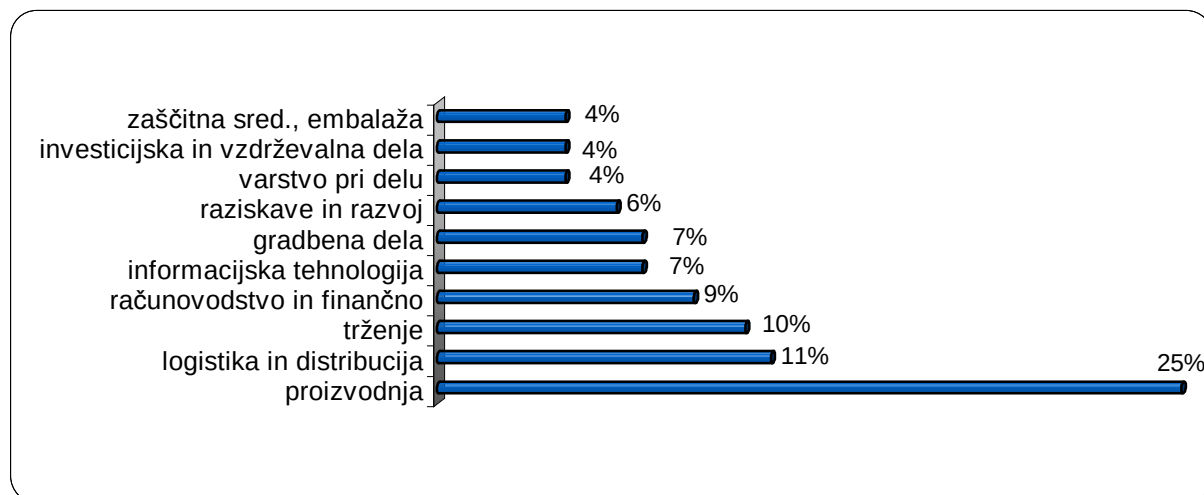
najpomembnejša, kar kaže na razumevanje pričakovanj in potreb naročnika<sup>19</sup>. Anketiranci menijo, da sta dostop do moderne tehnologije ter delitev tveganja manj pomembna razloga za zunanje izvajanje dejavnosti.

Pri uporabnikih zunanjega izvajanja se je pokazala izrazita centraliziranost odločanja o zunanjem izvajanju, saj je generalni direktor kar v 95% primerov sodeloval pri odločanju. Zunanji izvajalci so navedli nekoliko nižji odstotek pogajanja z direktorjem (64%), v tretjini primerov je pri pogajanju s strani naročnika sodeloval vodja funkcije, ki se izloča iz podjetja.

Raziskava ni pokazala statistično značilnih razlik v deležu zunanjih izvajalcev po regijah v Sloveniji. Med anketiranimi podjetji je bil največji delež zunanjih izvajalcev v zahodni Sloveniji (68% podjetij te regije), najmanjši pa v vzhodni (56%). Prav tako ni statistično značilnih razlik v deležu zunanjih izvajalcev v velikosti podjetja glede na zaznavanje okolja ter položaja v odnosu do kupca. **Raziskava torej ni pokazala nobenih posebnih značilnosti zunanjih izvajalcev v primerjavi z drugimi malimi podjetji v Sloveniji.**

Največ zunanjih izvajalcev zaposluje do 9 delavcev (39%), 63% zunanjih izvajalcev pa manj kot 20 delavcev. Tudi uporabniki zunanjega izvajanja so povedali, da ima 56% zunanjih izvajalcev manj kot 20 delavcev. Nekoliko večji delež najmanjših podjetij v tej raziskavi je posledica anketnega vzorca, saj vanj niso bila vključena podjetja, ki zaposlujejo več kot 100 delavcev.

Slika 4.19: Najpogostejše dejavnosti zunanjih izvajalcev



Vir: Raziskava, januar 2002.

Struktura zunanjih izvajalcev se po dejavnosti, ki jo izvajajo za naročnika, nekoliko razlikuje od strukture, ki so jo navedli uporabniki zunanjega izvajanja. Anketni vzorec potencialnih

<sup>19</sup> Naročnik zunanjemu izvajalcu v času pogajanja ne sme povedati preveč podatkov, saj si s tem bistveno zmanjša manevrski prostor pri pogajanju.

zunanjih izvajalcev ni vključeval samostojnih podjetnikov ter drugih fizičnih oseb, ki opravljajo gospodarske dejavnosti. Predvsem pravniki in izvajalci nalog s področja varstva pri delu in čiščenja poslovnih prostorov povečini poslujejo kot fizične osebe. Največ anketiranih zunanjih izvajalcev opravlja proizvodne aktivnosti (25%), sledi logistika in distribucija, trženje, računovodstvo ter informacijska tehnologija.

Analiza dejavnosti pogodbenega sodelovanja po regijah v Sloveniji je pokazala pomembne razlike. V vzhodnem delu Slovenije veliko več zunanjih izvajalcev izvaja pomožne dejavnosti na ravni podjetja (17%) v primerjavi z osrednjo in zahodno regijo. Zato je delež zunanjih izvajalcev, ki za naročnika izvajajo osnovne dejavnosti podjetja, znatno nižji. Med osnovnimi dejavnostmi v tem delu Slovenije močno prevladujejo proizvodne naloge. Taka struktura pogodb o zunanjem izvajanju kaže na določen zaostanek v razvoju in strukturi gospodarstva (malega) tega konca Slovenije.

Tabela 4.4: Delež pogodb o zunanjem izvajanju glede na vrsto dejavnosti in glede na regijo zunanjega izvajalca

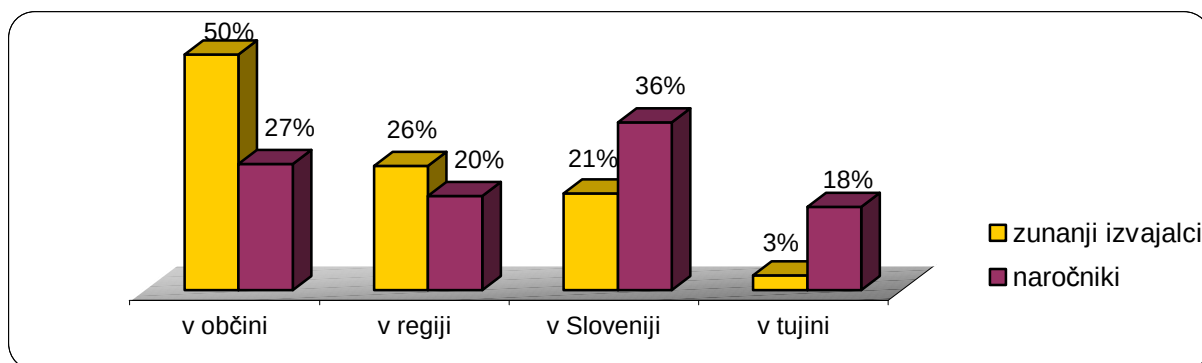
| Vrsta dejavnosti                                          | Slovenija |          |         |
|-----------------------------------------------------------|-----------|----------|---------|
|                                                           | zahodna   | osrednja | vzhodna |
| pomožne dejavnosti na ravni podjetja                      | 4%        | 9%       | 17%     |
| pomožne dejavnosti na ravni ene ali več poslovnih funkcij | 24%       | 17%      | 24%     |
| proizvodne dejavnosti                                     | 38%       | 28%      | 45%     |
| ostale osnovne dejavnosti                                 | 34%       | 46%      | 14%     |

Vir: Raziskava, januar 2002

Kot sem ugotovila že pri anketi med uporabniki zunanjega izvajanja, se večja podjetja pogosteje odločajo za zunanje izvajanje. 39% naročnikov zunanjih izvajalcev zaposluje več kot 250 delavcev. Za zunanje izvajanje se odločajo tudi mala podjetja z manj kot 50 zaposlenimi, saj predstavljajo četrtno vseh naročnikov. Problemi in zagate malih in velikih podjetij se razlikujejo, zato se razlikujejo tudi razlogi za uporabo zunanjega izvajanja. Raziskava med uporabniki zunanjega izvajanja je res potrdila določene razlike v razlogih. Podjetja z do 100 zaposlenimi so bolj specializirana, v večji meri jih pesti pomanjkanje sredstev, znanj ter tveganje. Zato so ta podjetja večji pomen pripisala razlogom, da v podjetju ni bilo na voljo ustreznih finančnih, materialnih in kadrovskih virov oz. so pričakovala, da bodo ustrezno znanje pridobila od zunanjega izvajalca, z njim si bodo tudi delila tveganje. Podjetja z več kot 500 zaposlenimi postajajo toga in zato že čutijo določeno potrebo po preoblikovanju poslovnega procesa in uvajanju stalnih izboljšav v poslovanje ter iščejo novo področja investiranja. V primerjavi z malimi podjetji od zunanjega izvajanja v večji meri pričakujejo tudi sprostitev sredstev za druge namene (nova investicijska področja), preoblikovanje podjetja ter stalne izboljšave v poslovnem procesu. **Te pričakovane koristi večjih podjetij od zunanjega izvajanja kažejo znake strateškega pristopa k zunanjemu izvajanju.**

Uporabniki zunanjega izvajanja poiščejo v polovici primerov svoje zunanje izvajalce v občini, kjer poslujejo, v četrtini primerov v isti regiji ter le v 3% v tujini. Nasprotno so si zunanji izvajalci le v 27% poiskali naročnika v svoji občini, skoraj vsak peti zunanji izvajalec ima naročnika v tujini<sup>20</sup>. Med tremi regijami v Sloveniji ni statistično značilnih razlik glede kraja naročnika ( $\chi^2=16,246$  12 stopinj prostosti, tveganje  $P=0,180$ ).

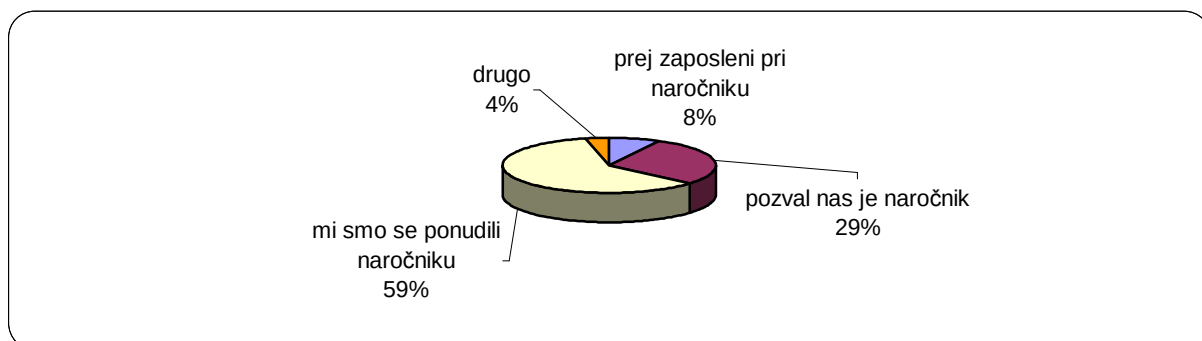
Slika 4.20: Geografska porazdelitev zunanjih izvajalcev ter naročnikov



Vir: Raziskava, januar 2002.

Ena izmed oblik začetka zunanjega izvajanja je odcep notranje organizacijske enote iz podjetja ter ustanovitev hčerinskega podjetja, na katerega matično podjetje prenese izvajanje določenih nalog. Z raziskavo sem želela preveriti, koliko zunanjih izvajalcev je na ta način prišlo do posla. Podobno kot odgovori uporabnikov zunanjega izvajanja so tudi odgovori zunanjih izvajalcev pokazali, da je zelo malo naročnikov lastniško povezanih z zunanjimi izvajalci (5%)<sup>21</sup>. Le nekaj več zunanjih izvajalcev (8%) je verjetno do posla prišlo preko poznanstev z naročnikom, ker so bili predhodno pri njem zaposleni. Navezovanje stikov s potencialnimi uporabniki zunanjega izvajanja je najbolj pogosto uporabljen način pridobivanja posla.

Slika 4.21: Način pridobitve posla o zunanjem izvajanju



Vir: Raziskava, januar 2002.

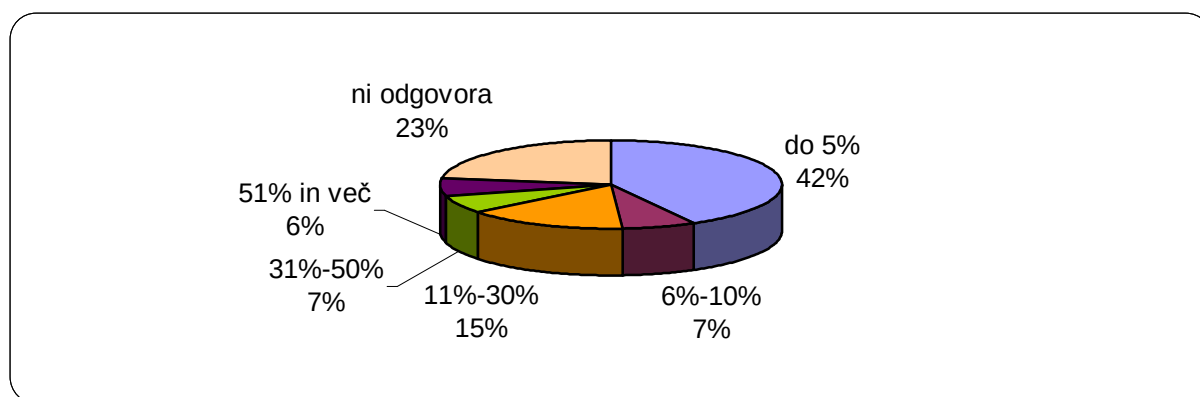
<sup>20</sup> Slovenska podjetja so torej izvajalci za večja tuja podjetja.

<sup>21</sup> »Spin-offi« so bili v preteklih letih v Sloveniji na stranskem tiru, kar po svoje nakazuje na premajhno vlogo notranjega podjetništva oz. podjetniškega razmišljanja v slovenskih podjetjih nasploh.

