

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**PODIZVAJANJE ZUNANJE DEJAVNOSTI V PODJETJU
LESKA**

Ljubljana, oktober 2006

KLAVDIJA PAVLIN

IZJAVA

Študentka Klavdija Pavlin izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mateje Drnovšek in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA ..	1
1.2 METODE DELA IN STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA.....	3
2 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI.....	4
2.1 OPREDELITEV POJMOV ZUNANJEGA IZVAJANJA	6
2.2 RAZVOJ ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	7
2.3 PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA	12
2.4 RAZLOGI ZUNANJEGA IZVAJANJA	16
2.4.1 Prednosti zunanje izvajanja dejavnosti.....	18
2.4.2 Slabosti zunanje izvajanja dejavnosti	21
3 PRISTOPI K ZUNANJEMU IZVAJANJU DEJAVNOSTI	23
3.1 UPRAVLJANJE S STORITVAMI ZNOTRAJ PODJETJA	23
3.2 DOLGOROČNO RAZMERJE, KI TEMELJI NA KORISTI.....	23
3.3 ODDAJA ZUNANJEGA IZVAJANJA PO POGODBI	24
3.4 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI.....	24
3.5 “CO-SOURCING”	25
4 IZVAJANJE ZUNANJE DEJAVNOSTI V PRAKSI.....	25
4.1 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI V SVETU IN V SLOVENIJI.....	26
4.1.1 Značilnosti in razširjenost.....	27
4.1.2 Razlike v izvajanju zunanje dejavnosti	29
4.1.3 Prihodnost izvajanja zunanje dejavnosti.....	30
4.2 IZBIRA ZUNANJEGA IZVAJALCA	31
5 PODJETJE LESKA – ZUNANJI PODIZVAJALEC DEJAVNOSTI	35
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	35
5.1.1 Osnovni podatki o podjetju.....	35
5.1.2 Od ustanovitve do danes.....	36
5.1.3 Organizacija.....	39
5.1.4 Panoga in konkurenca.....	39
5.2 PODJETJE KOT ZUNANJI PODIZVAJALEC DEJAVNOSTI.....	40
5.2.1 Začetek/uvajanje zunanje podizvajanja v podjetju	40
5.2.2 Prednosti in slabosti podizvajanja	46
5.2.3 Izvajanje nadzora zunanje ponudnika dela	48
5.3 PRIPOROČILA ZA PODJETJE – ZUNANJEGA PODIZVAJALCA	49
6 SKLEP	52
LITERATURA	55
VIRI	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Učinkovito zunanje izvajanje	5
Slika 2: Kaj je zunanje izvajanje dejavnosti	7
Slika 3: Proces razvoja zunanjega izvajanja dejavnosti	8
Slika 4: Možni pristopi pri spremembah poslovanja	9
Slika 5: Uporaba različnih oblik zunanjega izvajanja	11
Slika 6: Faze procesa zunanjega izvajanja	14
Slika 7: Razlogi za zunanje izvajanje	18
Slika 8: Delež podjetij v Sloveniji, ki imajo izkušnje z zunanjim izvajanjem, po dejavnosti	26
Slika 9: Najpomembnejši novo načrtovani projekti zunanjega izvajanja.....	30
Slika 10: Razlogi za zunanje izvajanje v prihodnosti.....	31
Slika 11: Proces izbire zunanjega izvajalca dejavnosti	33
Slika 12: Organigram podjetja Leska	39
Slika 13: Odnos med ponudnikom dela in podjetjem Leska kot podizvajalcem.....	45

KAZALO TABEL

Tabela 1: Časovni prikaz poslovanja podjetja Leska	37
Tabela 2: Nekaj najpomembnejših podatkov poslovanja podjetja v 1000 SIT	38
Tabela 3: SWOT analiza	48

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Če se ozremo nekaj stoletij nazaj, ko so v poslovnem svetu vladale velike korporacije, ki so obvladovale celoten poslovni svet, lahko potrdimo, da se danes srečujemo z največjimi in najhitrejšimi globalnimi spremembami do sedaj. Za omenjeno obdobje sta nedvomno najpomembnejša znanje in inovativnost, ki vplivata na visoko kakovost izdelkov ter storitev (Fligstein, 2001, str. 204).

Da bi podjetja lahko dosegala uspešne poslovne rezultate, morajo zmanjšati stroške storitev in proizvodnje, uporabiti nove tehnologije v transportu in komunikaciji, izboljšati odnose do kupcev, poskrbeti za hitro in pravočasno dobavo itd. To podjetju omogoča tako imenovani outsourcing¹ (v nadaljevanju: zunanje izvajanje dejavnosti) (Fligstein, 2001, str. 204).

Novo nastale razmere na trgu torej zahtevajo od vsakega podjetja, da kar najbolj zniža svoje stroške ter po drugi strani obdrži oziroma izboljša kakovost svojih izdelkov. Zelo pomembna dejavnost posameznega podjetja je tudi nenehno izvajanje inovacij ter hitro razvijanje novih izdelkov, ki jih kupec želi in zahteva (Porter, 1990, str. 6). Podjetje, ki želi uspeti v današnjem poslovnem svetu, mora torej vse funkcije izvajati hitreje in učinkoviteje od konkurence. Da bi podjetje lahko poslovalo z najnižjimi stroški ter izpolnjevalo tudi vse ostale priporočljive kriterije, pa nikakor ne sme biti preveliko.

Zunanje izvajanje dejavnosti se dandanes uporablja tako v zasebnem kot javnem sektorju razvitega sveta in tudi v Sloveniji. Vendar je potrebno izpostaviti, da uspeh zunanjega izvajanja aktivnosti ni vedno zagotovljen in številna podjetja ne dosežejo pričakovanih rezultatov. Pomembno je, da ima odločitev o aktivnostih, ki jih podjetje namerava izločiti oziroma dati v izvajanje zunanjemu izvajalcu, jasen cilj, kajti tu ne gre le za prenos obveznosti z enega na drugega, temveč tudi za prednosti takega načina poslovanja. V Sloveniji številna mala podjetja delujejo kot zunanji izvajalci za domača ali za svetovno znana podjetja.

Konec 60. in na začetku 70. let zasledimo, da so v poslovnem svetu delovale velike korporacije, ki so zaradi zahtev porabnikov svojo konkurenčno prednost dosegale z lastno

¹ Outsourcing ali zunanje izvajanje dejavnosti pomeni, da gre za prenos neke aktivnosti podjetja, ki jo je podjetje do sedaj izvajalo z notranjimi viri, na drugo podjetje, specializirano za izvajanje te aktivnosti (Boone, Kurtz, 1997, str. 237). Pri taki obliki izvajanja dejavnosti, torej pri zunanjem izvajanju dejavnosti, podjetje ponavadi ne predpiše drugemu podjetju, kako naj aktivnost izvede, temveč je osredotočeno le na končni rezultat, ki ga zahteva (Bendor-Samuel, 2006).

kakovostjo. Vendar so z leti zahteve porabnikov postale vse večje in velike korporacije so se začele soočati z zelo velikimi stroški, ti pa so v bistvu pomagali manjšim podjetjem, da so v 80. letih postala vse bolj konkurenčna velikim korporacijam. Mala podjetja so bila namreč bolj fleksibilna in so se lahko hitro odzvala na potrebe in zahteve kupcev (Svetin, 2004, str. 89).

Danes je glavni cilj vsakega posameznega podjetja, da ustvari večjo vrednost za kupce, kar pomeni, da mora podjetje v želji, da bi uspelo, vse poslovne funkcije izvajati učinkoviteje, kot jih izvajajo njegovi konkurenti. Vsako podjetje pa lahko konkurira le z najnižjimi stroški, višjo kakovostjo, učinkovitim menedžmentom ipd. Ugotavljamo, da v velikem podjetju vseh zahtevanih dejavnikov za boljšo konkurenčnost ni mogoče uresničiti. Edini izhod, ki ga podjetja lahko izberejo, da bi dosegla konkurenčno prednost, je povezovanje s podjetji, ki so specializirana za posamezno aktivnost. Način sodelovanja s specializiranimi podjetji je dober, kar se odraža v novih in edinstvenih izdelkih, ki na prelomu tisočletja predstavljajo odločilno konkurenčno prednost (Bolwijn, Kumpe, 1990, str. 47).

Problema velikih korporacij sta največkrat predraga delovna sila ter neizkoriščeni viri. Podjetja, ki se želijo ogniti tem težavam, v zadnjem času v veliki meri usmerjajo svoje poslovanje na trge tretjega sveta (Quinn, 1986, str. 412–413). S tem, ko podjetja izločijo in zaupajo posamezne aktivnosti poslovanja zunanjim izvajalcem, pridobijo zelo veliko konkurenčno prednost, ki se izraža tako v pridobitvi novih partnerjev kot tudi v:

- znižanju stroškov,
- zmožnosti hitrega prilagajanja potrebam ter zahtevam trga,
- dostopu do novih virov,
- delitvi finančnega tveganja z zunanjim izvajalcem.

S specialističnim delom želim posredovati teoretično znanje o zunanjem izvajanju dejavnosti: kaj je, kaj pomeni ter kakšni so razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti. Teoretične koncepte bom ponazorila na podjetju Leska, torej z vidika podjetja zunanjega podizvajalca, ki od samega začetka poslovanja deluje kot zunanji izvajalec za podjetja Ikea, Habitat, Marks & Spencer. Problem poslovanja podjetja Leska je predvsem v tem, da pri prej omenjenih podjetjih ni evidentirano kot dobavitelj, temveč od samega začetka poslovanja deluje v verigi, pod okriljem posrednika. To pa dandanes pomeni veliko težavo, saj so s tem povezane predvsem cene izdelkov, ki so zelo "okleščene". Z analizo vseh prednosti in slabosti poslovanja iz teorije in primerjavo predvsem slabosti, s katerimi se je podjetje Leska srečalo do sedaj, sem skušala poiskati vse najboljše možnosti za izboljšanje razmer poslovanja podjetja Leska. V delu sem skušala ponazoriti tudi napake, ki jih je podjetje naredilo v preteklosti, ter podati predloge za najprimernejšo pot za uspešno poslovanje podjetja kot podizvajalca v prihodnje.

Zunanje izvajanje aktivnosti predstavlja za vsako podjetje, pa naj bo podjetje, ki izloča posamezne funkcije v izvajanje zunanjemu izvajalcu, ali pa podjetje, ki sprejema oziroma je podizvajalec, velik izziv ter hkrati tudi težaven proces.

Cilj specialističnega dela je v prvi vrsti teoretična opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti, nato pa prenos tega znanja preko raziskovalnega, spoznavnega in teoretičnega pristopa v prakso, z ugotavljanjem ključnih prednosti podjetja Leska, opredelitvijo napak, ki jih je podjetje, kot zunanji podizvajalec dejavnosti, naredilo v preteklosti, ter opredelitev priložnosti in priporočil za uspešno implementacijo zunanjega podizvajanja aktivnosti.

V specialističnem delu sem teorijo primerjala s prakso na podjetju Leska:

1. Kateri pristop, ki ga navaja literatura, je bil uporabljen oziroma se še vedno uporablja v primeru podjetja Leska.
2. Kateri koraki so bili izvršeni pri iskanju zunanjega podizvajalca, v našem primeru podjetja Leska, s strani tujih ponudnikov dela.
3. Opredelitev glavnih prednosti in tudi znanj, ki jih je podjetje Leska pridobilo v dolgoletnem sodelovanju z zunanjimi ponudniki del.
4. Na koncu sem opredelila priporočila, za katera menim, da bi podjetju Leska lahko pomagala pri poslovanju v prihodnje.