V povprečju sodelujejo zunanji izvajalci z naročniki nekaj več kot štiri leta. Razlika v času pogodbenega sodelovanja, ki ga navajajo zunanji izvajalci ter uporabniki zunanjega izvajanja, je deloma rezultat slučajnostih dejavnikov, deloma pa posledica strukture vzorca. Anketirani uporabniki zunanjega izvajanja so bila večja podjetja, ki obstajajo že dlje časa, zato imajo tudi zunanje izvajanje lahko dlje časa. Vzorec zunanjih izvajalcev sem oblikovala iz manjših podjetij, med katerimi zagotovo prevladujejo mlada podjetja, ki so povečini nastala šele v zadnjem desetletju. Zato je razumljivo, da je čas sodelovanja povečini krajši od desetih let, pri čemer gre za kratkoročne pogodbe, ki se po izteku obnovijo. Analiza je pokazala statistično značilne razlike v času sodelovanja med zunanjimi izvajalci in naročniki v vzhodni (5,28 let) in osrednji Sloveniji (3,79 let) (stopnja tveganja  $P=0,022$ ). Povprečna dolžina pogodbe je 1,7 let. 47% vseh pogodb o zunanjem izvajanju je enoletnih, 14% jih je sklenjenih za obdobje 2-5 let, le ena pogodba je sklenjena za več kot 10 let, 38% pogodb pa nima opredeljenega roka sodelovanja. Tako enoletne pogodbe kot tiste za nedoločen čas predstavljajo precejšnje tveganje in negotovost za zunanje izvajalce. Kratkoročnost pogodb je verjetno povezana tudi z relativno majhnimi zneski, saj več kot polovica naročnikov posameznemu zunanjemu izvajalcu ne prinaša več kot 5% pogodb letno. Oboje skupaj kaže na to, da se naročniki odločajo za zunanje izvajanje predvsem iz taktičnih razlogov. **Če bi šlo za izvajanje strateško pomembnih nalog, bi se pogodbe sklepale za 5-10 letno obdobje, pomen naročnika za posameznega zunanjega izvajalca bi bil občutno večji.**

Posamezna pogodba o zunanjem izvajanju v povprečju prispeva 16% letnih prihodkov zunanjega izvajalca. Le 2% vseh pogodb pomenita praktično izključno opravljanje nalog za enega naročnika. Namenoma zunanjih izvajalcev nisem spraševala po absolutni vrednosti pogodbe, temveč po njenem prispevku k skupnim prihodkom. Kljub vsemu zunanji izvajalci niso želeli razkriti relativne vrednosti pogodbe v skoraj četrtini primerov.

Slika 4.22: Delež prihodkov, ki jih prinaša posamezen naročnik zunanjemu izvajalcu



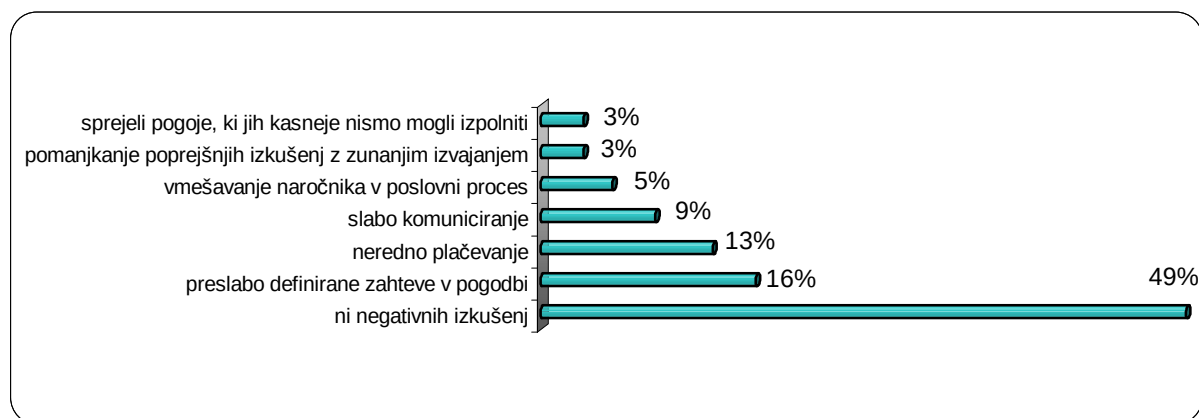
Vir: Raziskava, januar 2002.

Delež prispevka k skupnemu prihodku se statistično ne razlikuje po posameznih regijah Slovenije (stopnja tveganja  $P > 0,05$ ). S 95% verjetnostjo lahko trdimo, da bo pogodba prispevala od 13,31% do 18,86% prihodkov. Polovica zunanjih izvajalcev pri enem naročniku

zasluži do 13% prihodkov, tri četrtine podjetij pa do 70% prihodkov. Da se je obseg zunanjega izvajanja v zadnjih letih povečal, so potrdili tudi zunanji izvajalci sami, saj se je obseg poslovanja z naročniki zunanjega izvajanja v 77% primerov povečal.

Zunanji izvajalci in uporabniki zunanjega izvajanja so zelo podobno ocenili zadovoljstvo pogodbenega sodelovanja, saj so naročniki prejeli na 5-stopenjski lestvici (1 - "zelo nezadovoljni", 5 - "zelo zadovoljni") povprečno oceno 3,98<sup>22</sup>. Noben naročnik ni prejel ocene 1, le 3,6% naročnikov je bilo ocenjenih z oceno 2 - "smo nezadovoljni". S 95% verjetnostjo lahko trdimo, da bo naročnik ocenjen z oceno na intervalu med 3,89 in 4,07. Skoraj polovica podjetij nima negativnih izkušenj. Tako kot uporabniki zunanjega izvajanja so tudi zunanji izvajalci kot najpogostejšo napako navedli premalo natančno definirane zahteve v pogodbi, kar vodi do konfliktov v sodelovanju. Na drugo mesto so uvrstili neredno plačevanje naročnika, sledi slabo komuniciranje z naročnikom.

Slika 4.23: Najpogostejše negativne izkušnje z zunanjim izvajanjem



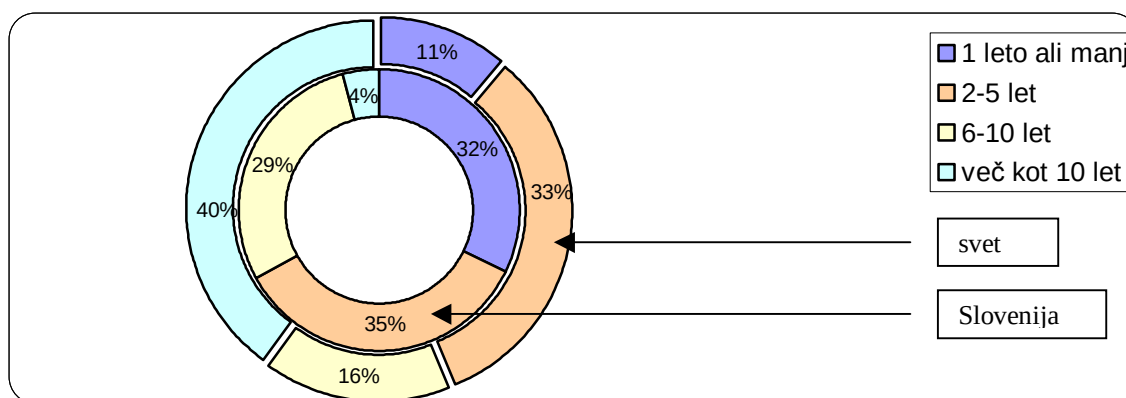
Vir: Raziskava, januar 2002.

<sup>22</sup> Naročniki so pogodbeno razmerje z zunanjimi izvajalci ocenili s povprečno oceno 3,72.

## 5. RAZLIKE V ZUNANJEM IZVAJANJU DEJAVNOSTI MED SLOVENIJO IN RAZVITIM SVETOM

Intenzivno zunanje izvajanje je v svetu prisotno veliko več časa. To potrjujejo podatki o tem, koliko časa zunanji izvajalci že ponujajo svoje storitve na trgu. Raziskava ameriškega inštituta za zunanje izvajanje je pokazala, da 40% ponudnikov storitev informacijske tehnologije sodeluje z uporabniki zunanjega izvajanja več kot 10 let, le 11% pa manj kot eno leto (Casale, 2001). Raziskava v Sloveniji je pokazala ravno nasprotno sliko. 15% podjetij sodeluje z naročniki že več kot 10 let, več kot polovico pa 5 let ali manj.

Slika 5.1: Čas sodelovanja zunanjih izvajalcev z naročnikom



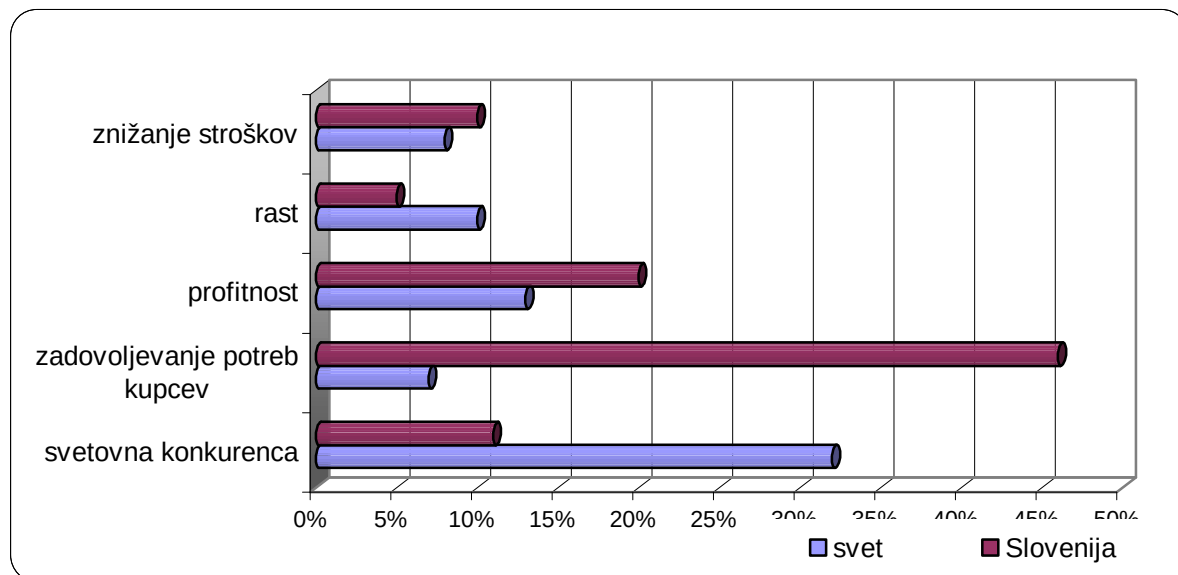
Vir: Raziskava, januar 2002

Za razumevanje razlik v pomenu in značilnostih zunanjega izvajanja v Sloveniji in v svetu je najprej potrebno vedeti, kako podjetja vidijo sebe in zunanje okolje. V primerjavi z Evropo oz. podjetji po celem svetu obstajajo bistvene razlike med slovenskimi in tujimi podjetji. Svetovna konkurenca je za tuja podjetja tako v Evropi (37%) kot v svetu (32%) daleč najpomembnejši izziv. Tako meni dobra tretjina vseh podjetij v primerjavi z 12% v Sloveniji. Ta podatek kaže, da slovenska podjetja še vedno razmišljajo preveč lokalno in se pomena svetovnega trga še ne zavedajo zadosti. Zadovoljevanje potreb kupcev svetovna podjetja le v manjši meri (7% podjetij) jemljejo kot izziv, saj je samo po sebi umevno, da podjetja brez prilagajanja kupcem ne morejo preživeti. V primerjavi s Slovenijo v svetu več podjetij meni, da je rast najpomembnejši izziv poslovanja, kar kaže na želje podjetij po nadaljnji rasti (Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing, Europe, 1998).

Primerjava med Slovenijo in svetom glede deleža podjetij, ki že imajo izkušnje z zunanjim izvajanjem, ni povsem na mestu. Raziskava v ZDA namreč vključuje le največje multinacionalke v svetovnem merilu, ki kažejo znake strateške oz. transformacijske faze zunanjega izvajanja. Prav tako raziskava ne zajema zunanjega izvajanja na področju

informacijske tehnologije. Podatki za raziskavo so bili zbrani z osebnimi intervjuji. Raziskava, ki sem jo izvedla med slovenskimi podjetji, je bila izvedena po pošti in v njej ni bilo mogoče razmejiti zunanjega izvajanja glede na razvojno fazo, zato slovenska raziskava vključuje vse razvojne stopnje zunanjega izvajanja

Slika 5.2: Najpomembnejši izziv v poslovanju



Vir: Raziskava, januar 2002, in Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998.

Ta razlika v metodologiji dela pomaga razložiti razmeroma visok odstotek slovenskih podjetij, ki imajo izkušnje v zunanjem izvajanju dejavnosti (67%) v primerjavi z največjim deležem (73%) v Kanadi in občutno nižjim deležem v Evropi (55%). Delež podjetij z izkušnjami v zunanjem izvajanju dejavnosti v Sloveniji ni nič manjši, če izločimo zunanje izvajanje na področju informacijske tehnologije. Med anketiranimi podjetji z izkušnjami v zunanjem izvajanju namreč ni bilo nobenega podjetja, ki ne bi v zunanje izvajanje dejavnosti poleg informacijske tehnologije prenesel še katero drugo dejavnost. S pomočjo drugih značilnosti zunanjega izvajanja v Sloveniji bom skušala ugotoviti, v kateri fazi razvoja se nahaja zunanje izvajanje pri nas.

Strinjanje s trditvami<sup>23</sup> o zunanjem izvajanju najbolj odsevajo poznavanje, razumevanje in pristop menedžerjev do zunanjega izvajanja. Tako pri slovenskih kot pri tujih menedžerjih je opazno, da se več menedžerjev z izkušnjami v zunanjem izvajanju strinja s trditvami v primerjavi z menedžerji brez izkušenj. Z vsemi trditvami, ki sem jih primerjala<sup>24</sup> se strinja precej več tujih menedžerjev kot slovenskih, razen pri trditvi, da se je pomen zunanjega izvajanja v zadnjih letih povečal, kar pa je logično, saj gre pri nas za »zapozneli razcvet«.