1.2 METODE DELA IN STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA

Specialistično delo je osnovano na teoretičnem preučevanju in spoznanju zunanjega izvajanja dejavnosti z vsemi slabostmi in prednostmi, priporočili, različnimi oblikami pristopov in ostalimi podatki, ki jih v svojih delih opisujejo različni avtorji, tako domači kot tuji. Največji poudarek je usmerjen k analizi priložnosti, ki se ponujajo podjetju pri poslovanju z zunanjimi ponudniki podizvajanja. Za analizo priložnosti sem uporabila kvalitativno metodo dela – študijo primera.

Kljub temu, da je večji poudarek specialističnega dela na analizi priložnosti poslovanja podjetja, je potrebno izpostaviti, da je med ponudniki dela zelo strog in zaprt sistem delovanja in je analiza priložnosti zelo otežena. Analizo sem skušala kar najbolje ponazoriti z že znanimi podatki podjetja Leska ter podatki, ki sem jih pridobila od drugih slovenskih podizvajalcev, ki opravljajo storitve za iste ponudnike dela kot obravnavano podjetje. Podatki, ki sem jih uporabila pri analizah, so razkriti le v taki meri, da nisem ogrozila poslovanja zunanjih ponudnikov del.

Specialistično delo je razdeljeno v pet smiselno povezanih poglavij. Uvodu sledi kratka opredelitev pojmov zunanjega izvajanja dejavnosti, osredotočila pa sem se tudi na njihove glavne prednosti in slabosti. Pomemben del je namenjen tudi samemu procesu izvajanja dejavnosti.

V tretjem poglavju sem opisala različne pristope, ki jih zunanji ponudnik del lahko uporablja pri izločitvi dejavnosti v podizvajanje specializiranemu podjetju.

V četrtem poglavju sem se omejila na primere iz prakse tako v svetu kot v Sloveniji. Zajela in opisala sem tudi vse potrebne korake, ki jih mora ponudnik del opraviti in določiti pred in med izbiro pravih kandidatov za izvajanje dejavnosti. Zbrane podatke sem nato primerjala s podatki, katerim so zunanji ponudniki del namenili največ pozornosti pri izboru podjetja Leska za svojega podizvajalca.

V petem poglavju sem opisala podjetje Leska, njegove začetke poslovanja in razvoj skozi čas. Poslovanje podjetja sem analizirala s pomočjo podatkov iz bilance stanja in uspeha. Velik poudarek sem namenila definiranju napak, s katerimi se je podjetje soočilo v preteklosti, ter s pomočjo raznih teoretičnih izhodišč in možnosti, ki se prikazujejo v tej panogi, skušala poiskati oziroma ponazoriti najboljše možne rešitve za uspešno poslovanje podjetja kot zunanjega podizvajalca.

2 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Zunanje izvajanje dejavnosti je na samem začetku, konec 60-ih let in v začetku 70-ih let, veljalo za taktično rešitev določenega problema in ne kot strategija za izboljšanje učinkovitosti in tudi večje dobičkonosnosti. Nato pa se je v 70-ih letih uporaba zunanjega izvajanja dejavnosti razširila, saj so se podjetja želela znebiti določenih manj pomembnih aktivnosti. Vsako zgodovinsko obdobje je sprožilo posebne izzive in ovire za poslovanje podjetij in tudi sedanje obdobje ni nikakršna izjema. V hitro spreminjajočem se okolju podjetja lahko organizacija podjetja postane nefunkcionalna. Vsi menedžerji oziroma vodje podjetij se morajo zavedati, da dolgoročen uspeh poslovanja lahko dosežejo le, če bodo njihova podjetja usmerjena v prihodnost in ne le v sedanost. Lahko rečemo, da je za podjetja najbolje, da se "držijo svoje lastne poti" in se osredotočijo na izvajanje dejavnosti, ki jih dobro poznajo in za katere so najbolj usposobljena. Vse ostale dejavnosti pa lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvedejo zunanji izvajalci.

Pomembni strateški motivi za zunanje izvajanje dejavnosti so (Urbanija, 1998, str. 49):

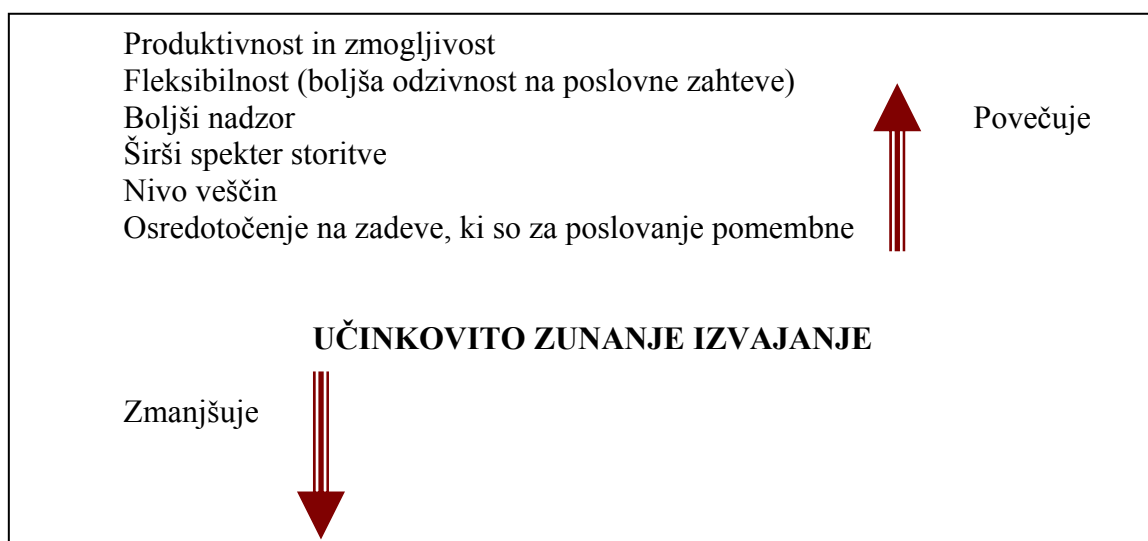
- Usmeritev na osnovne dejavnosti, torej na tisto, kar od podjetja terja trg in kar zna podjetje najbolje delati. Z izločitvijo obrobni dejavnosti lahko dane vire usmeri na strateško pomembna področja. Podjetje se tako na zahteve trga odziva lažje in prožneje.
- Pridobitev znanja in področij dejavnosti, na katerih podjetje morda ni povsem doma, ki pa so nujne za obstanek v konkurenčnem okolju.
- Prihranek pri stroških, ker se s pritegnitvijo zunanjega izvajalca storitev fiksni stroški spremenijo v variabilne. V idealnem primeru tako nastanejo le stroški za dejansko opravljene storitve, ki jih zunanji ponudniki pogosto opravijo poceni.

Ločiti je mogoče dve vrsti zunanjega izvajanja dejavnosti:

- tisto znotraj podjetja, ko prelagamo določeno dejavnost iz enega dela podjetja v drugega. Značilen primer je ustanovitev hčerinske družbe, ki ji naložimo skrb za opravljanje storitev s področja informatike;
- ter tisto zunaj podjetja, kjer gre za prelaganje nekaterih funkcij na zunanje ponudnike, ki niso povezani s podjetjem. Pri tem gre lahko za preproste naloge, kot je na primer računalniška obdelava podatkov. V okviru reinženiringa podjetij je postala pomembnejša druga različica (Urbanija, 1998, str. 49).

Podjetje potrebuje sredstva in delo, da lahko izpelje svoje dejavnosti. To so lahko lastna sredstva, lahko pa jih tudi najame ali vzame v zakup. Po tradiciji želijo imeti podjetja v svoji lasti ali pod nadzorom večino sredstev, ki pridejo v podjetje. Seveda se tudi to spreminja. Podjetja ugotavljajo, da nekatera sredstva, ki jih imajo, ne delujejo tako dobro kot tista, ki bi jih lahko dobili od zunaj, kar bi lahko bilo tudi ceneje. Vse več je takih podjetij, ki se odločijo, da bodo pridobila manj kritična sredstva od zunaj, s pomočjo zunanjega izvajanja. Po drugi strani pa vedo, da je nujno, da poskrbijo za tista ključna sredstva in znanja, ki tvorijo samo jedro njegove dejavnosti. Preudarna podjetja vedo, katera so njihova temeljna znanja in sposobnosti. Na osnovi teh pripravijo strateške načrte za bodoče proizvode in dejavnosti (Kotler, 1996, str. 65).

Slika 1: Učinkovito zunanje izvajanje



Vir: Inštitut za informatiko, 2006.

Neizprosni konkurenčni boj torej zahteva od podjetij, da se obnašajo racionalno in poslujejo učinkovito. Ravno zaradi tega je pomembno, da podjetja izvajajo le tiste dejavnosti, za katere so specializirana, za katere so najbolj usposobljena in imajo ključne zmožnosti. Ostale dejavnosti pa je vsaj z ekonomskega vidika najbolje dati v izvajanje zunanjim izvajalcem. Pojavi se vprašanje: Naredi sam ali kupi? Za zunanje izvajanje dejavnosti se podjetja odločijo zaradi različnih razlogov, vendar s skupnim ciljem, in sicer

znižanje stroškov in tako izboljšanje poslovanja, kar posledično vodi do izboljšanja konkurenčnega položaja.

2.1 OPREDELITEV POJMOV ZUNANJEGA IZVAJANJA

V različnih literaturah zasledimo veliko različnih opisov, kaj zunanje izvajanje dejavnosti je, vendar vsi pomenijo enako.

Zunanje izvajanje dejavnosti je pogodbeni prenos katerekoli aktivnosti, ki se pojavlja v sklopu podjetja, v zunanje okolje. Glede na to, da je poudarek na katerikoli (dejavnosti) in zunanjem (okolju), pomeni, da je možnosti za izvedbo zunanjega izvajanja v podjetju tako rekoč nešteto. Aktivnosti so lahko poslovni procesi oziroma njihovi deli, ki so zunaj posameznih zaključenih organizacijskih struktur ali ki so v podporni funkciji raztresene po celem podjetju. Po svoji funkciji tvorijo te aktivnosti paletu, od popolnoma podpornih do tistih najosnovnejših, s pomočjo katere si podjetje na trgu gradi svojo konkurenčno prednost pred tekmeci (Stupica, 1999, str. 42).

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).

Po definiciji Boona in Kurtza (1997, str. 16) pomeni zunanje izvajanje dejavnosti, da podjetje odda (da v zakup) eno ali več od svojih notranjih dejavnosti nekemu drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec in ki lahko ta dela izvaja na visoki kakovostni ravni. Zunanje izvajanje torej pomeni, da podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom.

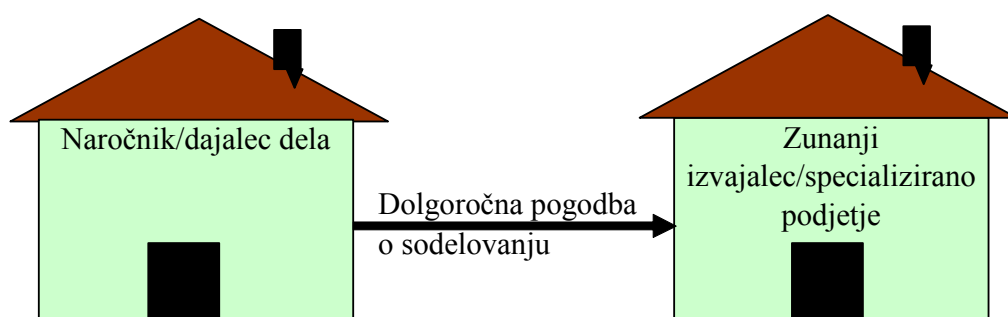
Definicijo zunanjega izvajanja dejavnosti podaja tudi Greaver (1999, str. 3), ki pravi, da je zunanje izvajanje dejavnosti pogodbeni prenos nekaterih ponavljajočih se notranjih aktivnosti in odločitev podjetja na zunanje izvajalce. Pri tem ne gre samo za prenos aktivnosti, temveč pogosto tudi za prenos pravic odločanja ter poslovnih prvin. Pravice odločanja pomenijo odgovornost sprejemanja odločitev, ki so v povezavi s prenesenimi aktivnostmi. Med prenesene poslovne prvine pa spadajo zaposleni, oprema, tehnologija in objekti.

Zunanje izvajanje dejavnosti, ki ni neposredno povezano s temeljno dejavnostjo podjetja, je lahko za marsikatero podjetje izredno pomembno. Mnoga podjetja se odločajo za prenos posameznih poslovnih funkcij na zunanje izvajalce, da bi se sama čimbolj osredotočila na opravljanje svoje temeljne dejavnosti. Temeljna dejavnost podjetja je tista, zaradi katere

podjetje obstaja in na kateri temeljijo njegove primerjalne prednosti pred drugimi medtem ko vse ostale funkcije v podjetju, ki jih mora podjetje tudi uspešno obvladovati, predstavljajo pomožne dejavnosti, ki jih podjetje lahko prepusti v izvajanje zunanjim izvajalcem (Debeljak, 2001, str. 8).

Izraz, ki izvira iz ameriške angleščine, je skovanka, nastala iz besedne zveze², ki pomeni uporaba zunanjih virov. Veliki angleško-slovenski poslovni slovar Lidije Šega besedo “outsourcing” razlaga takole: izkoriščanje zmogljivosti zunaj lastne hiše, oddajanje storitev/del v izvajanje zunanjim partnerjem (na podlagi dolgoročne pogodbe o sodelovanju), najemanje tujih storitev, vključevanje zunanjih sodelavcev (Urbanija, 1998, str. 49).

Slika 2: Kaj je zunanje izvajanje dejavnosti



Vir: Urbanija, 1998.

2.2 RAZVOJ ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Zunanje izvajanje dejavnosti se je začelo v majhnem obsegu. Podjetja so se najprej odločala za pogodbeno najemanje zunanjih sodelavcev na področjih vzdrževanja, čiščenja, transporta, prehrane zaposlenih, varovanja stavb, izgradnje informacijskega sistema itd. Danes se je zunanje izvajanje dejavnosti 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 končnih proizvodov ter računalniške obdelave podatkov (kot na primer podjetje Eastman Kodak, ki je predalo v zunanje izvajanje vse računalniške dejavnosti, ki jih zanj opravlja IBM) ali kakšne druge dejavnosti (Boone, Kurtz, 1997, str. 14–16), tudi take, ki so za poslovanje podjetja bistvenega pomena (Boone, Kurtz, 1997, str. 236).

² Outside resource using

Slika 3: Proces razvoja zunanjega izvajanja dejavnosti

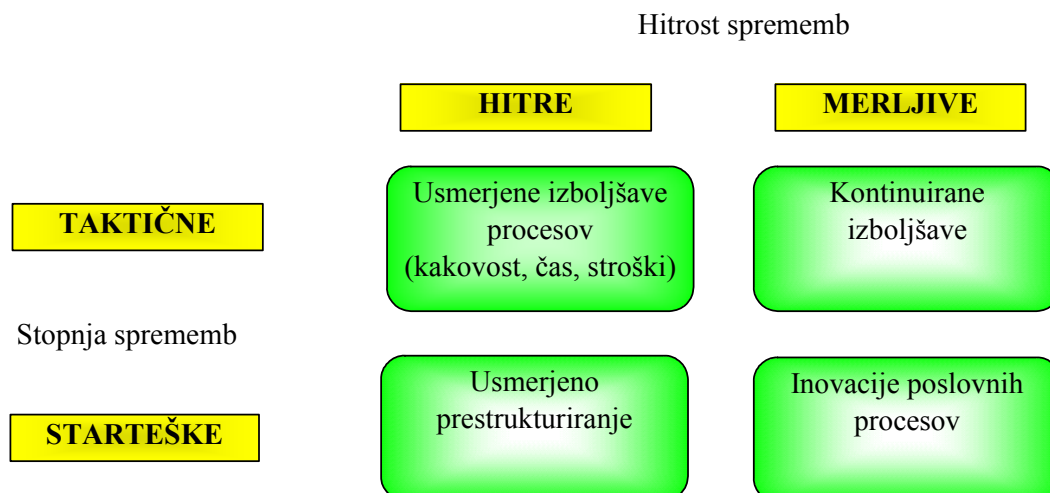
	TRADICIONALEN PRISTOP	ZUNANJE IZVAJANJE S SODELOVANJEM	TRANSFORMACIJA POSLOVANJA
CILJ	Izločanje dela zunanjim izvajalcem zaradi zmanjšanja stroškov in večje usmerjenosti na glavne izzive	Odzivanje na spremenjene zahteve trga in izboljšanje nebitvenih procesov za znižanje stroškov ter povečanje fleksibilnosti	Preoblikovanje načina poslovanja podjetja, da bi bistveno izboljšala uspešnost poslovanja
VLOGA PARTNERJA	Izvaja pomožno funkcijo	Se peoblikuje in izvaja nestrateške procese	Sodeluje pri transformaciji/preoblikovanju poslovanja
PRISTOP	*standardne storitve *fiksno oblikovanje cen *ozek obseg storitev	*prilagajanje storitev *oblikovanje cene na podlagi rezultata *storitve zasnovane tako, da podjetje dosega spreminjajoče se zahteve	*kompleksne storitve za doseganje radikalnih sprememb *oblikovanje cene na podlagi delitve tveganja *pospešena dobava
TIPIČNE UGODNOSTI			
VLOŽKI	20-50% prihranek stroškov dostop do najboljše prakse izboljšave poklicnih možnosti izboljšave osredotočenosti menadžemnta	50% prihranek stroškov dostop do konkurenčnih znanj izboljšave poklicnih možnosti izboljšave osredotočenosti menadžemnta	50% prihranek stroškov dostop do ključnih znanj izboljšave poklicnih možnosti izboljšave osredotočenosti menadžemnta
IZDATKI	enak, konstanten nivo storitev delitev finančnega tveganja	visok, konstanten nivo storitev izboljšana fleksibilnost in hitrost delitev operativnega tveganja	visok, konstanten nivo storitev izboljšana fleksibilnost in hitrost delitev strateškega tveganja
REZULTAT			50% povečanje tržnega deleža podvojitve prihodkov sprememba baze tekmovanja

Vir: Linder, Jacobson, Breitfelder, Arnold, 2001.

Izločanje dejavnosti vse bolj postaja glavno orodje izvajanja sprememb v poslovnem svetu. "Izločanje dejavnosti ni skrivna formula uspeha, niti ni magično orodje za izparevanje problemov, niti kaprica menedžmenta družb. Je le orodje menedžmenta, ki še ni v celoti preizkušeno in razumljeno." (Greaver, 1999, str. 15)

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.

Slika 4: Možni pristopi pri spremembah poslovanja



Vir: Greaver, 1999, str. 100.

TAKTIČNA FAZA

V preteklih 20–30 letih so se za zunanje izvajanje dejavnosti odločala predvsem podjetja, ki so zašla v finančne težave in je zunanje izvajanje dejavnosti za njih pomenilo oziroma predstavljalo rešitev, saj je bil cilj doseči kratkoročno znižanje stroškov, izločitev potrebe po investiranju, realizacija denarnega priliva z odprodajo sredstev in opreme ter rešiti se težav z zaposlovanjem (Bendor-Samuel, 2006).

Značilnosti taktične faze so bile (Bendor-Samuel, 2006):

- fiksna cena, ki se je usklajevala z rastjo stroškov,
- sklepanje pogodb za 5–10-letno obdobje,
- zahtevan nivo storitev določen na podlagi tehničnih meril,
- posledice ob nedoseganju zahtev niso bile predvidene,
- zunanji izvajalec se kljub očitnim spremembam v okolju z naročnikom ni bil pripravljen pogajati brez privolitve v dvig cene – frustracija pri naročniku.

STRATEŠKA FAZA

Izraz strateško izvajanje sta leta 1994 vpeljala profesor Quinn in Hilmer, čeprav se je praktical že prej. V zadnjih desetih letih se je situacija na trgu precej spremenila. Glavni v podjetjih 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. Taktični vidik zunanjega izvajanja je zamenjal strateški pomen. Povečali so se vrednost ter dolžina pogodb, spekter izločenih dejavnosti ter odnos, kupec in dobavitelj sta postala poslovna

partnerja. Tako so se zdrava in profitna podjetja začela odločati za zunanje izvajanje dejavnosti ter so začela iskati zunanje partnerje za obdelavo podatkov, logistiko, skladiščenje, človeške vire, knjigovodstvo in druge poslovne procese.

Williams (2001) navaja, da je smiselno, da se podjetje odloči za zunanje izvajanje dejavnosti, če dejavnost ni strateškega značaja. Namreč, odločitev o tem, katere storitve naj podjetje odda v zunanje izvajanje, v veliki meri vpliva na njegovo konkurenčnost ter uspeh na trgu, zato sodi na področje strateškega vodenja. Strateško vodenje se ukvarja z vprašanji dolgoročnega razvoja podjetja ter z doseganjem trajnih konkurenčnih prednosti na trgu. Strateško vodenje je naloga najvišjega menedžmenta. Da bi se podjetje pravilno odločilo, katere dejavnosti so strateške in katere ne, si lahko pomaga z naslednjimi vprašanji:

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

V primeru negativnih odgovorov, gre za nestratesko dejavnost in bilo bi smiselno, da bi podjetje oddalo dejavnost v zunanje izvajanje.

Odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti pomeni tudi zmanjšanje administrativnih nalog in osredotočenost na strateške naloge. Dilema novega pristopa je, kako naj podjetje odnos z zunanjim izvajalcem spremeni v sredstvo, ki mu bo stalno ustvarjalo koristi. Ta nov model obravnava zunanjega izvajalca kot dolgoročno sredstvo, ki lahko bistveno pripomore k vrednosti podjetja. Podjetje pa pri tem modelu upravlja s časom in z viri tako kot s sredstvi in investicijami. 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 (Uršič, 2002, str. 22).

TRANSFORMACIJSKA FAZA

Transformacijska faza je popolnoma nova oblika izločanja dejavnosti, ki se je razvila kot posledica hitrih gospodarskih sprememb in prilagajanja družb na nove razmere. Poslovna partnerja se v tej fazi odrečeta ugodnosti in varnosti, ki ju nudijo točno opredeljeno področje dela, določeni rezultati, strukturirana vloga ter odgovornosti pri doseganju dramatičnih sprememb poslovanja družbe (Mavrič, 2003, str. 27).