<sup>23</sup> Vse trditve so navedene na strani 60.

<sup>24</sup> Ni primerjave za zadnji dve trditvi s strani 60.

Slovenski trg zunanjega izvajanja torej hitro raste. Največja odstopanja so pri trditvi, da zunanje izvajanje podjetju omogoča povečati profitnost in vrednost podjetja ter da zunanje izvajanje omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne zmožnosti v podjetju (Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998). Razlike v sprejemanju teh trditev kažejo na ožje področje pričakovanih koristi zunanjega izvajanja slovenskih menedžerjev, kar ponovno nakazuje na taktično fazo zunanjega izvajanja v Sloveniji.

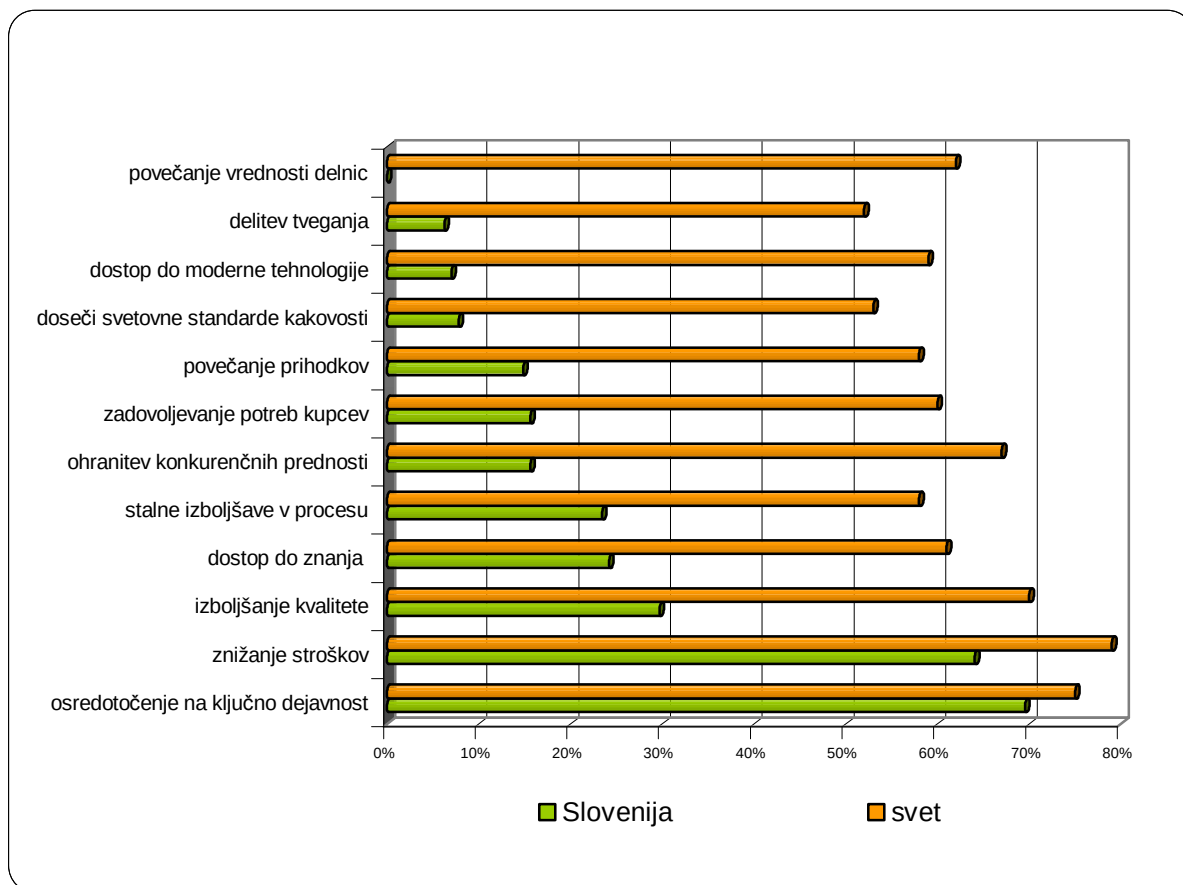
Eden izmed pomembnih pokazateljev razvojne faze zunanjega izvajanja so gotovo razlogi, zaradi katerih se podjetje odloči za zunanje izvajanje. Zgolj primerjava vrstnega reda najpogostejših razlogov nam še ne pokaže prave slike. Na prva tri mesta so slovenski menedžerji postavili povsem iste razloge kot so jih menedžerji drugje po svetu, osredotočenje na ključne dejavnosti, znižanje stroškov ter izboljšanje kvalitete. Pomembna razlika med slovenskimi in tujimi menedžerji se pokaže pri primerjavi pomembnosti posameznih razlogov ter pri kompleksnosti razlogov, ki menedžerje spodbujajo k zunanjemu izvajanju.

Opazna je razlika pri razlogih, ki so jih slovenska podjetja najredkeje navedla. Niti eno slovensko podjetje, pa čeprav je bilo med njimi nekaj uspešnih slovenskih podjetij, ki dobro kotirajo na borzi, ni navedlo povečanja vrednosti delnic kot odločujoč razlog. V tujini več kot 60% navaja povečanje vrednosti delnic kot razlog za zunanje izvajanje dejavnosti. Upoštevati je potrebno, da so bila tuja anketirana podjetja izključno multinacionalke. 66% menedžerjev multinacionalk meni, da zunanje izvajanje pomaga dvigniti profitnost ter vrednost delnic (Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998). Raziskava v VB je pokazala, da obstaja korelacija med sporočilom odločitve o zunanjem izvajanju javnosti ter povečanjem vrednosti delnic (Outsourcing in the FTSE 100. The definitive study. Episode One: The UK plc, 2001).

Delitev poslovnega tveganja z zunanjim izvajalcem je odločujoč razlog le za 6% anketiranih slovenskih podjetij, medtem ko v tujini več kot polovica podjetij vidi zunanjega izvajalca kot partnerja, s katerim si deli tveganje in posledično tudi uspehe. Prav tako je opazna občutna razlika v pomenu dostopa do moderne tehnologije ter doseganju svetovnih standardov kvalitete. To dejstvo podpira ugotovitev, da slovenska podjetja svetovne konkurence še ne čutijo kot pritisk, ki bi vplival na njihovo poslovanje, ali pa da slovenski zunanji izvajalci niso prav dorasli partnerji (so premajhni). Tuja podjetja sili oz. spodbuja k zunanjemu izvajanju veliko več razlogov v primerjavi s slovenskimi podjetji. To pomeni, da so njihove odločitve za zunanje izvajanje veliko bolj kompleksne in imajo dosti globljo vsebino in posledice. Za slovenska podjetja bi lahko rekla, da morda še **premalo poznajo koristi, ki jih zunanje izvajanje prinaša**, ter da je zunanje izvajanje dejavnosti v Sloveniji v začetni, taktični razvojni fazi tudi zato, ker se je krog dobrih izvajalcev v Sloveniji šele naredil. Ne glede na to, da se slovenska in tuja podjetja nahajajo v različnih fazah razvoja zunanjega izvajanja, oboji v ospredje postavljajo iste razloge. To je povsem razumljivo, saj strateška ter transformacijska razvojna faza nudita vse pričakovane koristi, ki jih nudi taktična faza.

Strateška in transformacijska faza zgolj nadgrajujeta oz. intenzivirata pričakovane koristi taktične faze, to so delitev tveganja, povečanje fleksibilnosti ter preoblikovanje podjetja z namenom repozicioniranja podjetja.

Slika 5.3: Primerjava razlogov za zunanje izvajanje



Vir: Raziskava, januar 2002, in Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998.

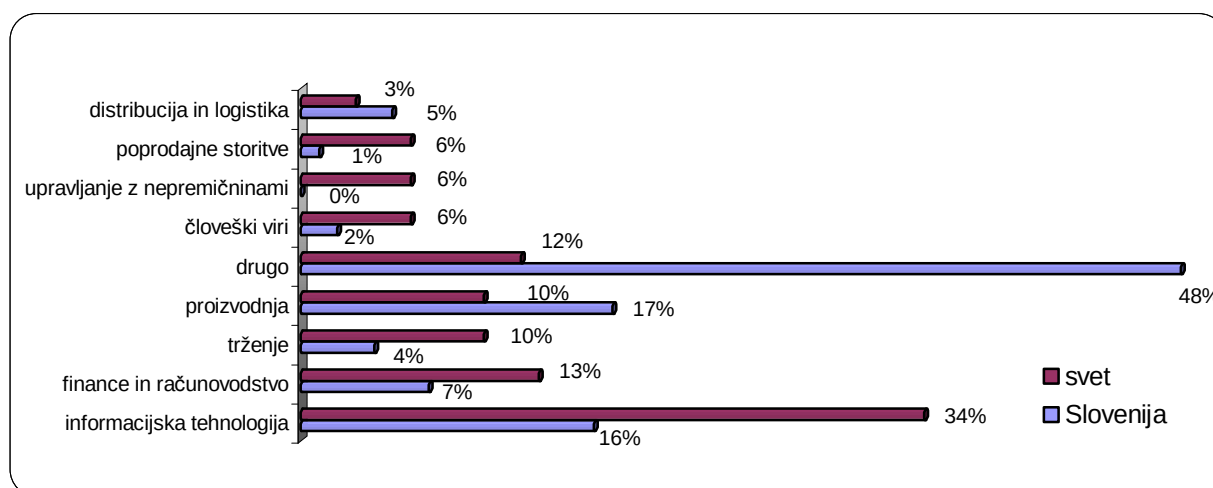
Primerjava odgovornih oseb za sprejemanje odločitve o zunanjem izvajanju kaže na razmeroma visoko stopnjo centraliziranosti slovenskih podjetij, saj generalni direktor v 95% primerov sodeluje pri odločanju in v 40% odločitev v celoti sprejme sam. Slovenski direktorji želijo držati vse niti v svojih rokah. Raziskava PricewaterhouseCoopers je pokazala, da se 48% odločitev o zunanjem izvajanju sprejme na najvišji ravni podjetja. V četrtini primerov se odločitev sprejme na operativni ravni, v 15% je za odločitev odgovoren glavni finančnik. Raziskava v ZDA je bila izvedena izključno med multinacionalkami, kjer je razumljivo, da generalni direktorji posamezne odločitve prepustijo drugim nivojem odločanja v podjetju (Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998).

Natančnejša primerjava kriterijev izbire zunanjega izvajalca zaradi neenotne metodologije zbiranja podatkov ni možna. Razlikujejo se tudi rezultati različnih tujih raziskav. Zato sem slovenskim podjetjem namenoma ponudila širok izbor možnih kriterijev izbire, večino izmed

njih sem povzela po raziskavi PricewaterhouseCoopers. Na prvi dve mesti so tako slovenski kot tuji menedžerji postavili ista razloga, to sta zagotavljanje dobave storitve ustrezne kvalitete ter reference zunanjega izvajalca. Med najpomembnejših šest razlogov so oboji našli iste kriteriji, le vrstni red je nekoliko drugačen. (Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998). Raziskava IT Index 2001, ki je upoštevala zgolj zunanje izvajanje informacijske tehnologije, je na prvo mesto postavila ceno (48% podjetij), sledijo kvaliteta storitve (38%), fleksibilnost pogodbe ter zmogljivost zunanjega izvajalca. Redkeje so podjetja navajala reference ter organizacijsko ujemanje (Casale, 2001). Ker informacijska tehnologija izredno hitro napreduje in ker je težko napovedovati njen razvoj, je logično, **da podjetja za to dejavnost sklepajo bolj fleksibilne pogodbe.** Pripravljenost zunanjega izvajalca na sprotno prilagajanje naročniku je torej bistvenega pomena.

Z razvojem zunanjega izvajanja se spreminjajo tudi dejavnosti, ki jih podjetja prepuščajo zunanjim izvajalcem. V svetu je kljub temu, da se je rast upočasnila, zunanje izvajanje na področju informacijske tehnologije še vedno krepko na prvem mestu. V nasprotju s splošnim prepričanjem zunanje izvajanje proizvodnih aktivnosti ni na prvem mestu. Tuja podjetja se pogosteje odločajo za zunanje izvajanje človeških virov, trženja, financ in pravnega svetovanja (2000 Outsourcing Index, 2000 in Information Technology At a Glance, 2001). Tudi v tujini se je zunanje izvajanje najprej uveljavilo v pomožnih dejavnostih (prehrana zaposlenih, čiščenje, vzdrževanje stavb), nadaljevalo se je s transportom, danes pa prednjači zunanje izvajanje na področju informacijske tehnologije, človeških virov, logistike, pravnega in drugega svetovanja (Reilly, Tamkin, 2002). Razlika v dejavnostih, ki jih izločajo slovenska podjetja v primerjavi s tujimi podjetji, zopet kaže na različne razvojne faze zunanjega izvajanja. Podjetja v tujini iščejo zunanje izvajalce za zelo vitalne naloge podjetja, kot so davčno svetovanje, nabavljanje, upravljanje s človeškimi viri, upravljanje z nepremičninami in druge.

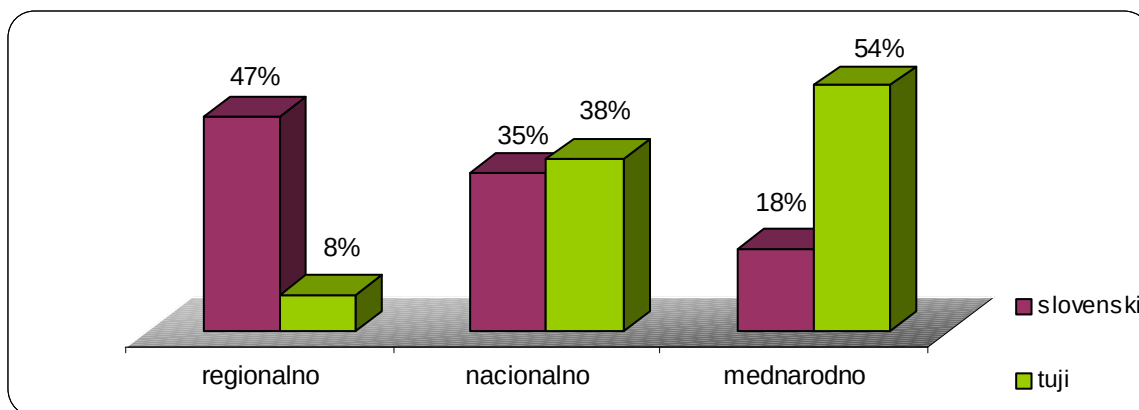
Slika 5.4: Primerjava dejavnosti



Vir: Raziskava, januar 2002, in Corbett, 1999.