Transformacijska faza je naprednejši pristop k zunanjemu izvajanju in glavna 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.

Glavne prednosti transformacijskega zunanjega izvajanja so (Linder, Jacobson, Breitfelder, Arnold, 2001):

- postopno izboljšanje poslovanja,
- skrajšan čas vstopa na trg,
- delitev tveganja,
- povečanje inovativnosti s pomočjo izkušenj, raziskav in znanja zunanjih izvajalcev,
- povečanje osnovnih zmožnosti,
- strmenje h konkurenčnemu položaju.

Transformacijsko zunanje izvajanje je program preoblikovanja poslovanja z doseganjem hitrih, postopnih izboljšav v proizvodnem procesu. To ni nov koncept in ga podjetja uporabljajo že kar nekaj časa in še se bo uporabljal, saj velja za uspešnega (Linder, Jacobson, Breitfelder, Arnold, 2001).

Slika 5: Uporaba različnih oblik zunanjega izvajanja

Na ravni podjetja	Izločanje večjega števila nestrateških procesov	Transformacijsko zunanje izvajanje
Na kateri ravni so postavljeni cilji in merjeni rezultati?	Tradicionalno zunanje izvajanje zaradi znižanja stroškov	Transformacijski proces za izboljšanje zmogljivosti
Na ravni funkcije		
	Pomožni	Kritični
	Kakšne vrste proces se izloča?	

Vir: Linder, Jacobson, Breitfelder, Arnold, 2001.

Zavedati se moramo, da kot pri vseh ostalih menedžerskih orodjih tudi pri zunanjem izvajanju ni ene same rešitve, saj se podjetja med seboj razlikujejo tako v sami organizaciji kot tudi po finančnem položaju. Menedžerji se uvajanju nekih velikih radikalnih sprememb raje izogibajo in se veliko raje odločajo za sprotno in postopno uvajanje sprememb. Glede na to, da se dandanes razmere na trgu in v samem okolju zelo hitro spreminjajo, pa takšen nastop menedžerjev nikakor ni sprejemljiv in dober. Tako Linder, Jacobson, Breitfelder, Arnold (2001) navajajo osem vprašanj za hitro preverjanje potreb po uvajanju transformacijskega zunanjega izvajanja v podjetju, in sicer:

1. Ali vaše podjetje potrebuje radikalne spremembe, da bo lahko ostalo konkurenčno v panogi?
2. Je hitrost bistvenega pomena pri uvajanju radikalnih sprememb?

3. Ali ste osebno pripravljene inicijativo podpreti?
4. Ali ste pripravljene sprejeti težko prehodno obdobje?
5. Ali vam primanjkuje ljudi in spretnosti za izpeljavo sprememb?
6. Ali ste pripravljene pri izvajanju sprememb delati s partnerjem, tudi če bo potrebno nanj prenesti nekaj kontrole?
7. Ali ste pripravljene s partnerjem deliti koristi nastalih sprememb?
8. Ali potrebujete kapital za financiranje sprememb?

Menedžment ima pri izvedbi preoblikovanja družbe na voljo veliko različnih orodij, med katerimi Greaver (1999, str. 100) opredeljuje naslednja:

- Usmerjene izboljšave procesov, kjer gre za taktično usmerjeno analiziranje in merjenje procesov in funkcij in je lahko zaključeno v nekaj mesecih. Glavna uporabljena orodja so: analiza aktivnosti, stroškov in menedžmenta, ki prinašajo veliko izboljšav poslovnih procesov ter hkrati pomenijo nizko tveganje pri izvedbi.
- Stalne izboljšave, kjer so orodja usmerjena v taktično analizo procesov in izboljševanje poslovanja, kar lahko traja več let. Kot orodji se uporabljata benchmarking ali koncept celovitega upravljanja kakovosti.
- Inoviranje poslovnih procesov, kjer se kot najpogostejše orodje uporablja reinženiring, ki je strateško usmerjen na analizo, in radikalni reinženiring procesov. Za uvedbo je potrebno veliko časa, ki je posledica povezave z visokim tveganjem.
- Usmerjeno prestrukturiranje. Uporablja se za izločanje dejavnosti, pripojitve in združitve družb. Gre za projektno usmerjene aktivnosti, ki so vzpodbujene z vrha družb in imajo velik vpliv na poslovanje. Z njimi se lahko dosežejo različni cilji, kot je izboljšanje poslovanja in oblikovanje učinkovitejše kapitalske strukture. Tveganje je manjše, ker je izvedba sprememb s temi orodji usmerjena in zahteva krajši čas izvedbe.

2.3 PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA

Proces zunanjega izvajanja se deli na več faz, katere se med avtorji razlikujejo. O samem zunanjem izvajanju lahko govorimo kot o krožnem procesu, ki se začne z načrtovanjem oziroma z identifikacijo potreb in ciljev organizacije in kateri nato sledi sama izvedba odločitve.

Greaver (1999, str. 27) proces izločanja dejavnosti opredeljuje kot sodelovanje drugega izvajalca pri upravljanju organizacije družbe, tehnoloških dosežkih, usposabljanju zaposlenih in pri načrtovanju aktivnosti za doseganje standardov.

Glede na to, da je oddaja dela zunanjemu izvajalcu oziroma zunanje izvajanje na splošno zelo kompleksen projekt, je zelo pomembno, da v fazi načrtovanja podjetje oblikuje posebno projektno skupino, ki določi:

- cilje zunanjega izvajanja,

- plan aktivnosti,
- roke za izvedbo dejavnosti oziroma naloge,
- oz. opredeli odgovornosti posameznika,
- pa tudi obvešča ostale zaposlene o odločitvah glede zunanjega izvajanja (Greaver, 1999, str. 17–32).

McIvor (2000, str. 29–35) proces zunanjega izvajanja deli na štiri faze:

- opredelitev ključnih dejavnosti v podjetju,
- vrednotenje ključnih dejavnosti podjetja in analiza stroškov,
- stroškovna analiza ključnih dejavnosti v podjetju,
- analiza odnosov sodelovanja z zunanjimi izvajalci.

Opredelitev ključnih dejavnosti v podjetju je tista faza, v kateri najvišji menedžment skupaj s projektno skupino določi glavne ključne dejavnosti podjetja. To so tiste dejavnosti, na katere naj bi se podjetje osredotočilo. Vse ostale dejavnosti spadajo v skupino neključnih dejavnosti in le te lahko podjetje odda v izvajanje zunanjim izvajalcem.

Fazi opredelitve ključnih dejavnosti podjetja sledi vrednotenje ključnih dejavnosti ter analiza stroškov. Z vrednotenjem ključnih dejavnosti se opiramo predvsem na primerjavo teh dejavnosti z možnostmi zunanjih izvajalcev. Analiza stroškov pa je tista vrsta analize, ki nam pokaže primerjavo stroškov v primeru izvajanja neključnih dejavnosti znotraj podjetja in oddajanja teh dejavnosti zunanjim izvajalcem.

V fazi popolne analize stroškov se izvede popolna analiza tako dejanskih kot potencialnih stroškov, ki nastanejo v celotnem poslovnem procesu.

Pri analizi odnosov z zunanjimi izvajalci gre predvsem za to, da skuša podjetje, kot dajalec dela, v izvajanje izven zidov podjetja vzpostaviti nek pameten partnerski odnos, ki mu bo v naprej omogočal izvajati kontrolo nad razvojem novih proizvodov in storitev ter kontrolo nad vsemi dejavnostmi, ki vplivajo na nadaljnjo rast in uspešno poslovanje podjetja.

Slika 6: Faze procesa zunanjega izvajanja



Vir: Outsourcing Strategies, 1998.

Prvi korak, ko podjetje sprejme odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti, je, da opredeli oziroma določi potrebe in cilje organizacije. Postavljeni cilji so tisti, ki omogočajo merjenje uspešnosti, primernosti ali neprimernosti, določene odločitve. Podjetje mora nato določiti tudi naloge za izvajanje ter opredeliti razloge, zakaj naj bi se odločilo za zunanje izvajanje.

Podjetja, ki so se odločila za zunanje izvajanje dejavnosti, si najpogosteje zastavijo naslednje cilje, ki naj bi jih s takšnim načinom izvajanja dejavnosti dosegla (Šink, 1998, str. 22–23):

- znižati stroške (pri čemer je podjetje usmerjeno predvsem v zniževanje fiksnih stroškov ter pretvarjanje fiksnih stroškov v variabilne s tem, ko za zunanje izvajanje dejavnosti plačuje zunanje izvajalce ter ostale dobavitelje),
- pridobiti bolj fleksibilne in visoko kakovostne vire storitev,
- vse notranje oddelke podjetja osredotočiti na ključno dejavnost podjetja,
- izboljšati kakovost izvajanja tistih dejavnosti, ki jih za podjetje opravljajo zunanji izvajalci,
- omogočiti dostop do novih idej in tehnologij.

Greaver (1999, str. 17–32) proces zunanjega izvajanja dejavnosti deli na sedem faz:

- načrtovanje,
- preučevanje strateških implikacij,
- analiza stroškov in poslovnih rezultatov,
- izbor zunanjih izvajalcev,
- pogajanja in dogovor o pogojih sodelovanja,
- prenos virov,
- ravnanje odnosov z zunanjimi izvajalci.

V fazi načrtovanja je potrebno ustanoviti projektno skupino, ki nato določi cilje zunanjega izvajanja, plan vseh aktivnosti, roke za izvedbo, odgovornosti posameznikov. Poleg tega pa projektna skupina obvešča zaposlene o odločitvah glede zunanjega poslovanja.

V fazi proučevanja strateških implikacij vodstvo podjetja oceni, ali se takšen način delovanja podjetja, z oddajo posla zunanjim izvajalcem, sklada z vizijo, strategijo in konkurenčno prednostjo podjetja.

V fazi analize stroškov in poslovnih rezultatov projektna skupina analizira obstoječe stroške podjetja s pričakovanimi stroški na podlagi ponudb zunanjih izvajalcev. Projektna skupina želi s to analizo ugotoviti, ali bi stroški in kateri izginili in kateri bi se na novo pojavili z zunanjim izvajanjem. Projektna skupina mora analizirati tudi tekoče poslovanje in ta analiza mora ostati po uvedbi zunanjega izvajanja omogočena.

Faza izbire zunanjih izvajalcev je sestavljena iz več podfaz. Najprej je potrebno postaviti kriterije za samo izbiro zunanjega izvajalca, kateri temeljijo na razlogih za zunanje izvajanje dejavnosti. Tej podfazi sledi iskanje zunanjih izvajalcev preko oglasov ipd. Ko imamo zbrane vse informacije, pa podjetje pošlje razpis za ponudbo vsem potencialnim zunanjim izvajalcem in na podlagi prejetih ponudb podjetje sprejme končno odločitev.

Faza pogajanja in dogovora o pogojih poslovanja je zelo pomembna. Obe strani morata skleniti jasen dokument o medsebojnih odnosih. Pomembno je, da “dajalec” dela predvidi najbolj pesimističen scenarij in nato skupaj z zunanjim izvajalcem sestavi načrt, kako ukrepati, če pride do težav.