Na začetku poglavja sem ugotovila, da tuja podjetja močnejše občutijo pritiske svetovne konkurence in da je vsak deseti dolar v zunanjem izvajanju porabljen izven ZDA. Tudi ameriški zunanji izvajalci se tržijo v tujini: 54% jih deluje na mednarodnem trgu, 38% nacionalno ter 8% regionalno. V Sloveniji ima le 18% zunanjih izvajalcev naročnika v tujini.

Slika 5.5: Področje delovanja slovenskih in ameriških zunanjih izvajalcev

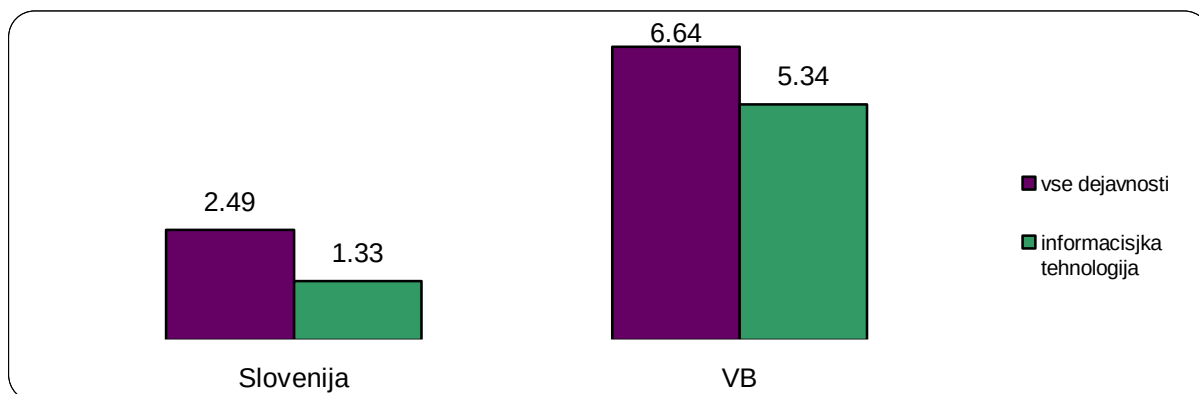


Vir: Raziskava, januar 2001, in Casale, 2001.

Za Slovenijo sem ugotovila, da med zunanjimi izvajalci prevladujejo mala podjetja z do 19 zaposlenimi (56%). Velikosti in strukture ameriškega gospodarstva ne moremo primerjati s slovensko, vendar je tudi v ZDA več kot polovica zunanjih izvajalcev malih podjetji z do 500 zaposlenimi, toda 22% zunanjih izvajalcev ima več kot 10.000 delavcev.

Pomembna razlika med zunanjim izvajanjem v Sloveniji in tujini je ročnost pogodb. Povprečna dolžina pogodb v VB je občutno daljša od slovenske, v obeh državah so pogodbe za področje informacijske tehnologije v povprečju bolj kratkoročne od ostalih pogodb.

Slika 5.6: Povprečna dolžina pogodbe v letih v Sloveniji in Veliki Britaniji



Vir: Raziskava, januar 2002, in Outsourcing in the FTSE 100. The definitive study. Episode Three: Business and sourcing models, 2001.

Tako slovenska kot tuja podjetja so med ključnimi faktorji uspeha zunanjega izvajanja postavila izbiro pravega zunanjega izvajalca na prvo mesto. Opazna je razlika v pomembnosti predvsem dveh faktorjev. Tuji menedžerji so na drugo mesto uvrstili sestavo pogodbe, medtem ko so jo slovenski šele na šesto mesto (Casale, 2001). Zato so v nasprotju s tujimi v ospredje postavili pomen odprte komunikacije z zunanjim izvajalcem. Če upoštevamo še, da so tretje mesto namenili upravljanju odnosa z zunanjim izvajalcem, potem lahko sklepamo, da si slovenski **menedžerji za pogajanje z zunanjim izvajalcem ne vzamejo dosti časa** in skušajo vse morebitne nejasnosti in nesporazume reševati z odprto komunikacijo in upravljanjem odnosa med poslovnim sodelovanjem. Tako ravnanje slovenskih menedžerjev pojasnjuje pomanjkanje (negativnih) izkušenj<sup>25</sup> z zunanjim izvajanjem ter njihov nadrejeni položaj v odnosu do zunanjih izvajalcev<sup>26</sup>. Slovenski menedžerji premalo planirajo svoje ravnanje glede zunanjega izvajanja, zato sklepajo izrazito kratkoročne pogodbe.

V svetu je zunanje izvajanje prisotno že dalj časa, zato so se oblikovale tako zgodbe o uspehih kot tudi razočaranja. Po raziskavi PricewaterhouseCoopers je 84% menedžerjev zadovoljnih z zunanjim izvajanjem, 10% jih je razočaranih. Slovenski menedžerji se skoraj povsem ujemajo s tujimi vrstniki. Kot nezadovoljne z zunanjim izvajanjem sem štela tiste menedžerje, ki so pri celotni oceni zunanjega izvajalca ocenili z oceno 1 - "smo zelo nezadovoljni" ali oceno 2 - "smo nezadovoljni". Oboji so priznali, da je večina razočaranj posledica notranjih napak in ovir. Tako tuji kot slovenski menedžerji so kot najbolj pogosto napako priznali premalo natančno določene zahteve glede zunanjega izvajanja (določitev meril merjenja uspešnosti). Tuji menedžerji se v nasprotju s slovenskimi veliko pogosteje srečujejo z notranjim odporom do sprememb, kar ovira uspešno izvedbo zunanjega izvajanja (Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing. Europe, 1998).

---

<sup>25</sup> 55% anketiranih podjetij nima negativnih izkušenj z zunanjim izvajanjem.

<sup>26</sup> 52% zunanjih izvajalcev meni, da so v podrejenem položaju do naročnika.

## 6. PRIHODNOST ZUNANJEGA IZVAJANJA

Rezultati raziskav v tujini in Sloveniji so potrdili domneve, da je zunanje izvajanje dejavnosti postalo standardna poslovna praksa (menedžersko orodje) v podjetjih ne glede na dejavnost in velikost. Izjave menedžerjev potrjujejo nadaljnji trend rasti pomena zunanjega izvajanja z vidika obsega in vsebine. Tuji menedžerji gledajo na zunanje izvajanje kot na način ustvarjanja novih in bolj učinkovitih iniciativ, proizvodov, tehnologij, poprodajnih storitev, itd. Janssen iz inštituta za zunanje izvajanje v ZDA napoveduje za leto 2002 naslednje trende na trgu zunanjega izvajanja (Janssen, 2002):

1. potreba po razlikovanju: ponudniki storitev se bodo morali na zasičenem trgu razlikovati od drugih, kar je mogoče, če:
  - se specializirajo za zunanje izvajanje v posameznih poslovnih procesih,
  - pridobijo vertikalno široko tržno znanje,
  - ustvarijo tehnološko inovacijo, ki bi pomenila bistveno konkurenčno prednost za kupca.
2. pomen zunanjega izvajanja bo naraščal,
3. premik od prihranka stroškov do ustvarjanja vrednosti. Lansko leto je bil prihranek stroškov najpogostejše navajanje razlog, zakaj so se podjetja odločila za zunanje izvajanje. Tudi vnaprej naj bi to ostal zelo pomemben faktor. Janssen napoveduje, da bo ustvarjanje vrednosti znatno pridobilo na pomenu. Podjetja bodo pri izbiri zunanjega izvajalca iskala predvsem strateškega partnerja. Skupaj z njim naj bi razvili rešitev, ki bo podjetju zagotavljala konkurenčno prednost.

Strateški vidik pomena zunanjega izvajanja z vidika posameznega podjetja je razviden tudi v uvajanju nove funkcije v podjetja, to je "vodja preskrbe in razporeditve virov"<sup>27</sup> (2000 Outsourcing Index, 2000).

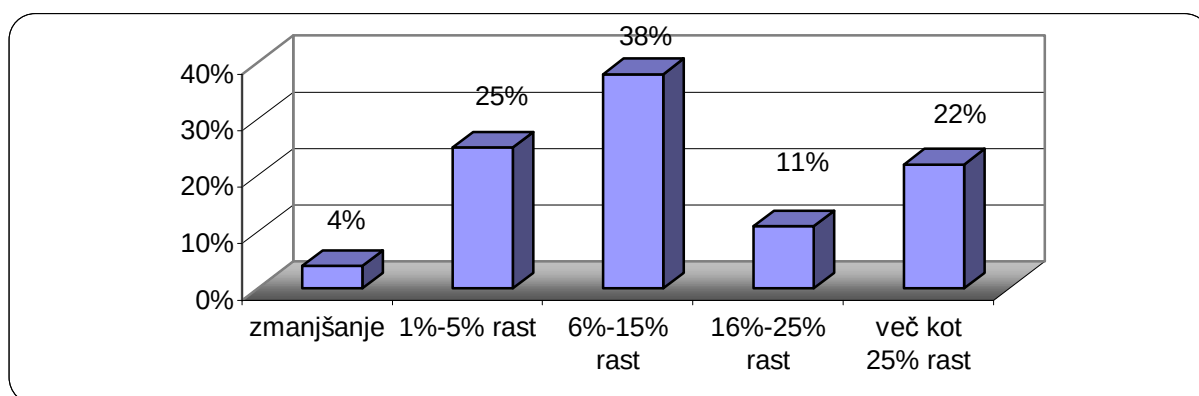
Na največjem svetovnem srečanju uporabnikov zunanjega izvajanja v letu 2001 (Outsourcing World Summit, 2001) so menedžerje povprašali o načrtovanem povečanju zunanjega izvajanja. Le v 4% podjetij načrtujejo manjšo uporabo zunanjega izvajanja, 92% jih je odgovorilo, da je zunanje izvajanje pomemben del njihove poslovne strategije. Več kot 25% rast zunanjega izvajanja načrtuje 22% podjetij, polovico manj podjetij pa od 16% do 25% rast. V primerjavi z napovedmi menedžerjev iz leta 2000, je v letu 2001 opazna skoraj podvojitev števila podjetij, ki načrtujejo več kot 25% rast izdatkov za zunanje izvajanje.

Informacijska tehnologija bo še vedno med najpomembnejšimi projekti zunanjega izvajanja, 13% podjetij je kot najpomembnejši nov projekt v zunanjem izvajanju imenovalo finančno svetovanje ter računovodske storitve.

---

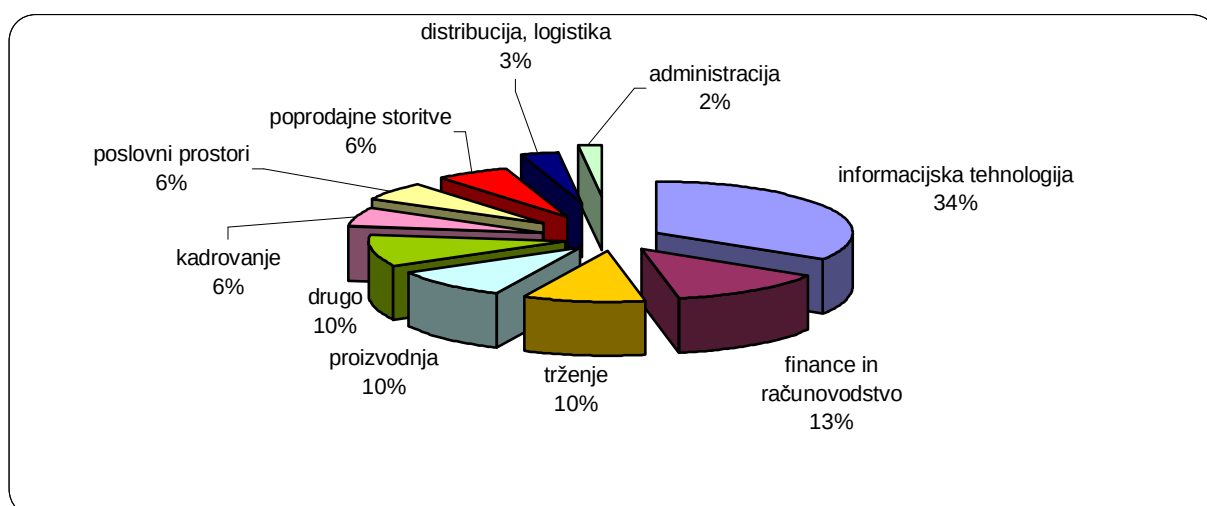
<sup>27</sup> Iz angleščine: Chief Resource Officer (CRO).

Slika 6.1: Načrtovana vrednostna rast zunanjega izvajanja



Vir: Corbett, 2001b.