Faza prenosa virov je tista, ki sledi, ko je pogodba o sodelovanju sklenjena. Zavedati se moramo, da so v tej fazi na velikem udaru zaposleni, kajti lahko pride do presežka delovnih mest. Zatorej je potrebno z vsemi zaposlenimi, katerim grozi izguba delovnega mesta, skleniti dogovor.

Ravnanje odnosov z zunanjimi izvajalci. Glede na to, da je zunanje izvajanje nova oblika poslovanja, je potrebno vzpostaviti takšne medsebojne odnose, ki temeljijo na odprti komunikaciji, na zaupanju in predanosti ter želji po uspehu.

2.4 RAZLOGI ZUNANJEGA IZVAJANJA

Zelo pomembno je, da vsako podjetje, ki se odloči za izločitev dejavnosti zunanjemu izvajalcu, pozna razloge, zaradi katerih se je odločilo za tako potezo, in tudi cilje, ki jih želi na ta način doseči.

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

Obstaja veliko razlogov, zaradi katerih želi podjetje izločiti določen segment poslovanja. Zelo velikokrat se kot razlog navaja pomanjkanje razvojnih znanj in potrebnih finančnih sredstev, da bi se določen proces poslovanja še vedno lahko odvijal z lastnimi sredstvi. Podjetje, ki bo ponudnik dela, oziroma njegova projektna skupina mora zatorej v ta namen najti in opredeliti premišljene in izdelane finančne razlage, zakaj bi se lahko določen proces poslovanja izvajal ceneje ter učinkovitejše v sodelovanju z zunanjim izvajalcem.

Odločitve o razlogih in smereh izločanja dejavnosti se spreminjajo glede na poslovne cilje oziroma glede na tržne in ekonomske vplive, katerim so izpostavljene. Razloge izločanja dejavnosti lahko razvrstimo v več skupin, ki jih avtorji različno interpretirajo:

1. Spremembe v strategiji družb

Družbe izločajo svoje dejavnosti iz različnih razlogov in izločanje dejavnosti lahko zajema več oblik. Pogosto se pojavlja ob organizacijskih in tehnoloških spremembah in tudi kot posledica reinženiranja, racionalizacije poslovanja, uvedbe novega informacijskega sistema ali drugih poslovnih orodij, ki povzročajo spremembo poslovnih procesov. Reinženiring daje družbam možnost, da uporabijo izločanje dejavnosti kot eno od orodij racionalizacije procesov (Rothery, Robertson, 1996, str. 13). Tako kot se družbe razvijajo z uvedbo novih tehnologij, lahko tudi poslovni partnerji, ki izvajajo podporo njihovih poslovnih procesov, izboljšujejo svoje poslovne procese ter se razvijajo z uvedbo novih metod dela.

Doseganje cilja ploske organiziranosti ima za posledico znižanje in ukinjanje ravni vodenja, kar pomeni manjšanje razdalje med menedžmentom in izvajalci (Rothery, Robertson, 1996, str. 18). Pri izvedbi takšnih projektov pogosto pride do izločitve dejavnosti, kar v praksi pomeni izločitev dela zaposlenih, nekaterih aktivnosti ali celotnih organizacijskih enot. Po drugi strani pa izločitev dejavnosti lahko pomeni tudi izgubo neposredne kontrole nad izločenimi procesi ter spremembe v upravljanju teh storitev. Zelo pomembno je, da upoštevamo nevarnost, da se naloge, ki so izločene, zaradi različnih razlogov lahko ponovno vključijo v poslovni proces.

2. Ekonomski motivi

Kako lahko z izločanjem dejavnosti pričakujemo znižanje stroškov, če mora zunanji izvajalec izvajati ravno takšne aktivnosti kot podjetje, ki ga je najelo? Odgovor pravi, da mora zunanji izvajalec izvajati procese na drugačen, stroškovno učinkovitejši in inovativen način. Glavni interes podjetja, ki izloča dejavnost, je namreč v tem, da zniža skupne stroške na zaposlenega, med katere sodijo predvsem celotni stroški delovnega prostora (oprema, stroški izobraževanja, ...). Greaver (1999, str. 58) navaja, da skupni stroški predstavljajo tudi več kot 100 % plače zaposlenega in, če s temi stroški obremenimo zunanjega izvajalca, so prihranki podjetja, zlasti v daljšem časovnem obdobju, več kot očitni.

3. Razvoj novih storitev

Do odločitve o izločanju dejavnosti določenega procesa lahko pride že med ciklusom proizvodnje novega proizvoda. Najpogostejši razlogi take odločitve so v tem, da novi proizvod, storitev še ni pripravljena v celoti. Sestavni deli, celotni sistemi, ki so namenjeni za izločitev, pogosto predstavljajo osnove za razvoj novih tehnologij. Ravno ta povečana raven nezanesljivosti, ki je povezana z novim proizvodom, pogosto zahteva, da je odločitev o izločanju dejavnosti izvedena takoj po razvojni fazi, razen v primeru, ko so proizvodi opredeljeni kot glavna dejavnost družbe (Quinn, 2006).

4. Delo zunanjega izvajalca

DiRimualdo, Gurbaxani (2006) ugotavljata, da je pravilna kombinacija sposobnosti, zmožnosti, znanja in izkušenj zunanjega izvajalca nujna. Zahteve po komercialnem izkoriščanju in stalnih tržnih izboljšavah namreč temeljijo na zahtevah kupcev in vplivajo na delo izvajalcev.

5. Tržne spremembe

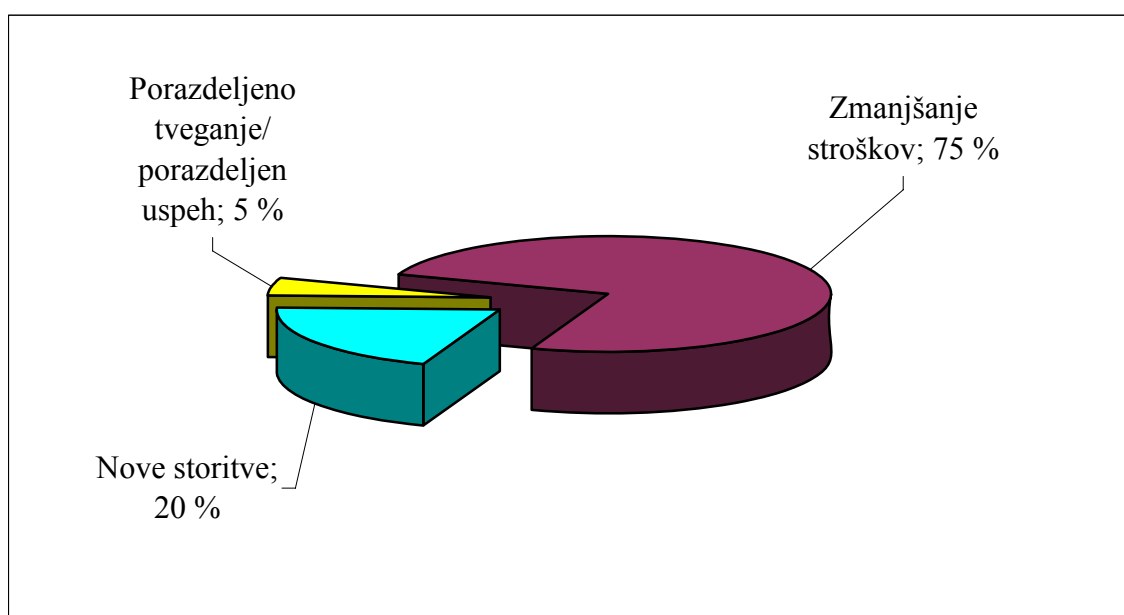
Do odločitev o izločanju dejavnosti prihaja zaradi pomembnih tržnih premikov: spreminjajoče zahteve kupcev, nove tehnološke inovacije in ostalo. Trg industrijskih proizvodov se je spremenil iz dobaviteljsko oblikovanega v trg, ki je usmerjen h kupcem, kar je vplivalo na spremembe obnašanja kupcev, saj imajo le-ti vse večji vpliv na poslovanje družbe. Družbe se z različnimi časovnimi zamiki prilagajajo tržnim spremembam in z že izdelano strategijo jim uspe ohraniti ali večati svojo konkurenčno prednost (Quinn, 2006).

6. Življenjski cikel tehnologije

Spremembe v tehnologiji povzročajo tudi sprejem odločitev o izločanju določenih delov dejavnosti. Krajšanje tehnoloških življenjskih ciklov daje prednost tovrstnim odločitvam, saj so družbe na ta način pri razvoju in uvedbi novih proizvodov ter storitev dosti bolj prožne. Ob vse krajšem življenjskem ciklu novejših tehnologij si družbe z izločanjem bistveno pomagajo, saj na ta način prenašajo del poslovnega tveganja na zunanjega izvajalca (Chunling, Yalaho, 2002, str. 34).

Na samo odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti imajo pomemben vpliv tudi transakcijski stroški. Teorija transakcijskih stroškov je mikroekonomska teorija, ki pravi, da podjetja obstajajo, ker 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, bodo v podjetju svoj dolgoročni cilj raje uresničevali z menjavami na trgu. Od višine transakcijskih stroškov je torej odvisno, katere dejavnosti v gospodarstvu se bodo izvajale v podjetjih in katere na trgih, kjer jih bodo podjetja kupovala (Šink, 1999, str. 16).

Slika 7: Razlogi za zunanje izvajanje



Vir: Skukan, 2006.

2.4.1 Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Veliko podjetij se odloči za zunanje izvajanje dejavnosti predvsem zaradi ugodnosti na različnih poslovnih področjih. Zavedati se moramo tudi, da zunanje izvajanje dejavnosti uporabljajo številna podjetja različnih velikosti ter da so s tem povezani tudi različni razlogi. Po definiciji Bongarda (1994, str. 152) lahko prednosti zunanjega izvajanja združimo v naslednje vsebinske sklope:

- stroški,
- delovna sila,
- tveganje,
- osredotočenost,
- finančni položaj,
- tehnologija in tehnološko znanje.

Prva prednost zunanjega izvajanja – stroški

V preteklosti se je najpogosteje kot razlog za izbor zunanjega izvajanja dejavnosti navajalo znižanje stroškov. Le ti so se s prenosom oziroma oddajo dela zunanjim izvajalcem spremenili iz fiksnih v variabilne. Nov način oblikovanja cene za izvedene naloge omogoča, da se med samim trajanjem pogodbenega razmerja vzpostavi sistem kontrole porabe sredstev pri tistih stroških, ki so se nekontrolirano povišali. V nekem idealnem primeru tako nastanejo le stroški za dejansko opravljene naloge. Podjetje si na ta način pridobi večjo kontrolo nad operativnimi stroški, kar olajša planiranje (Bongard, 1994, str. 145).

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 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,
- v primeru, da prevzame zaposlene od podjetja naročnika, se s temi zaposlenimi na novo pogaja o višini plače. Tega se potencialni prizadeti zaposleni v podjetju naročnika bojijo. Strah jih je, da v novem podjetju ne bodo dovolj cenjeni.

Druga prednost zunanjega izvajanja – delovna sila

Prednost se izkazuje predvsem v tem, da se podjetje s prenosom določenih aktivnosti na zunanje izvajalce izogne sitnostim in težavam pri iskanju usposobljene ter specializirane delovne sile. Zunanji izvajalci imajo prednost pri zaposlovanju specializirane delovne sile, saj se najboljši kadri najraje zaposlijo tam, kjer je njihovo znanje ključno. Zunanje izvajanje dejavnosti pa predstavlja tudi rešitev za občasno pomanjkanje delovne sile (Bongard, 1994, str. 152).

Tretja prednost zunanjega izvajanja – tveganje

S tem ko podjetje najame zunanjega izvajalca, prenese nanj tudi del tveganja in morebitne težave. Tveganje je povezano s posameznimi sestavnimi deli ali tehnologijo in ga podjetje lahko razporedi na večje število zunanjih izvajalcev. S tem ko podjetje naredi tak korak, se zmanjša njegovo lastno tveganje v zvezi z morebitnim neuspehom raziskovalnih programov (Bongard, 1994, str. 153).

Četrta prednost zunanjega izvajanja – osredotočenost

S tem ko podjetje izloči nestrateške dejavnosti, se lahko usmeri le na strateško pomembna področja, to je področja, ki jih podjetje najbolje obvlada. Ta osredotočenost podjetja na strateško pomembne naloge povečuje dodano vrednost podjetja in v te naloge lahko podjetje usmeri prosta finančna sredstva ter proizvodne zmogljivosti.

Peta prednost zunanjega izvajanja – finančni položaj

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

➤ Pozitiven vpliv na vrednost delnic

Ko javnost obvestimo o zunanjem izvajanju, to povzroči hiter dvig vrednosti delnic, vse skupaj pa se pozitivno odraža tudi na samem dojetju vrednosti podjetja. To je zelo pomembno predvsem v situaciji, ko je podjetje manj uspešno poslovalo in rabi pritegniti pozornost, npr. strateškim pristopom k zunanjemu izvajanju. Kljub temu, da so mnoge študije pokazale povezanost tega sporočanja, o zunanjem poslovanju, javnosti z dvigom vrednosti delnic, je ta razlog zelo redek med menedžerji. Podjetja se namreč iz različnih drugih razlogov odločajo za zunanje izvajanje.

➤ Vpliv na bilanco stanja

Ena izmed najbolj popularnih finančnih prednosti zunanjega izvajanja je odstranitev operativnega in kapitalskega izdatka iz bilance stanja ter reinženiring le tega v plačilo za zunanje izvajanje neposredno iz ustvarjenih prihodkov.

➤ Pritok denarnih sredstev

Zunanji izvajalec je tisti, ki vlaga potrebna sredstva v dejavnost. S tem vlaganjem zunanjih izvajalcev se v podjetju zmanjša potreba po "kapitalu" in ta sprostitvev virov financiranja pomeni pretok denarja v podjetje.

➤ Prehod od fiksnih k variabilnim stroškom

V tistih podjetjih, kjer je prisotna velika sezonska komponenta izvajanja dejavnosti, nastajajo zelo visoki fiksni stroški. S tem ko prenesemo del dejavnosti na zunanjega izvajalca, se stroški spremenijo v variabilne, in sicer predvsem iz naslova nihanja stroškov zunanjega izvajanja tekom leta glede na obseg naročil.

➤ Spreminjanje plačila za izvedeno storitev

Obe stranki, tako naročnik kot zunanji izvajalec, se lahko dogovorita o različnih načinih plačevanja za opravljeno storitev. Ta dogovor se lahko nanaša na nižje plačilo iz leta v leto, lahko na vezavo plačila na sezonsko komponento prihodka ali pa za plačilo tranzicijskih stroškov v drugem letu sodelovanja ipd. Pomembno je, da podjetje skuša stroške zunanjega izvajanja dejavnosti čimbolj prilagoditi svojim finančnim zmožnostim in načrtom.

Šesta prednost zunanjega izvajanja – tehnologija in tehnološko znanje

Zunanji izvajalci so tisti, ki so specialisti na svojem področju in stalno vlagajo v najnovejšo tehnologijo. S tem ko podjetje prenese dejavnost na zunanjega izvajalca, si pridobi znanje s področja dejavnosti, ki je nujno za obstanek v konkurenčnem podjetju. Storitev, ki jo izvaja in opravlja zunanji izvajalec, je in mora biti kakovostnejša. Zunanje izvajanje dejavnosti je primerna strategija z vidika dostopa do znanja (Outsourcing in the FTSE 100. The definitive study. Episode Two: Impact on Financial, 2001):

- v času kroničnega pomanjkanja kadra,
- ko je naročnik fizično oddaljen od centra tehnološkega znanja,

- ko velikost podjetja ne omogoča zadostnega števila ustrezno usposobljenih kadrov.

2.4.2 Slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Kljub številnim prednostim, pa zunanje izvajanje prinaša tudi veliko problemov in slabosti. Razlogi za to lahko nastanejo na obeh straneh in ena izmed najpogostejših razlogov je vsekakor napačna izbira zunanjega izvajalca. Med glavne slabosti štejemo:

- možnost izgube ključnih zmožnosti,
- možnost izgube medfunkcijskih spretnosti,
- možnost izgube nadzora nad zunanjim izvajalcem,
- možnost skrivanja informacij s strani zunanjih izvajalcev (Quinn, Hilmer, 1994, str. 49–52).

Prva slabost – izguba ključnih zmožnosti

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

Veliko podjetij se je v preteklosti odločilo za oddajo dela proizvodnje oziroma izdelave proizvodov, ki se jim v tistem trenutku niso zdeli več pomembni, zunanjim izvajalcem. S tem ko so to naredili, so tudi zunanje izvajalce naučili, kako te posamezne proizvode proizvajati na visoko kvalitetni ravni. Po nekaj letih poslovanja zunanji izvajalci niso bili več sposobni proizvajati teh proizvodov in v samem podjetju, ki je oddajalo delo, so ugotovili, da so naleteli na slabost, ker so sami po toliko letih izgubili ključne zmožnosti za proizvajanje teh proizvodov. Hkrati pa podjetje nikakor ni moglo preprečiti zunanjim izvajalcem povezave z njihovimi konkurenti ali njihovega samostojnega nastopanja na trgu (Quinn, Hilmer, 1994, str. 53).

Druga slabost – izguba medfunkcijskih spretnosti

V podjetju prihaja do nenehnega razvoja inboljšav vmesnih in končnih proizvodov. Te izboljšave so rezultat sodelovanja strokovnjakov z različnih funkcijskih področij. S prenosom dela dejavnosti na zunanje izvajalce se nekoliko oteži medfunkcijsko timsko delo. Da bi se podjetje najlažje izognilo težavam, teži k sklenitvi pogodbe s posebnimi pogoji, ki podjetju zagotovijo, da bo imelo vedno na voljo ključne zaposlene svojega pogodbenega partnerja, če bi se izkazala potreba po tem. Da pa bi bila taka oblika pogodbe resnično učinkovita, mora podjetje dobro poznati svojega sodelavca, sicer so takšni pogoji predvsem neuporabni (Quinn, Hilmer, 1994, str. 53).

Tretja slabost – izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem

Do težav pri zunanjem izvajanju dejavnosti pride, ko se prednostna področja zunanjega izvajalca ne skladajo s kupčevimi. Da ne bi prišlo do težav, naj bi obe podjetji gojili tesne vezi, si med seboj vseskozi izmenjevali poročila na operativni in menedžerski ravni ter si med seboj čim bolj zaupali. Tako naj bi v primeru spora med podjetjem in zunanjim izvajalcem kupec lahko pritisnil na menedžersko in ključno operativno osebje zunanjega izvajalca. Vendar pa lahko po drugi strani tudi v teh primerih nastanejo resni zastoji, še posebno takrat, ko podjetje nima učinkovite tržne moči nad zunanjim izvajalcem. To je tudi povod, da se nekatera podjetja zatekajo k skrajnim rešitvam z lastitvijo ključnih delov opreme, ki jo kupujejo. V takem primeru lahko podjetje, v primeru prevelikih razlik med prednostnimi področji, preprosto odnese svojo opremo in tudi ustavi celotno proizvodnjo zunanjega izvajalca (Quinn, Hilmer, 1994, str. 53).

Četrta slabost – skrivanje informacij s strani zunanjih izvajalcev

Pri medsebojnem sodelovanju je izmenjava informacij in izkušenj smiselna, saj se na osnovi le-teh lahko obe strani odločita za drugačno in še učinkovitejše sodelovanje. Posamezni zunanji izvajalci lahko skrivajo informacije, ki so pravzaprav bistvene za nemoteno poslovanje. Če ima zunanji izvajalec težave z lastno delovno silo, dobavitelji ter drugimi viri in tega pravočasno ne sporoči podjetju (naročniku), se le ta znajde v velikih težavah, saj je prepozno, da bi takoj poiskal nadomestnega zunanjega izvajalca (Quinn, Hilmer, 1994, str. 49).

Zelo podobne težave lahko nastopijo tudi pri tistih podjetjih, katerih zunanji izvajalci imajo takšne informacije, ki bi jih podjetje samo težko dobilo pri drugih zunanjih izvajalcih. To so največkrat informacije, ki jih je potencialni zunanji izvajalec zbiral in obdelal že prej in je tako v določeni prednosti pred drugimi možnimi zunanjimi izvajalci. Zatorej je v takem primeru za podjetje najbolje, da si izbere tega zunanjega izvajalca, ki je sicer zaradi svojega položaja nekoliko dražji, vendar še vedno cenejši, kot bi bilo lastno zbiranje in obdelava informacij (Quinn, Hilmer, 1994, str. 49).

Podjetje se mora osredotočiti na razvijanje nekaj pozorno izbranih ključnih zmožnosti, ki so posebnega pomena za kupce in kjer je podjetje v primerjavi s svetovno konkurenco najboljše. V vse ključne zmožnosti mora nato vlagati in z njimi pravilno ravnati. Ob osredotočanju na ključne zmožnosti pa ne sme pozabiti na strateško pomembnost zunanjega izvajanja dejavnosti, v katerih ne more biti najboljše in mu ne omogočajo doseganja konkurenčne prednosti. Z upoštevanjem morebitnih stroškov in slabosti, s katerimi je pogojena določena mera tveganja pri zunanjem izvajanju, pa mora podjetje izbrati tako obliko povezovanja z zunanjimi izvajalci, da mu bo kombinacija osredotočanja na ključne zmožnosti in zunanjega izvajanja ostalih dejavnosti omogočala dosegati višje donose (Šink, 1999, str. 22).

3 PRISTOPI K ZUNANJEMU IZVAJANJU DEJAVNOSTI

Če podjetje odda določeno dejavnost zunanjemu specializiranemu podjetju, tako lažje doseže cilje, ki si jih je zastavilo. Beneton (2003, str. 134) navaja, da si lahko podjetje za cilj postavi večjo učinkovitost, produktivnost in konkurenčnost, lahko tudi modernizacijo panoge ali pa usmeritev na osnovno dejavnost ali kaj drugega. Tako kot si podjetje lahko zastavi cilje, ki jih želi doseči, se lahko odloči tudi to, za različne oblike povezav z zunanjimi izvajalci. Te povezave z zunanjimi izvajalci so različne in podjetje se lahko, glede na vrsto želje in pogoje, odloči za najustreznejšo povezavo. Sama izbira povezave je odvisna torej od želene oziroma zahtevane stopnje nadzora nad zunanjim izvajalcem, njegove prilagodljivosti ter od dolžine načrtovanega medsebojnega sodelovanja.