Slika 6.2: Načrtovani najpomembnejši novi projekti zunanjega izvajanja



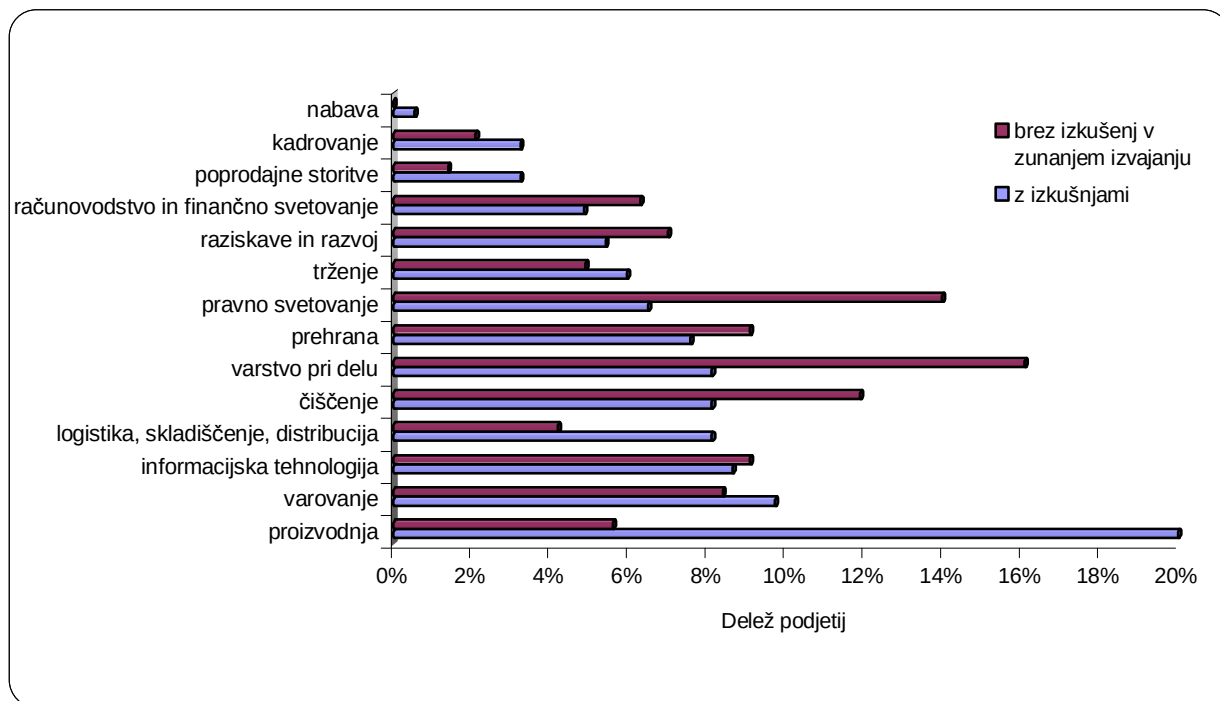
Vir: Corbett, 2001b.

Raziskava je pokazala, da bo pomen zunanjega izvajanja naraščal tudi v Sloveniji. Podjetja (66%), ki že uporabljajo zunanje izvajanje, bodo širila obseg zunanjega izvajanja na sedanjih področjih in na nova področja. Zunanje izvajanje se bo močno razširilo tudi med podjetji, ki do sedaj še nimajo teh izkušenj. Kar 82% teh podjetij načrtuje, da bo v prihodnjih letih poseglo po zunanjem izvajanju, tako bo v prihodnjih letih v Sloveniji 94% vseh podjetij uporabljalo zunanje izvajanje.

Primerjava dejavnosti, ki jih podjetja načrtujejo v prihodnjih letih prenesti na zunanje izvajalce, pokaže pomembne razlike med podjetji z izkušnjami v zunanjem izvajanju in podjetji brez izkušenj. Podjetja, ki do sedaj še niso uporabljala zunanjega izvajanja, imajo približno podobno strukturo dejavnosti kot jo imajo podjetja z izkušnjami že danes. V ospredju so naloge s področja varstva pri delu, pravnega svetovanja, čiščenja in prehrane. Podjetja z izkušnjami v zunanjem izvajanju bodo v prihodnjih letih na zunanje izvajalce

prenesla še več proizvodnih aktivnosti, pomembnejše mesto bo pripadlo informacijski tehnologiji.

Slika 6.3: Načrtovano zunanje izvajanje po dejavnostih



Vir: Raziskava, januar 2002.

Približevanje Slovenije Evropski uniji, načrtovano polnopravno članstvo v letu 2004 ter s tem vključitev slovenskih podjetij v borbo za preživetje s tujimi podjetji bo dodaten dejavnik spodbujanja zunanjega izvajanja in internacionalizacije podjetij. Podjetja, ki danes delujejo predvsem na slovenskem trgu, bodo morala znižati operativne stroške ter spremeniti način poslovanja in se preoblikovati. To pomeni, da bodo na trgu iskala zunanje izvajalce, ki bodo njihove najšibkejške točke izvajali učinkoviteje. Slovenski menedžerji bodo torej prisiljeni bolje spoznati in razumeti prednosti zunanjega izvajanja. Z nabiranjem izkušenj v zunanjem izvajanju bodo zagotovo začeli gledati na zunanje izvajalce kot na strateške partnerje ter tako še v večji meri izkoriščali prednosti (strateške in transformacijske faze) zunanjega izvajanja.

## SKLEP

Dolgoročne proizvodne kooperacije so bile razširjena oblika zunanjega izvajanja med večjimi proizvodnimi podjetji v Sloveniji v preteklih desetletjih. Pogodbeni partnerji so nemalokrat prihajali iz tujine. Počasno razpadanje socialističnega gospodarstva je z razpadom velikih proizvodnih sistemov porušilo tudi proizvodne kooperacije. Iz gigantov je nastalo več podjetij različnih velikosti, ki so prevzela ožje sklope dejavnosti nekdanjih velikanov. Nova zakonodaja je omogočila nastanek povsem novih zasebnih podjetij. Po obdobju prilagajanja novim tržnim razmeram ter nenehni borbi za preživetje so slovenska podjetja zopet, tokrat v večji meri, posegla po uporabi zunanjih virov. Zunanje izvajanje se je razširilo tudi na druge dejavnosti. Poleg proizvodnih aktivnosti so podjetja iz notranjega izvajanja izločila tudi vrsto storitvenih nalog. 70% anketiranih podjetij v Sloveniji ima enega ali več zunanjih izvajalcev. Raziskava je torej potrdila uvodoma postavljeno hipotezo, da se je zunanje izvajanje po principu sledenja tujim poslovnim konceptom uveljavilo tudi v Sloveniji. Ob takem obsegu zunanjega izvajanja se vprašamo, katera so podjetja, ki ne (oz. v manjši meri) uporabljajo tega zunanjega vira. To so predvsem podjetja, ki se obnašajo obrambno, delujejo v starejših, manj inovativnih panogah, vodijo jih »introvertirani direktorji«, ki se prednosti zunanjega izvajanja še ne zavedajo. Seveda ima vsako pravilo svoje izjeme.

Največ podjetij se je odločilo za izločitev pomožnih dejavnosti na ravni podjetja, kot so varovanje, čiščenje poslovnih prostorov ter storitve prehrane. Tudi pomožne dejavnosti na ravni posameznih poslovnih funkcij (svetovanje iz varstva pri delu, pravno svetovanje, informacijska tehnologija) so pogosto predmet prenosa na zunanje izvajalce. Raziskava je potrdila postavljeno hipotezo, da je zunanje izvajanje bolj prisotno med večjimi podjetji. Z večanjem obsega dejavnosti postaja poslovanje podjetja vse bolj kompleksno in podjetje ne more več vzdrževati potrebnih virov za učinkovito izvajanje vseh dejavnosti. Zato se odloča za prenos sprva pomožnih dejavnosti na zunanje izvajalce. Za zunanje izvajanje se še vedno pogosteje odločajo proizvodna podjetja. Anketa med uporabniki zunanjega izvajanja in med zunanjimi izvajalci samimi je potrdila drugo hipotezo, da so zunanji izvajalci v glavnem manjša podjetja. (56% zunanjih izvajalcev zaposluje manj kot 20 delavcev, kar 70% pa manj kot 50 delavcev). Najpogosteje pričakovani koristi zunanjega izvajanja sta znižanje stroškov ter izboljšanje kvalitete. Mala podjetja so primerni zunanji izvajalci, ker so dovolj fleksibilna, so specialisti na svojem področju, razpolagajo z ustrezno opremo in znanjem, aktivno spremljajo ali celo kreirajo dogajanje v svoji dejavnosti.

Naraščanje pomena zunanjega izvajanja, ki ga pričakujemo v naslednjih letih, torej predstavlja pomembno poslovno priložnost za nadaljnje nastajanje in razvoj malih podjetij. Naraščanje pomena zunanjega izvajanja bo posledica širjenja števila dejavnosti, prenesenih na zunanje izvajalce, pri podjetjih, ki zunanje izvajanje uporabljajo že danes (66% podjetij), kakor tudi sprejem odločitve o zunanjem izvajanju v podjetjih, ki te izkušnje še nimajo (82%

podjetij). Podjetja v naslednjih letih načrtujejo vse več zunanjega izvajanja tudi na področju osnovnih dejavnosti podjetja (trženje, poprodajne storitve, kadrovanje, finance). To kaže na prehajanje s taktične faze na strateško fazo zunanjega izvajanja. Za strateško fazo je značilno tesnejše in stabilnejše povezovanje naročnika in zunanjega izvajalca. Kakovostnejše sodelovanje pogodbenih partnerjev pozitivno vpliva na poslovanje in razvoj obeh podjetij.

Priključevanje Slovenije Evropski uniji in s tem vse močnejša internacionalizacija podjetij bo še dodatno spodbujalo podjetja k uporabi zunanjega izvajanja in s tem širjenje priložnosti za mala podjetja. Raziskava je namreč pokazala, da se podjetja, ki močnejše doživljajo pritisk svetovne konkurence, pogosteje odločajo za zunanje izvajanje. Najboljši promotor zunanjega izvajanja so pozitivne izkušnje podjetij do sedaj. Zato bo dogajanje na medpodjetniškem trgu v prihodnjih letih gotovo pomemben vir priložnosti za nastajanje novih in rast obstoječih malih podjetij.

Če primerjamo zunanje izvajanje v Sloveniji in v svetu, hitro opazimo razlike. Večina izmed njih je posledica krajše prakse zunanjega izvajanja<sup>28</sup> oz. različnega zaznavanja okolja. Veliko manj slovenskih podjetij kot največji poslovni izziv doživlja svetovno konkurenco ter rast podjetja. V svetu je zunanje izvajanje zelo intenzivno celotno zadnje desetletje, za Slovenijo bi isto lahko trdili kvečjemu za zadnjih pet let. Lahko bi rekli, da je še v začetni (taktični) fazi. Naši menedžerji slabše poznajo prednosti in možnosti zunanjega izvajanja in ga zato tudi različno doživljajo. Odločajo se za zunanje izvajanje nezahtevnih, delovno-intenzivnih dejavnosti. V povprečju navajajo precej manj razlogov za sprejem zunanjega izvajanja. Izredno malo ali celo nobeno podjetje ne vidi razloga za zunanje izvajanje v povečanju vrednosti delnic ali delitvi tveganja z zunanjim izvajalcem. Te koristi lahko menedžerji pričakujejo od strateškega zunanjega izvajanja. Da v Sloveniji ne gre za strateško izvajanje dejavnosti, je moč razbrati tudi iz pogodb o zunanjem izvajanju. Pogodbe so ohlapne, zahteve naročnika do zunanjega uporabnika so premalo natančno definirane, pogodbe so kratkoročne (1-2 leti) ter majhnih vrednosti (2 mio SIT letno). Zunanji izvajalci imajo več naročnikov, pri posameznem naročniku v povprečju ustvarijo 16% prihodkov, kar zopet kaže na to, da ne gre za strateško razmerje.

Dobra odzivnost podjetij daje raziskavi o pomenu in značilnostih zunanjega izvajanja svojo težo, predvsem pa potrjuje postavljene hipoteze o sledenju slovenskega gospodarstva tujim poslovnim vzorcem in o značilnostih zunanjega izvajanja v Sloveniji. Razlike v strukturi gospodarstva ter krajša doba izkušenj z zunanjim izvajanjem so potrdile razlike v pristopu k zunanjemu izvajanju ter v razvojni stopnji zunanjega izvajanja. Raziskava daje za slovenske menedžerje številne pomembne informacije na poti k čim boljšemu odločanju o vključevanju zunanjih virov v poslovne strategije.

---

<sup>28</sup> Na poznejšo uveljavitev zunanjega izvajanja v Sloveniji je vplivalo tudi dejstvo, da je večina malih podjetij nastala šele v 90-ih letih.

# LITERATURA

1. Baumann S. Timothy: Business case for outsourcing. [URL: [www.monitordaily.com](http://www.monitordaily.com)], 05.09.2001.
2. Bendor-Samuel Peter: How to Evaluate Which Business Functions Outsource. [URL: <http://www.bpo-outsourcing-journal.com/issues/sep2001/best-practices.html>], 1.10.2001.
3. Bendor-Samuel Peter: Outsourcing Relationships: Why Are They So Difficult to Manage? [URL: <http://www.outsourcing-consulting.com/html/research.html>], januar 2002.
4. Bendor-Samuel Peter: Redefining Outsourcing: The Value Model. [URL: <http://www.outsourcing-research.com/eve-001.pdf>], 03.10.2001.
5. Bendor-Samuel Peter: The Long and the Short of it All. [URL: [www.outsourcing-journal.com/issues/mar1999/insight.html](http://www.outsourcing-journal.com/issues/mar1999/insight.html)], marec 1999.
6. Bendor-Samuel Peter, Goolsby Kathleen: Risk-Reward Pricing. [URL: <http://www.outsourcing-research.com/moreresearch.html>], 2001.
7. Benko Cathleen: Outsourcing Evaluation: A Profitable Process. Khosrowpour Mehdi: Managing information technology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 183-194.
8. Berginc Jordan: Razvijanje podjetniških idej. Razvijanje podjetniških idej. Ljubljana : Gea College, 1992, str. 1-8.
9. Bongard Stefan: Outsourcing- Entscheidungen in der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums. Wiesbaden : Deutscher Universität Verlag, 1994, 480 str.
10. Boser J. Timothy: Taking Outsourcing To The Next Level- A Step By Step Approach To Becoming A Virtual Corporation. [URL: <http://content.techweb.com/se/directlink.cgi?EBN1996129S0005G>], 05.09.2001.
11. Bošković Dragiša: Na koncu zmaga cenejši. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (1996), 14, str. 72-73.
12. Bryce David, Unseem Michael: The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value. European Management Journal. (1998), 6, str. 635-643.
13. Buck-Lew M.: To Outsource or not? Khosrowpour Mehdi: Managing information technology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 156-182.
14. Casale Frank: IT Index 2001. [URL: [www.os-institute.com](http://www.os-institute.com)], 22.11.2001.
15. Corbett F. Michael: A small Business Guide to Successful Outsourcing. [URL: <http://www.firmbuilder.com/cgi-bin/>], 22.11.2001.
16. Corbett F. Michael: Facts About One of America's Biggest Business Trend. [URL: <http://www.firmbuilder.com/cgi-bin/>], 23.11.2001.
17. Corbett F. Michael: Taking the Pulse of Outsourcing – Data and Analysis from the 2001 Outsourcing World Summit. [<http://www.firmbuilder.com/cgi-bin/>], 23.11.2001.
18. Corbett F. Michael: The 1999 Strategic Outsourcing Study. [URL: <http://www.corbettassociates.com/resources/researchlibrary/preview/sos1999.asp>], 1999.
19. Corbett F. Michael: Ten years of Outsourcing Practice: Tactical, Strategic and Transformational. [URL: <http://www.firmbuilder.com/cgi-bin/>], 23.11.2001.
20. Dean B. Edwin: Outsourcing from the perspective of competitive advantage. [URL: <http://akao.larc.nasa.gov/dfc/os.html>], 05.09.2001.