3.1 UPRAVLJANJE S STORITVAMI ZNOTRAJ PODJETJA

Uspeh upravljanja s storitvami znotraj podjetja je odvisen od tega, ali podjetje formalno definira odgovornost notranjim servisnim organizacijam ter kdo so njihovi kupci. Zelo pomembno je, da podjetje določi cilj in tudi način merjenja teh ciljev. Zavedati se moramo, da gre v tem primeru predvsem za težavne storitve, katerih uporabniki ne morejo reagirati tržno. Primer upravljanja s storitvami znotraj podjetja je npr.: zaposleni v podjetju lahko na slabo malico vplivajo tako, da prinesejo s seboj svojo, medtem ko na nečistočo v podjetju neposredno ne morejo vplivati (Gay, Essinger, 2000, str. 6).

3.2 DOLGOROČNO RAZMERJE, KI TEMELJI NA KORISTI

Pristop dolgoročnega razmerja, ki temelji na koristi je dolgoročno razmerje, v katerem obe udeleženi stranki investirata in delita koristi in tveganje. V taki povezavi oziroma razmerju mora obstajati pravo, zaupanja vredno partnerstvo, saj lahko v nasprotnem primeru nastane dvom, da je ena stran dobila preveč. Za takšen odnos je tudi pomembno, da mora biti opredeljeno in nesporno, čigava je ideja in komu gredo koristi. Dobra stran takega odnosa je tudi, da v primeru, da v razmerju ni materialnih koristi, zunanji izvajalec nima pravice do nadomestila za svoj vložek. V začetni fazi je ponavadi matično podjetje tisto, ki dobi največ nagrad in šele kasneje lahko te nagrade okusi tudi zunanji izvajalec.

Preden se sklene sporazum, mora vsaka stran ugotoviti, katere so koristi, ki jih išče. Poleg tega je potrebno v takšnem razmerju določiti tudi namene razmerja tako oziroma na takšen način, da se nameni spremenijo v merljive cilje (Gay, Essinger, 2000, str. 8).

3.3 ODDAJA ZUNANJEGA IZVAJANJA PO POGODBI

Ponavadi v takšnem razmerju podjetje angažira zunanjo organizacijo za izvedbo pomožnih aktivnosti, ki so se prej izvajale znotraj podjetja in med katere štejemo: čiščenje, prehrano, vzdrževanje objektov itd. (Michel et al., 2003, str. 323).

V samem začetku je takšna oblika oziroma pristop zunanjega izvajanja prišel v poštev predvsem zaradi zniževanja stroškov, pri čemer je podjetje sam proces usmerilo na proces izvajanja in ne na rezultat. Tako da so bile nastale rešitve pogosto neprimerne, slaba pa je bila tudi sama kvaliteta. Da bi prišlo do izboljšanja rezultatov oziroma kvalitete aktivnosti, je bil način dosega kvalitete v večji količini dejavnosti. To je v tem primeru pomenilo več čiščenja, da se je nečistoča pospravila, vendar so bili s tem povezani tudi večji stroški. Ugotovitev je bila na dlani; potrebna je bila bolj prefinjena metoda (Gay, Essinger, 2000, str. 7).

3.4 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Vedno se pojavi vprašanje, zakaj bi se neko podjetje sploh odločilo za zunanje izvajanje in z nekom sklenilo pogodbeni odnos. Zagotovo nas lahko privabijo naslednji odgovori:

- osredotočenje na primarno dejavnost podjetja,
- znižanje stroškov poslovanja in njihovo obvladovanje,
- manjša odvisnost od lastnega kadra,
- pomanjkanje internih znanj,
- boljši nadzor nad stroški,
- manjše začetne naložbe za vzpostavitev določenih potrebnih dejavnosti,
- sprememba fiksnih stroškov v variabilne,
- uporaba trenutno najboljših rešitev, ki so dostopne na trgu.

Pri zunanjem izvajanju gre torej za izbiro nekega specializiranega podjetja, da izvede določeno aktivnost. Da bi bil uspeh zagotovljen in kar se da največji, je potrebno, da podjetje definira rezultate, ki jih išče.

Organizacija se mora osredotočiti na definicijo zahtev, s katerimi se bo meril uspeh zunanjega izvajanja aktivnosti in s tem tudi zunanjega izvajalca. Za določanje zelenega rezultata so najprimernejši zaposleni, ki trenutno v podjetju izvajajo to storitev. Istočasno pa je ista skupina tudi ogrožena, saj je ona tista, katere delo in zaposlitev sta ob oddaji aktivnosti ogrožena. To je tudi razlog, da pogosto pride do objektivnega ocenjevanja rezultata svojega dela (Bratton, Gold, 2003, str. 183).

3.5 “CO-SOURCING”

Takšen pristop zunanjega izvajanja dejavnosti je tisti, pri katerem gre za tesno partnersko razmerje, kjer stranki nastopata bolj ali manj kot enakovredna partnerja. Je tudi razmerje med zunanjim izvajalcem in podjetjem, v katerem je za izvedbo aktivnosti potreben tudi del kadra podjetja matičnega podjetja. Ključno za takšno obliko pristopa je, da se v razmerju vzdržujejo dobri odnosi ter da vsaka stran razume potrebe, cilje in tudi zmožnosti druge strani. Tudi v tem razmerju je potrebna sklenitev jasne pogodbe o sodelovanju ter ostala dva elementa, spoštovanje potreb nasprotne stranke in pripravljenost zadovoljiti splošne potrebe.

Omeniti je potrebno tudi, da je takšno razmerje zelo težko doseči ter da po drugi strani izkazuje dve zelo veliki pasti. Prva past je ta, da menedžerji v matičnem podjetju ne smejo uporabiti pogodb, da bi zaščitili svoje zaposlene. Druga past pa je povezana z deljeno odgovornostjo, pri čemer obe podjetji prispevata k pogodbenim ciljem, a se lahko zgodi, da nobena stran ne bo v celoti odgovorna, če cilji ne bodo doseženi (Gay, Essinger, 2000, str. 7).

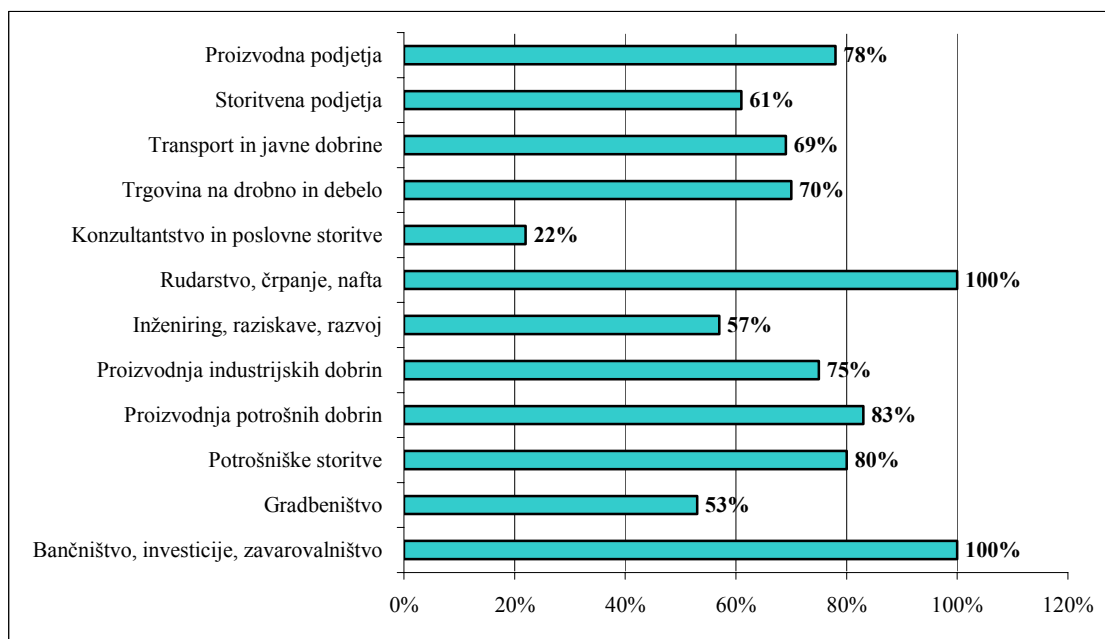
4 IZVAJANJE ZUNANJE DEJAVNOSTI V PRAKSI

Medtem ko je zunanje izvajanje dejavnosti v tujini nekaj vsakdanjega, je v Sloveniji še redkost. Velik dejavnik pri tem je prav gotovo človek in njegove zakoreninjene navade, ki izhajajo iz nepoznavanja in strahu pred uvajanjem novosti. Leta izkušenj so pripomogla k oblikovanju načel in smernic, ki nam bodo zagotovo pomagale, da ne bomo ponovili napak, ki so se že zgodile drugim.

Ugotovimo lahko, da postaja v zadnjih letih, z manjšim zamikom za bolj razvitimi trgi, zunanje izvajanje storitev vroča tema tudi v Sloveniji. Okrog tega vprašanja se krešejo mnenja tako med vodji za informacijske tehnologije kot v vodstvih podjetij. Zunanje izvajanje storitev se je v svetu že uveljavilo kot orodje, s katerim je med drugim mogoče znižati stroške poslovanja, zmanjšati odvisnost od lastnih kadrov, nadomestiti pomanjkanje internih znanj, pridobiti boljši nadzor nad stroški in uporabiti najboljše dostopne rešitev. Z zunanjim izvajanjem storitev se lahko podjetje bolje osredotoči na svojo ključno dejavnost in doseže večji poslovni uspeh.

Opozoriti je potrebno, da lahko ima zunanje izvajanje storitev kljub uspešnim zgodbam tudi slabše plati. Lahko se primeri, da se dejanski rezultati ne skladajo s pričakovanji naročnika, saj imajo podjetja pogosto napačna pričakovanja, zato se je o njegovi upravičenosti najbolje odločati pri vsakem posameznem primeru.

Slika 8: Delež podjetij v Sloveniji, ki imajo izkušnje z zunanjim izvajanjem, po dejavnosti



Vir: Uršič, 2002.

Podjetje, ki razmišlja o zunanjem izvajanju storitev, mora stvarno oceniti svoje potrebe in cilje ter zmožnosti zunanjega izvajanja storitev, nato pa izbrati ponudnika, ki jim bo lahko dosledno zagotavljal dogovorjeno kakovost storitev. Natančno določeni dogovori o ravni storitev pa so ključnega pomena za uspešno uvajanje zunanjega izvajanja storitev. Na zunanje izvajanje ne smejo gledati samo kot na orodje za zmanjševanje stroškov, ampak je cena storitev le del dejavnikov, ki so odločilni za uspešnost sodelovanja.

4.1 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI V SVETU IN V SLOVENIJI

Pri izločanju dejavnosti v svetu gre pogosto za prenos del iz matične države naročnika. Dela temeljijo predvsem na proizvodnji in tudi razvoju različnih informacijskih podsistemov, saj se za oddajo del oziroma dejavnosti na geografska področja s cenejšimi viri največkrat odločajo informacijske družbe.

Kot je bilo že večkrat v delu omenjeno, podjetja k uporabi zunanjih virov prisilijo spremembe okolja ter zahteve kupcev in z uporabo takšnih virov si podjetja izboljšajo svojo odzivnost na spremembe ter hitreje pripravijo nove izdelke za trg.