21. Deckelman Bill: Check Your FQ... Flexibility Quotient. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com/issues/oct1997/legal.html>], oktober 1997.
22. Due Richard T., Due Thomas: The real costs of Outsourcing. Khosrowpour Mehdi: Managing information technology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 95-103.
23. Ellfram Lisa: Outsourcing: Implications for Supply Management. [URL: <http://capsresearch.org/ReportHTMs/outsource.html>], 1997.
24. Gay Charles L., Essinger James: Inside Outsourcing. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com/>], Giacomelli Jurij: Kako veliko je odlično podjetje? Gospodarski vestnik, Ljubljana, (1993), 41, str. 26-27.
25. Gonchar Alan: Taking the Pinch Out of Pricing. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com/issues/oct1997/analyst.html>], oktober 1997.
26. Goolsby Kathleen: A Guide for Establishing Service level Specifications for Outsourcing Relationships. [URL: <http://www.outsourcing-consulting.com/html/research.html>], december 2001.
27. Goolsby Kathleen: Beyond our Shining Seas. Benefits of Outsourcing Your Export Management. [URL: <http://www.bpo-outsourcing-journal.com/issues/aug2001/global>], 03.10.2001.
28. Goolsby Kathleen: The Snowball Effect: Characteristic of Outstanding Outsourcing Relationships. [URL: [www.outsourcing-research.com/cen-008.pdf](http://www.outsourcing-research.com/cen-008.pdf)], februar 2002.
29. Griffiths Dave: The Theory and Practice of Outsourcing. [URL: <http://www.outsourcing-research.com>], 22.11.2001.
30. Gupta Uma G., Gupta Ashok: Outsourcing the IS Function: It is Necessary for Your Organization? Khosrowpour Mehdi: Managing information technology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 16-30.
31. Hayes S. Ian: Metrics for IT Outsourcing Service Level Agreements. [URL: [http://www.clarity-consulting.com/metrics\\_article.htm](http://www.clarity-consulting.com/metrics_article.htm)], 14.12.2001.
32. Horvat Tatjana: Outsourcing – znanilec poslovne resolucije podjetij v prihodnosti. Finance, Ljubljana, (2000), 49, str. 6.
33. Horvat Tatjana: Računovodska podpora pri strateškem načrtovanju. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (2000), 39, str. 66-68.
34. Janssen Michel: The changing Face of the Outsourcing Marketplace. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com/issues/jan2002/everest.html>], 15.01.2002.
35. Klepper Robert: Outsourcing Relationships. Khosrowpour Mehdi: Managing information technology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 218-243.
36. Khosrowpour Mehdi, Subramanian Girish H., Gunterman John: Outsourcing: Organizational Benefits and Potential Problems. Khosrowpour Mehdi: Managing information technology investment with outsourcing. Harrisburg, London: Idea Group Publishing, 1995, str. 244-268.
37. Kitzis Ellen: The Art of Being Virtual. Inform, oktober 1999.
38. Linder Jane, Jacobson Alin, Arnold Mark: Business Transformation Outsourcing: Partnering for Radical Change. [URL: [www.accenture.com/isc](http://www.accenture.com/isc)], 30.01.2002.
39. Lorenčič Tonček: Razvoj podjetništva v občini Ormož. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 42 str., 16 pril.
40. Manring Y. Audrey: Ask before You Outsource: Ten Critical Questions to Put to Potential Service Providers [URL: <http://www.outsourcing-research.com/ist-001.pdf>], 30.01.2001.
41. Mavec Zarja: Kadrovske agencije: Kadri kot donosel posel? Gospodarski vestnik, Ljubljana, (2000), 18, str. 30-31.

42. Mehdorn Hartmut: Der Wandel in der Industriestruktur und die Bedeutung von Dinstleistungen. Töpfer Armin, Mehdorn Hartmut ed., Industrielle Dinstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing? Berlin : Luchterhand, 1996, str. 15-22.
43. Morse Henry: Reference Cheking in Seven Easy Steps. [<http://www.outsourcing-journal.com/issues/sep2001/best-practice.html>], 30.08.2001.
44. Nam Kichan et. al.: Dimensions of outsourcing: A Transactions Cost Framework. Khosrowpour Mehdi: Managing information tehnology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 104-128.
45. Orchard M. David: A Viable Strategy for Technical Product and Process Information. [URL: ([http://www.kudos-idd.com/outsourcing/viable\\_strategy.htm](http://www.kudos-idd.com/outsourcing/viable_strategy.htm))], 01.10.2001
46. Osolnik Niko: Z metodo ABC ugotavljamo, zakaj in kje so nastali stroški. Finance, Ljubljana, (2000), 82, str. 7.
47. Palvia Prashant, Parzinger Monica: Information Systems Outsourcing in Financial Institutions. Khosrowpour Mehdi: Managing information tehnology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 12-154.
48. Pavlin Cveto: Uvod v prilogo Logistika & transport. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (2001), 4, str. 3.
49. Peterson L. Bred: Ten Kay Questions for Developing Effective service Level Agreements. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com/issues/oct2001/contract>], 01.10.2001
50. Rakovec Gorazd: Razvoj: Potrebujemo superindustrijo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (1999), 50, str. 25-26.
51. Reilly Peter, Tamkin Penny: Outsourcing: a Flexible Option for the Future? [URL: <http://www.employment-studies.co.uk/summary/320sum.html>], 05.03.2002.
52. Robey Daniel, Sales Carol A.: Designing Organizations. 4th ed., Burr Ridge : Irwin, 1994, 536 str.
53. Rogelj Darja: Zadovoljni z delom svetovalcev. Finance, Ljubljana, (2000), 104, str. 16.
54. Rosenthal Beth Ellyn: You Can't Be Good At Everything. [URL: [http://www.outsourcing-journal.com/issues/mar2001/insights\\_4html](http://www.outsourcing-journal.com/issues/mar2001/insights_4html)], marec 2001.
55. Rovinsky David: Transition Management: Key to Successful Outsourcing [<http://www.outsourcing-journal.com/issues/oct2001/transitionmanagement.html>], [URL: ], 08.11.2001
56. Quinn J.B., Hilmer G.: Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, 35(1994), 4, str. 43-55.
57. Stupica Mateja: Outsourcing je »in«, ker klesti stroške. Manager, Ljubljana, (1999), 4, str. 42-45.
58. Syrett Michel, Lammiman Jean: From Leanness to Fitness. Developing corporate muscle. London: Institute of Personnel and Development, 1997, 125 str.
59. Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Organizacija, Ljubljana, 32(1999), str. 15-22.
60. Šink Darja: Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje. Diplomsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 1998, 58 str.
61. Tarsh Simon: Menedžing the Outsourcing Relationship: A Shared Vision Produces Greater Rewars. [URL: <http://www.outsourcing.com>], 08.03.2002
62. Thompson Arthur A., Strickland A. J.: Strategic menedžement. Boston: Irwin/McGrawHill, 1999, 683 str.
63. Töpfer F., Doesken B.: Generieren, Formulieren und Implementieren einer neuen Distributionskultur – das Beispielk Nestle. Kommissionieren heute – Warum outsourcing »in« ist. Düsseldorf: VDI Verlag, 1996, str. 15-38.

64. Urbanija Anamarija: Izvajalce najeti ali zaposliti. Manager, Ljubljana, (1998), 11, str. 49-50.
65. Urbanija Anamarija: Outsourcing skladišč: Zasnova najema logističnih storitev. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (2000), 48, str. 11-12.
66. Vahčič Aleš, Bučar Branko: Osnove podjetništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 120 str.
67. Williams Art: Application Management Outsourcing versus Insourcing. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com>], januar 2001.

## VIRI

1. 2000 Outsourcing Index. Strategic Insights Into U.S. Outsourcing. [URL: <http://www.outsourcing.com/common/index2000.jsp>], 28.08.2001.
2. Amega Group. Q&A. [URL: <http://www.outsourcing.com/Htmls/Amega.htm>], 28.08.2001.
3. Avoid a Multi-Million Dollar Mitake. Tools and Techniques to Build a Good Relationship with Your Outsourcer. [URL: <http://www.outsourcing-consulting.com/html/research.html>], september 1998.
4. Business process outsourcing. [URL: <http://www.outsourcing-research.com/banners/pwc/bpoeur.pdf>], 06.09.2001
5. Buying Core Competencies? [<http://hsb.baylor.edu/ramsower/acis/papers/duncan>], 05.09.2001.
6. Can This Relationship Be Saved? [URL: [http://www.cio.com/archive/051596/relate\\_content.html](http://www.cio.com/archive/051596/relate_content.html)], 28.11.2001.
7. Change Withou Pain – An Alternative Model for Yaer One of Outsourcing Agreements. [URL: <http://www.outsourcing-research.com/sou-001.pdf>], 04.02.2002.
8. Cost savings are driving the manufacturing trend that is turning suppliers into partners. [URL: <http://www.ashleyward.com/about-out.html>], 14.12.2001.
9. Global Top Decisiom-Makers Study on Business Process Outsourcing. Europe. [URL: <http://www.outsourcing-research.com/banners/pwc/bpoeur.pdf>], 06.09.2001.
10. Information Technology Outsourcing At A Glance. [URL: [http://www.outsourcing.com/Sungard/it\\_outsourcing.htm](http://www.outsourcing.com/Sungard/it_outsourcing.htm)], 22.11.2001.
11. Managing contractors in tough times. [URL: <http://www.computerworld.com/cwi>], 05.09.2001.
12. Opting for outsourcing. [<http://www.bcr.com/bcrrmag/2000/07/p56asp>], 05.09.2001.
13. Outsourcing. Choosing a supplier. [URL: [http://www.kudos-idd.com/outsourcing/choosing\\_a\\_supplier.htm](http://www.kudos-idd.com/outsourcing/choosing_a_supplier.htm)], 01.10.2001.
14. Outsourcing FAQ. What is co-sourcing? [URL: [www.outsourcing-faq.com/html](http://www.outsourcing-faq.com/html)], 14.11.2001.
15. Outsourcing guidelines. [<http://www.itanz.org.nz/pubs/guidelines/outsource.html>], 05.09.2001.
16. Outsourcing in the FTSE 100. Episode Five: The rise and rise of BPO. [URL: [www.cw360com/outsourcingreport](http://www.cw360com/outsourcingreport)], 2001.
17. Outsourcing in the FTSE 100. Episode Four: Critical success and failure factors. [URL: [www.cw360com/outsourcingreport](http://www.cw360com/outsourcingreport)], 2001.
18. Outsourcing in the FTSE 100. Episode One: The UK plc. [URL: [www.cw360com/outsourcingreport](http://www.cw360com/outsourcingreport)], 2001.

19. Outsourcing in the FTSE 100. Episode Three: Business and sourcing models. [URL: [www.cw360.com/outsourcingreport](http://www.cw360.com/outsourcingreport)], 2001.
20. Outsourcing in the FTSE 100. Episode Two: Impact on Financial Performance. [URL: [www.cw360.com/outsourcingreport](http://www.cw360.com/outsourcingreport)], 2001.
21. Outsourcing. Methodology. [URL: <http://www.kudos-idd.com/outsourcing/methodology>], 01.10.2001.
22. Outsourcing. Reasons for Outsourcing. [URL: <http://www.adp.com/corporate/es/outsourcing/reasons.html>], 05.09.2001.
23. Outsourcing Strategies. [URL: <http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing>], junij 1998.
24. Outsourcing. Tips for Outsourcing. [URL: <http://www.adp.com/corporate/es/outsourcing/tips.html>], 05.09.2001.
25. Resped outsourcing storitev. [URL: <http://www.resped.si/outsourc.htm>], 28.03.2001.
26. Small Business Insights. Outsourcing can make running a business easier. [URL: <http://stlouis.bcentral.com/stlouis/stories/2001/10/08/smallb4.html>], 10.10.2001.
27. Successful Outsourcing. [URL: [http://www.sourcenetsolutions.com/html/success\\_outsourcing](http://www.sourcenetsolutions.com/html/success_outsourcing)], 04.02.2002.
28. Transformation of the enterprise. [<http://www.internetwk.com/trans/charts.htm>], 05.09.2001.
29. Zunanje izvajanje. [URL: <http://www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/izvajanje>], 06.04.2001.
30. Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in njegov pomen za uspešno poslovanje v novem tisočletju. [URL: <http://www.housing.si/outsourcing.htm>], 28.03.2001.
31. Ways to Win a Competitive Advantage. [URL: <http://csuchico.edu/mgtm/strategy/module5>], 05.03.2002.
32. [URL: <http://www.osgsolutions.com/whitepaper.htm>], 05.09.2001.

# PRILOGE

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za uporabnike zunanjega izvajanja

PRILOGA 2 : Anketni vprašalnik za zunanje izvajalce

PRILOGA 3: Tabele podatkov iz raziskave

- Tabela 1: Delež podjetij, ki imajo izkušnje v zunanjem izvajanju, po dejavnostih
- Tabela 2: Število podjetij in delež podjetij z izkušnjami v zunanjem izvajanju glede na velikost podjetja in vrsto podjetja
- Tabela 3: Število ter delež pogodb o zunanjem izvajanju po dejavnostih
- Tabela 4: Ocena zunanjih izvajalcev

PRILOGA 4: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov



## PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za uporabnike zunanjega izvajanja

Spoštovani!

Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam pod mentorstvom dr. Miroslava Glasa magistrsko delo v okviru programa Podjetništvo. Za izdelavo magistrskega dela z naslovom ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI (OUTSOURCING) – PRILOŽNOST ZA MALA PODJETJA potrebujem Vašo pomoč.

Vljudno Vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite priloženi anketni vprašalnik s 16 vprašanji. Pridobljeni podatki bodo služili zgolj za sumarno obdelavo in posamično ne bodo objavljeni. Zagotavljam vam tajnost in anonimnost podatkov. Vprašanja pazljivo preberite in nanje odgovorite. **Izpolnjeni vprašalnik mi prosim vrnite do 31.01.2002 v priloženi kuverti.**

Za kakršnekoli informacije sem Vam na razpolago na e-naslovu: bernarda.ursic@gov.si.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Bernarda Uršič

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |                                           |               |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|---------------|-------------|
| <b>1. Naziv podjetja</b>                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |                                           |               |             |
| <b>2. Obkrožite osnovno dejavnost podjetja!</b>                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |                                           |               |             |
| 1 – bančništvo, investicije, zavarovalništvo                                                              | 7 – rudarstvo, črpanje, nafta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                 |                                           |               |             |
| 2 – gradbeništvo                                                                                          | 8 – konzultatnstvo in poslovne storitve                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                 |                                           |               |             |
| 3 – potrošniške storitve                                                                                  | 9 – trgovina na drobno in debelo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                 |                                           |               |             |
| 4 – proizvodnja potrošnih dobrin                                                                          | 10- transport in javne dobrine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 |                                           |               |             |
| 5 – proizvodnja industrijskih dobrin                                                                      | 11 – drugo: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                 |                                           |               |             |
| 6 – inženiring, raziskave, razvoj                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |                                           |               |             |
| <b>3. Za vsako izmed spodaj navedenih značilnosti podjetja obkrožite tisto, ki drži za vaše podjetje!</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |                                           |               |             |
| <b>število zaposlenih</b>                                                                                 | do 99                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | od 100 do 249                   | od 250 do 499                             | od 500 do 999 | 1000 in več |
| <b>organizacijska struktura</b>                                                                           | 1 – <b>funkcijska</b> : poslovne funkcije (razvoj, nabava, proizvodnja,...) predstavljajo osnovo organiziranosti<br>2 – <b>divizijska</b> : poslovne funkcije so organizirane po proizvodnih programih<br>3 – <b>projektna</b> : za vsak posamezen projekt se oblikuje ekipo strokovnjakov iz posameznih poslovnih funkcij<br>4 – <b>matrična</b> : kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture |                                 |                                           |               |             |
| <b>Okolje, v katerem delujete, je podvrženo</b>                                                           | hitrim spremembam na področju tehnologije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | hitrim spremembam zahtev kupcev | pomanjkanju ustrezno usposobljenega kadra | nič od tega   |             |
| <b>4. Prihodki podjetja</b>                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |                                           |               |             |
| <b>v letu 2000 (v mio SIT)</b>                                                                            | <b>v letu 2001 (v mio SIT)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 |                                           |               |             |
| <b>od tega z izvozom (v %)</b>                                                                            | <b>od tega z izvozom (v %)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 |                                           |               |             |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. | <p><b>V čem vidite največji izziv, s katerim se soočate v poslu?</b><br/> <b>(obkrožite samo en odgovor)</b></p> <hr/> <p>1 – svetovna konkurenca<br/> 2 – zadovoljevanje potreb kupcev<br/> 3 – profitabilnost<br/> 4 – rast<br/> 5 – znižanje stroškov<br/> 6 – drugo _____</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 6. | <p><b>Ali ste v vašem podjetju že prenesli katero izmed dejavnosti / aktivnosti, ki ste jo v preteklosti sami izvajali, na zunanje izvajalce (OUTSOURCING)?</b></p> <hr/> <p>1 – Da<br/> 2 – Ne</p> <p><b>Opomba: Če ste obkrožili odgovor 2, potem preskočite na vprašanje št. 14</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7. | <p><b>Kateri so bili glavni razlogi, da ste se odločili za outsourcing?</b><br/> <b>(obkrožite največ 5 odgovorov)</b></p> <hr/> <p>1 – da ste zmanjšali operativne stroške oz. izboljšali kontrolo nad njimi<br/> 2 – da ste se lahko osredotočili na ključne aktivnosti v podjetju<br/> 3 – da ste zadržali konkurenčne prednosti podjetja<br/> 4 – ker potrebna sredstva (finančna, materialna ter človeški viri) niso bila dostopna v podjetju<br/> 5 – da ste sprostili sredstva za druge namene<br/> 6 – da ste pridobili dostop do moderne tehnologije<br/> 7 – da ste pridobili znanja od zunanjega izvajalca<br/> 8 – da ste izboljšali kvaliteto izločene dejavnosti<br/> 9 – da ste pospešili preoblikovanje podjetja<br/> 10 – da si delite tveganje z zunanjim izvajalcem<br/> 11 – ker ste želeli doseči povečanje prihodkov<br/> 12 – da bi lažje zadovoljevali spreminjajoče se zahteve kupcev<br/> 13 – ker ste želeli povečati vrednost delnic<br/> 14 – ker težite k stalnim izboljšavam v procesu<br/> 15 – da ste dosegli svetovne standarde kakovosti<br/> 16 – drugo _____</p> |
| 8. | <p><b>Kdo v podjetju je sodeloval v procesu sprejemanja odločitve za outsourcing?</b><br/> <b>(možnih je več odgovorov)</b></p> <hr/> <p>1 – direktor<br/> 2 – vodja finančne službe<br/> 3 – vodja dejavnosti, ki se izloča iz podjetja<br/> 4 – nabavnik<br/> 5 – drugo _____</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 9. | <p><b>Razvrstite kriterije za izbiro zunanjega izvajalca po vrstnem redu, pričenši z najpomembnejšim!</b></p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> jamči, da bo dobavljal zahtevan nivo storitve<br/> <input type="checkbox"/> ima reference, sloves<br/> <input type="checkbox"/> bo negoval tesne stike z vami, tako da ne bo prišlo do izgube kontrole<br/> <input type="checkbox"/> je vrhunski specialist za dejavnost, ki jo želimo prenesti na zunanjega izvajalca<br/> <input type="checkbox"/> ima izkušnje v dejavnosti, v kateri posluje vaše podjetje<br/> <input type="checkbox"/> ima rešitev za odvečne zaposlene v vašem podjetju<br/> <input type="checkbox"/> se je obvezal, da bo raziskoval in nadalje razvijal dejavnost<br/> <input type="checkbox"/> cena<br/> <input type="checkbox"/> fleksibilnost v pogodbi<br/> <input type="checkbox"/> ujemanje organizacijskih kultur obeh podjetij<br/> <input type="checkbox"/> drugo _____</p>                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 10.                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Katere dejavnosti / procese oz. del katerih dejavnosti / procesov ste prenesli na zunanje izvajalce?</b><br><i>(možnih je več odgovorov)</i>                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                             | 1 – raziskave in razvoj proizvoda / storitve<br>2 – del proizvodnih aktivnosti (katere: _____)<br>3 – logistika, skladiščenje, distribucija<br>4 – trženje<br>5 – poprodajne storitve<br>6 – varovanje<br>7 – čiščenje<br>8 – prehrana | 9 – varstvo pri delu<br>10 – nabava<br>11 – informacijska tehnologija (vzpostavitev in vzdrževanje informacijskega sistema)<br>12 – računovodstvo in finančno svetovanje<br>13 – pravno svetovanje<br>14 – kadrovanje<br>15 – drugo _____ |                                                                                        |                                                                                        |
| 11.                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Opišite izbranega zunanjega izvajalca (odslej ZI). Če imate več zunanjih izvajalcev, odgovorite za 4 najpomembnejše.</b>                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                             | 1. zunanji izvaj.                                                                                                                                                                                                                      | 2. zunanji izvaj.                                                                                                                                                                                                                         | 3. zunanji izvaj.                                                                      | 4. zunanji izvaj.                                                                      |
| Katere dejavnosti / aktivnosti iz vprašanja št. 10 ste prenesli na ZI?                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                                                                                        |
| Ali ste to dejavnost v celoti prenesli na ZI?                                                                                                                                                                                               | DA NE                                                                                                                                                                                                                                  | DA NE                                                                                                                                                                                                                                     | DA NE                                                                                  | DA NE                                                                                  |
| Kaj se je zgodilo z zaposlenimi, ki so prej opravljali to dejavnost v vašem podjetju?<br>1 – so prevzeli drugo delo v podjetju<br>2 – so bili premeščeni k zunanjemu izvajal.<br>3 – so prostovoljno zapustili podjetje<br>4 – drugo: _____ |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                                                                                        |
| Koliko let že sodelujete z ZI?                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                                                                                        |
| Koliko zaposlenih ima ZI?                                                                                                                                                                                                                   | 1 - do 19<br>2 - od 20 do 49<br>3 - od 50 do 99<br>4 - od 100 do 249<br>5 - 250 in več                                                                                                                                                 | 1 - do 19<br>2 - od 20 do 49<br>3 - od 50 do 99<br>4 - od 100 do 249<br>5 - 250 in več                                                                                                                                                    | 1 - do 19<br>2 - od 20 do 49<br>3 - od 50 do 99<br>4 - od 100 do 249<br>5 - 250 in več | 1 - do 19<br>2 - od 20 do 49<br>3 - od 50 do 99<br>4 - od 100 do 249<br>5 - 250 in več |
| Ali ste z ZI lastniško povezani?                                                                                                                                                                                                            | DA NE                                                                                                                                                                                                                                  | DA NE                                                                                                                                                                                                                                     | DA NE                                                                                  | DA NE                                                                                  |
| Kje se nahaja ZI?                                                                                                                                                                                                                           | 1- v vaši občini<br>2- v regiji<br>3- v Sloveniji<br>4- v tujini                                                                                                                                                                       | 1- v vaši občini<br>2- v regiji<br>3- v Sloveniji<br>4- v tujini                                                                                                                                                                          | 1- v vaši občini<br>2- v regiji<br>3- v Sloveniji<br>4- v tujini                       | 1- v vaši občini<br>2- v regiji<br>3- v Sloveniji<br>4- v tujini                       |
| Za koliko let ste z njim sklenili pogodbo?                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                                                                                        |
| Kolikšna je letna vrednost pogodbe v SIT?                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                                                                                        |
| Na 5-stopenjski lestvici ocenite ZI glede<br>- spoštovanja rokov dobave<br>- kvalitete izvajanja dejavnosti<br>- predlaganja/uvajanja izboljšav<br>- celotnega sodelovanja<br>(1– zelo nezadovoljni 5– zelo zadovoljni)                     | 1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5                                                                                                                                                                                       | 1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5                                                                                                                                                                                          | 1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5                                       | 1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5<br>1 2 3 4 5                                       |
| Kako boste ravnali po izteku pogodbe?<br>1 – podaljšali pogodbo<br>2 – se znova pogajali z ZI<br>3 – iskali drugega ZI<br>4 – prenesli dejavnost nazaj v podjetje<br>5 – še ne veste                                                        |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                                                                                        |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| <b>12.</b> | <b>Če imate negativne izkušnje z zunajimi izvajalci, prosim navedite glavni vzroki za neuspeh pri outsourcingu?</b><br><b>(možnih je več odgovorov)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
|            | 1 – premalo natančno definiranje zahteve do zunanjega izvajalca<br>2 – premalo skrbna izbira zunanjega izvajalca<br>3 – izguba kontrole nad procesom<br>4 – pomanjkanje poprejšnjih izkušenj z outsourcingom<br>5 – neustrezno planiranje<br>6 – odpor do sprememb v podjetju<br>7 – drugo: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
| <b>13.</b> | <b>Z oceno od 1 (sploh ni pomemben) do 7 (zelo pomemben) ocenite pomembnost posameznih elementov za uspeh pri outsourcingu!</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
|            | 1 – izbira pravega zunanjega izvajalca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|            | 2 – dobro sestavljena pogodba                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|            | 3 – dobro upravljanje odnosa z zunanjim izvajalcem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|            | 4 – razumevanje ciljev lastnega podjetja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|            | 5 – sodelovanje najvišjega vodstva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|            | 6 – strateška vizija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|            | 7 – odprta komunikacija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|            | 8 – drugo _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <b>14.</b> | <b>Navedite najpomembnejši razlog zaradi katerega ste/bi zavrnil prenos dejavnosti na zunanje izvajalce!</b><br><b>(obkrožite samo EN ODGOVOR)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
|            | 1 – preveč tvegano<br>2 – nevarnost presežnih delavcev<br>3 – ne morete zaupati zunanjemu izvajalcu<br>4 – skrb, ali bo storitev dovolj kvalitetno opravljena<br>5 – preveč drago<br>6 – pretežno pogajanja o vsebini pogodbe<br>7 – politika podjetja<br>8 – drugo _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
| <b>15.</b> | <b>Obkrožite tiste trditve s katerimi se strinjate!</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
|            | 1 – Outsourcing omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne zmožnosti v podjetju.<br>2 – Outsourcing omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne dejavnosti.<br>3 – Outsourcing omogoča podjetjem povečati učinkovitost, ne da bi vlagalo v tehnologijo in človeške vire.<br>4 – Outsourcing pomaga podjetjem povečati profitnost ter dvigniti vrednost podjetja (delnic).<br>5 – Pomembna korist outsourcinga je, da omogoča podjetju vzdrževati konkurenčne prednosti.<br>6 – Outsourcingu vodi k izboljšanju kvalitete aktivnosti v primerjavi z notranjim izvajanjem.<br>7 – Pomen outsourcinga se je v zadnjih letih povečal.<br>8 – Uporaba zunanjih virov prispeva k dvigu inovativnosti v podjetju.<br>9 – Turbulentno okolje spodbuja podjetja k uporabi zunanjih virov. |                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
| <b>16.</b> | <b>Katere dejavnosti / procese oz. del katerih dejavnosti / procesov načrtujete, da bi v prihodnjih letih prenesli na zunanje izvajalce?</b><br><b>(možnih je več odgovorov)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
|            | 1 – raziskave in razvoj proizvoda / storitve                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 9 – varstvo pri delu                                                                 |   |   |   |   |   |   |
|            | 2 – del proizvodnih aktivnosti (katere: _____)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 10 – nabava                                                                          |   |   |   |   |   |   |
|            | 3 – logistika, skladiščenje, distribucija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 11 – informacijska tehnologija (vzpostavitev in vzdrževanje informacijskega sistema) |   |   |   |   |   |   |
|            | 4 – trženje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 12 – računovodstvo in finančno svetovanje                                            |   |   |   |   |   |   |
|            | 5 – poprodajne storitve                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 13 – pravno svetovanje                                                               |   |   |   |   |   |   |
|            | 6 – varovanje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 14 – kadrovanje                                                                      |   |   |   |   |   |   |
|            | 7 – čiščenje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 15 – drugo _____                                                                     |   |   |   |   |   |   |
|            | 8 – prehrana                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 16 – nobene                                                                          |   |   |   |   |   |   |

## PRILOGA 2: Anketni vprašalnik za zunanje izvajalce

Spoštovani!

Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam pod mentorstvom dr. Miroslava Glasa magistrsko delo v okviru programa Podjetništvo. Za izdelavo magistrskega dela z naslovom ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI (OUTSOURCING) – PRILOŽNOST ZA MALA PODJETJA potrebujem Vašo pomoč.

Vljudno Vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite priloženi anketni vprašalnik z 9 vprašanji. Pridobljeni podatki bodo služili zgolj za sumarno obdelavo in posamično ne bodo objavljeni. Zagotavljam Vam **tajnost in anonimnost**. Izpolnjeni vprašalnik mi prosim vrnite do 31.01.2002 v priloženi kuverti. Za kakršnekoli informacije sem Vam na razpolago na e-naslovu: bernarda.ursic@gov.si.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Bernarda Uršič

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                           |                                 |                                           |             |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|-------------|
| 1. | <b>Naziv podjetja</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                           |                                 |                                           |             |
| 2. | <b>Za vsako izmed spodaj navedenih značilnosti obkrožite tisto, ki drži za vaše podjetje!</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                           |                                 |                                           |             |
|    | <b>število zaposlenih</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | do 9                                      | od 10 do 19                     | od 20 do 49                               | 50 ali več  |
|    | <b>okolje, v katerem delujete, je podvrženo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | hitrim spremembam na področju tehnologije | hitrim spremembam zahtev kupcev | pomanjkanju ustrezno usposobljenega kadra | nič od tega |
| 3. | <b>Kako bi na 5 stopenjski lestvici opredelili zahteve kupca glede vašega proizvoda / storitve?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                           |                                 |                                           |             |
|    | 1 – Kupec kupi vaš proizvod / storitev, ne da bi določil zahtevane lastnosti proizvoda / storitve.<br>2 –<br>3 –<br>4 –<br>5 – Kupec natančno določi zahteve glede proizvoda / storitve in vi se tem zahtevam v celoti podredite.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                           |                                 |                                           |             |
| 4. | <b>Kako bi opredelili vaš položaj v odnosu do kupca?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                           |                                 |                                           |             |
|    | 1 – ste v podrejenem položaju v odnosu do kupca<br>2 – ste v enakovrednem položaju v odnosu do kupca<br>3 – ste v nadrejenem položaju v odnosu do kupca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                           |                                 |                                           |             |
| 5. | <b>Kako bi opredelili vaš odnos do glavnega(ih) kupca(ev)?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                           |                                 |                                           |             |
|    | 1 – običajen odnos kupec – dobavitelj, pri čemer lahko katerakoli stranka kadarkoli prekine sodelovanje<br><b>Opomba:</b> Če ste obkrožili odgovor 1, potem ste z vprašalnikom zaključili.<br>2 – pogodbeni (kooperacijski) odnos s kupcem                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                           |                                 |                                           |             |
| 6. | <b>Kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi, da je kupec sklenil kooperacijo z vami? (možnih je več odgovorov)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                           |                                 |                                           |             |
|    | 1 – da je kupec zmanjšal operativne stroške oz. izboljšal kontrolo nad njimi<br>2 – da se je kupec lahko osredotočil na ključne aktivnosti v svojem podjetju<br>3 – ker kupec ni imel na razpolago potrebnih sredstev (finančnih, materialnih ter človeških virov) v podjetju<br>5 – da je kupec pridobil dostop do moderne tehnologije in potrebnega znanja<br>6 – da je izboljšal kvaliteto izločene dejavnosti<br>7 – da je prenesel del tveganja na vaše podjetje<br>8 – ker teži kupec k stalnim izboljšavam v poslovnem procesu<br>9 – drugo _____ |                                           |                                 |                                           |             |

|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 7.                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Katere dejavnosti / procese oz. del katerih dejavnosti / procesov (z vidika vašega kupca) opravljate zanj? (možnih je več odgovorov)</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                      | 1 – raziskave in razvoj proizvoda / storitve<br>2 – del proizvodnih aktivnosti (katere: _____)<br>3 – logistika, skladiščenje, distribucija<br>4 – trženje<br>5 – poprodajne storitve<br>6 – varovanje<br>7 – čiščenje                                                                                                                                                                                | 8 – prehrana<br>9 – varstvo pri delu<br>10 – nabava<br>11 – informacijska tehnologija<br>12 – računovodstvo in finančno svetovanje<br>13 – pravno svetovanje<br>14 – kadrovanje<br>15 – drugo _____ |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
| 8.                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Opišite 4 najpomembnejše kupce, katerih kooperant ste.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1. kupec                                                                                                                                                                                            | 2. kupec                                                         | 3. kupec                                                         | 4. kupec                                                         |
| Katero dejavnost iz vprašanja št. 7 izvajate za vašega kupca?                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
| Koliko let že sodelujete s tem podjetjem?                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
| Koliko zaposlenih ima to podjetje?                                                                                                                                                                                                                   | 1-do 49<br>2-od 50 do 99<br>3-od 100 do 249<br>4- 250 ali več                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1-do 49<br>2-od 50 do 99<br>3-od 100 do 249<br>4- 250 ali več                                                                                                                                       | 1-do 49<br>2-od 50 do 99<br>3-od 100 do 249<br>4- 250 ali več    | 1-do 49<br>2-od 50 do 99<br>3-od 100 do 249<br>4- 250 ali več    | 1-do 49<br>2-od 50 do 99<br>3-od 100 do 249<br>4- 250 ali več    |
| Ali ste s podjetjem lastniško povezani?                                                                                                                                                                                                              | DA NE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | DA NE                                                                                                                                                                                               | DA NE                                                            | DA NE                                                            | DA NE                                                            |
| Za koliko let ste z njim sklenili pogodbo?                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
| Kako ste prišli do posla s podjetjem?<br>Izbirajte med sledečimi možnostmi:<br>1 – pred tem ste bili zaposleni pri njih<br>2 – podjetje vas je pozvalo k sodelovanju<br>3 – vi ste podjetju ponudili opravljanje dejavnosti zanj<br>4 – drugo: _____ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
| Ali se je obseg poslovanja s podjetjem - kupcem od začetka sodelovanja povečal?                                                                                                                                                                      | DA NE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | DA NE                                                                                                                                                                                               | DA NE                                                            | DA NE                                                            | DA NE                                                            |
| Koliko % skupnih prihodkov ustvarite pri posameznem kupcu?                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
| S kom ste se dogovarjali pri sklenitvi pogodbe?<br>1 – direktorjem<br>2 – vodjo financ<br>3 – vodjo izločene dejavnosti<br>4 – drugo _____                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
| Kje se nahaja vaš kupec?                                                                                                                                                                                                                             | 1- v vaši občini<br>2- v regiji<br>3- v Sloveniji<br>4- v tujini                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1- v vaši občini<br>2- v regiji<br>3- v Sloveniji<br>4- v tujini                                                                                                                                    | 1- v vaši občini<br>2- v regiji<br>3- v Sloveniji<br>4- v tujini | 1- v vaši občini<br>2- v regiji<br>3- v Sloveniji<br>4- v tujini | 1- v vaši občini<br>2- v regiji<br>3- v Sloveniji<br>4- v tujini |
| Na 5-stopenjski lestvici ocenite zadovoljstvo s kooperacijskim razmerjem! (1– zelo nezadovoljni 5– zelo zadovoljni)                                                                                                                                  | 1 2 3 4 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1 2 3 4 5                                                                                                                                                                                           | 1 2 3 4 5                                                        | 1 2 3 4 5                                                        | 1 2 3 4 5                                                        |
| 9.                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Če imate (ste imeli) kakšno negativno izkušnjo s kooperacijskim sodelovanjem, potem prosim navedite glavni vzrok za neuspešno sodelovanje v kooperaciji! (možen je samo EN ODGOVOR)</b>                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                      | 1 – Zahteve kupca so bile v pogodbi preveč slabo definirane, kar je vodilo do konfliktov v sodelovanju.<br>2 – Kupec se je preveč vmešal v proizvodni / storitveni proces.<br>3 – Pomanjkanje poprejšnjih izkušenj s kooperacijami.<br>5 – V pogodbi ste sprejeli pogoje, ki jih kasneje niste mogli izpolnjevati.<br>6 – Komunikacija po sklenitvi pogodbe je bila preveč slaba.<br>7 – Drugo: _____ |                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                                                                  |                                                                  |

### PRILOGA 3: Tabele podatkov iz raziskave

Tabela 1: Delež podjetij, ki imajo izkušnje v zunanjem izvajanju, po dejavnostih

| Dejavnost                                | Delež podjetij z izkušnjami v zunanjem izvajanju |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| bančništvo, investicije, zavarovalništvo | 100%                                             |
| gradbeništvo                             | 53%                                              |
| potrošniške storitve                     | 80%                                              |
| proizvodnja potrošnih dobrin             | 83%                                              |
| proizvodnja industrijskih dobrin         | 75%                                              |
| inženiring, raziskave, razvoj            | 57%                                              |
| rudarstvo, črpanje, nafta                | 100%                                             |
| konzultantstvo in poslovne storitve      | 22%                                              |
| trgovina na drobno in debelo             | 70%                                              |
| transport in javne dobrine               | 69%                                              |
| storitvena podjetja                      | 61%                                              |
| proizvodna podjetja                      | 78%                                              |
| <b>skupaj</b>                            | <b>69%</b>                                       |

Vir: Raziskava, januar 2002

Tabela 2: Število podjetij in delež podjetij z izkušnjami v zunanjem izvajanju glede na velikost podjetja in vrsto podjetja

| Vrsta podjetja      | Število zaposlenih |            |               |            |            |            |
|---------------------|--------------------|------------|---------------|------------|------------|------------|
|                     | od 1 do 99         |            | od 100 do 249 |            | 250 in več |            |
|                     | Število            | Delež      | Število       | Delež      | Število    | Delež      |
| storitvena podjetja | 22                 | 45%        | 15            | 71%        | 20         | 83%        |
| proizvodna podjetja | 8                  | 62%        | 35            | 76%        | 26         | 86%        |
| <b>skupaj</b>       | <b>30</b>          | <b>49%</b> | <b>50</b>     | <b>75%</b> | <b>46</b>  | <b>85%</b> |

Vir: Raziskava, januar 2002

Tabela 3: Število ter delež pogodb o zunanjem izvajanju po dejavnostih

| Dejavnost                             | Število pogodb | Delež pogodb (%) |
|---------------------------------------|----------------|------------------|
| čiščenje                              | 46             | 11%              |
| proizvodnja                           | 45             | 10%              |
| varovanje                             | 43             | 10%              |
| prehrana                              | 41             | 9%               |
| varstvo pri delu                      | 33             | 8%               |
| informacijska tehnologija             | 24             | 6%               |
| pravno svetovanje                     | 22             | 5%               |
| računovodstvo in finančno svetovanje  | 17             | 4%               |
| raziskave in razvoj                   | 8              | 2%               |
| logistika, skladiščenje, distribucija | 8              | 2%               |
| trženje                               | 6              | 1%               |
| projektiranje                         | 5              | 1%               |
| kadrovanje                            | 3              | 1%               |
| poprodajne storitve                   | 2              | manj kot 1%      |
| zaščitna sredstva, embalaža           | 1              | manj kot 1%      |
| komunalne storitve                    | 1              | manj kot 1%      |
| neidentificirane dejavnosti           | 66             | 15%              |
| <b>skupaj</b>                         | <b>371</b>     | <b>100%</b>      |

Vir: Raziskava, januar 2002

Tabela 4: Ocena zunanjih izvajalcev

| Element ocenjevanja<br>zunanjih izvajalcev | Delež zunanjih izvajalcev, ocenjenih z oceno |     |     |     |     | Povprečna<br>ocena | Modus |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|--------------------|-------|
|                                            | 1*                                           | 2   | 3   | 4   | 5*  |                    |       |
| spoštovanje rokov dobave                   | 2%                                           | 4%  | 18% | 43% | 32% | 3,99               | 4     |
| kvaliteta izvajanja dejavnosti             | 1%                                           | 6%  | 24% | 48% | 21% | 3,83               | 4     |
| predlaganje / uvajanje izboljšav           | 3%                                           | 15% | 36% | 31% | 16% | 3,42               | 3     |
| skupna ocena                               | 1%                                           | 6%  | 27% | 50% | 15% | 3,72               | 4     |

\* 1 - zelo nezadovoljni, 5 - zelo zadovoljni

Vir: Raziskava, januar 2002

PRILOGA 4: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

| TUJ IZRAZ                           | SLOVENSKI PREVOD                     |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| internal, external benchmarking     | notranja in zunanja primerjava       |
| business transformation outsourcing | transformacijsko zunanje izvajanje   |
| core business                       | strateški procesi oz. naloge         |
| critical business process           | kritični procesi oz. naloge          |
| full outsourcing                    | celotno zunanje izvajanje            |
| joint venture                       | skupna vlaganja                      |
| know-how                            | (tehnološko) znanje                  |
| outsourcing                         | zunanje izvajanje (dejavnosti)       |
| service level agreement             | dogovor o zahtevanem nivoju storitve |
| strategic alliance                  | strateška zveza                      |
| strategic outsourcing               | strateško zunanje izvajanje          |
| strategic partnership               | strateško partnerstvo                |