Izločanje dejavnosti vključuje tudi razvoj podpodobnosti v tujini, kjer se z vsemi izvajalci dogovorijo taki pogoji, ki podjetjem zagotavljajo ustrezno nadziranje izvedbe del ter dokončanje le teh v dogovorjenem roku in kvaliteti (Chunling, Yalaho, 2002, str. 30).

Ugotovimo lahko tudi, da Slovenija pri uporabi zunanjega izvajanja storitev zaostaja za razvitejšimi državami, kar lahko pripišemo nepoznavanju prednosti, strahu pred morebitnimi težavami pa tudi ceni teh storitev. Kljub temu so mnogi mnenja, da bo tudi tukaj Slovenija sledila razvitejšim, saj bodo podjetja le tako lahko učinkovito nastopala na trgu.

4.1.1 Značilnosti in razširjenost

Tradicionalno izločanje dejavnosti, ki je opredeljeno na vključevanje različnih izvajalcev, je v veliki meri odvisno od njihove uspešnosti. Tudi mednarodno izločanje dejavnosti ima podobne motive in največkrat se ta način poslovanja oziroma poslovnega sodelovanja uporablja predvsem v državah razvitega sveta. Nekateri avtorji opredeljujejo razloge podjetij k mednarodnemu izločanju:

- **Globalna konkurenca** je eden večjih razlogov, ki podjetja sili, da aktivno iščejo nove načine dostopa do novih porabnikov ter širitve trga (Chunling, Yalaho, 2002, str. 32).
- **Poslovne prednost**, med katere štejemo nizko ceno delovne sile in neposredno bližino predvsem mednarodnega trga, vključujejo možnosti izkoriščanja znanj poslovnih partnerjev in njihovih lokalnih prednosti (Skyte, 2006).
- **Premagovanje problema pomanjkanja različnih strokovnjakov**, še posebej na področju informacijske tehnologije. Samo povpraševanje se je po tovrstnih strokovnjakih se je v preteklih letih, zlasti v razvitih državah Evrope in ZDA, znatno povečalo. In to je razlog, da je predvsem za velika podjetja pridobivanje programerjev in drugih specialistov postalo problem (Skyte, 2006).

Poslovanje na osnovi izločanja dejavnosti v zunanje izvajanje je lahko učinkovito le, če zunanji izvajalec zagotovi podjetju konkurenčne in cenejše proizvode ter storitve in tudi, če gradi strateške prednosti, ki jih podjetje interno ne more doseči. Chunling in Yalaho (2002, str. 27–29) trdita oziroma poudarjata, da je izločanje dejavnosti zelo dober pripomoček menedžmenta tistih podjetij, ki se ukvarjajo z delovno intenzivno dejavnostjo, in tistih, ki doživljajo hitre spremembe zaradi cikličnih sprememb v poslovanju.

Ponovno je potrebno poudariti, da je izločanje naprednih tehnologij in razvoja proizvodov v velikih podjetjih prvina ohranjanja in pridobivanja konkurenčnega položaja.

V tujini je bila izvedena vrsta raziskav o razširjenosti zunanjega izvajanja dejavnosti. V obdelavo je raziskava vključila zgolj zunanje izvajanje, ki je imelo značilnosti strateške oziroma transformacijske faze razvoja zunanjega izvajanja. Podatki teh raziskav so pokazali, da je zunanje izvajanje najbolj razširjeno v Kanadi, Avstraliji in Združenih državah Amerike, sledita pa Japonska in Evropa, medtem ko je zunanje izvajanje najmanj razširjeno v Južni Ameriki (Global Top Decision-Maker Study on Business Process Outsourcing, 2006).

Absolutno gledano je največji trg za zunanje izvajanje trg Združenih držav Amerike. In zunanje izvajanje je na omenjenem trgu preraslo v poslovno prakso podjetij vseh dejavnosti in velikosti. Razlog, da se je zunanje izvajanje na omenjenem trgu v zadnjih letih tako razširilo, je iskati tudi v tem, da se v Združenih državah Amerike uspeh podjetnika ovrednoti veliko prej kot v Evropi, kar sili podjetnike k temu, da za storitve, ki jih ne obvladajo najbolj, uporabijo zunanjega izvajalca (Uršič, 2002, str. 49).

Danes vidijo menedžerji zunanje izvajanje predvsem s strateškega vidika. O silnem porastu zunanjega izvajanja dejavnosti v Združenih državah Amerike 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 (Uršič, 2002, str. 49).

Britanski statistični urad je leta 2000 poiskal 100 največjih pogodb o zunanjem izvajanju na svetu. Na prvem mestu so, po pričakovanjih, bile Združene države Amerike, s 35 pogodbami. Sledila jim je Evropa s 34, 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, 2001).

V slovenskem podjetniškem svetu pa se na prvi pogled zunanje izvajanje zdi nov pojem. Vendar temu ni tako, kajti pojem dolgoročne proizvodne kooperacije, ki se je uporabljal v socializmu, 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 (Radosavljević, 1985, str. 4–5). Pogodbe so bile razširjene predvsem med večjimi slovenskimi podjetji, 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. Tako je do leta 1980 sklenilo 27 dolgoročnih proizvodnih kooperacij, prodalo 5 licenc, kupilo 8 licenc in sklenilo 8 pogodb o poslovno-tehničnem sodelovanju (Radosavljević, 1985, str. 53).

Uršičeva (2002, str. 58–68) na podlagi svoje raziskave navaja, da je pomen zunanjega izvajanja dejavnosti v svetu v zadnjem desetletju močno narasel. Tudi slovenska podjetja so dodobra spoznala prednosti zunanjega izvajanja, saj skoraj 70 % anketiranih podjetij pri svojem poslovanju uporablja zunanje izvajanje dejavnosti. Proizvodna podjetja so tista, ki se bistveno pogosteje odločajo za zunanje izvajanje. Raziskava je tudi pokazala, da med zunanji izvajalci prevladujejo predvsem mala podjetja, opravljajo pa pretežno dejavnost varovanja, čiščenja ter skrb za prehrano zaposlenih.

4.1.2 Razlike v izvajanju zunanje dejavnosti

Glavni dejavnik izločanja dejavnosti pri evropskih podjetjih je zagotovitev specializiranih veščin izvajalca, medtem ko je pri ameriških podjetjih pomembnejša usmeritev v prihranek časa in denarja.

Med načinom, obliko in obsegom izločanja dejavnosti v Sloveniji in tujini je opazna razlika. V Sloveniji je izločanje dejavnosti predvsem posledica rasti konkurenčnosti podjetij ter v manjšem obsegu posledica strateških poslovnih odločitev. Problem oziroma posledica se kaže v velikem razkoraku med deležem podjetij, ki opravljajo storitveno dejavnost, v Sloveniji in tujini, predvsem zaradi tega, ker želijo slovenski menedžerji še vedno obvladati celoten poslovni sistem z izogibanjem radikalnih sprememb.

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

Med izločanjem dejavnosti v Sloveniji in tujini obstaja torej velika vrzel. Razlike so predvsem v standardiziranem vzorcu poslovanja in lokalnih značilnosti dela. Uršičeva (2002, str. 65) v svoji raziskavi navaja, da je več kot 60 % anketiranih podjetij dejavnost v celoti preneslo na zunanjega izvajalca. Velik delež temelji na dejavnostih, ki jih podjetje lažje upravlja (čiščenje 61 %, varovanje 53 %), dejavnosti, katerih upravljanje je zahtevnejše, pa je manjši delež in kažejo na velik potencial slovenskih podjetij v prihodnosti (raziskave in razvoj 9 %, kadri 4 %, računovodstvo 17 %). Pomemben delež pri izločanju dejavnosti imajo podjetja, ki več kot polovico svojih prihodkov dosegajo na tujih trgih, saj se kar 84 % teh podjetij odloča za izločanje dejavnosti. Glede na strukturo slovenskih podjetij je to velika priložnost predvsem za mala podjetja.

Tudi tuja svetovalna podjetja tekoče izvajajo raziskave o razširjenosti izločanja dejavnosti in zadnja od teh iz leta 2003 je razkrila, da imajo obravnavana podjetja pri poslovni politiki na tem področju mnogo več skupnega kakor različnega (Mavrič, 2003, str. 37).

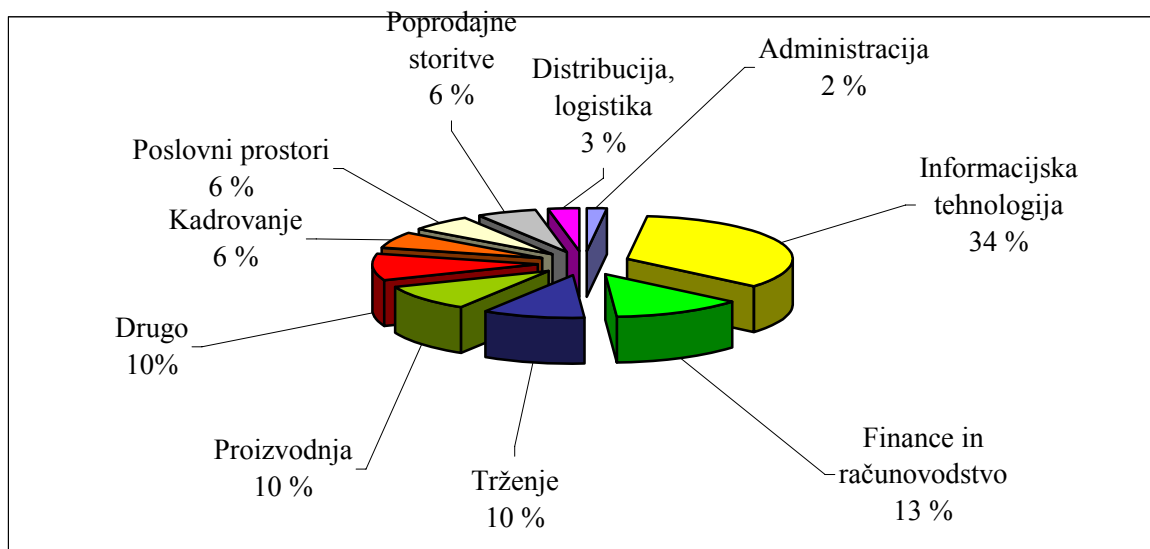
Za samo razumevanje razlik v pomenu in značilnosti zunanjega izvajanja v Sloveniji in v svetu je potrebno najprej vedeti, kako podjetja vidijo sebe in zunanje okolje. Kajti bistvena razlika med tujimi in slovenskimi podjetji je tudi v tem, da je za tuja podjetja svetovna konkurenca daleč najpomembnejši izziv, medtem ko se v Sloveniji s to trditvijo strinja le 12 % podjetij. Iz tega sledi, da slovenska podjetja še vedno razmišljajo preveč lokalno in se

pomena svetovnega trga še ne zavedajo zadosti. Pomembna razlika med zunanjim izvajanjem v Sloveniji in tujini je tudi ročnost pogodb (Uršič, 2002, str. 80).

4.1.3 Prihodnost izvajanja zunanje dejavnosti

Rezultati raziskav tako v tujini kot v Sloveniji so potrdili, da je zunanje izvajanje dejavnosti postalo standardna poslovna praksa v podjetjih ne glede na dejavnost in velikost. Tudi 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 proizvodov, tehnologij, poprodajnih storitev itd. (Uršič, 2002, str. 87).

Slika 9: Najpomembnejši novo načrtovani projekti zunanjega izvajanja



Vir: Src.si, 2006.

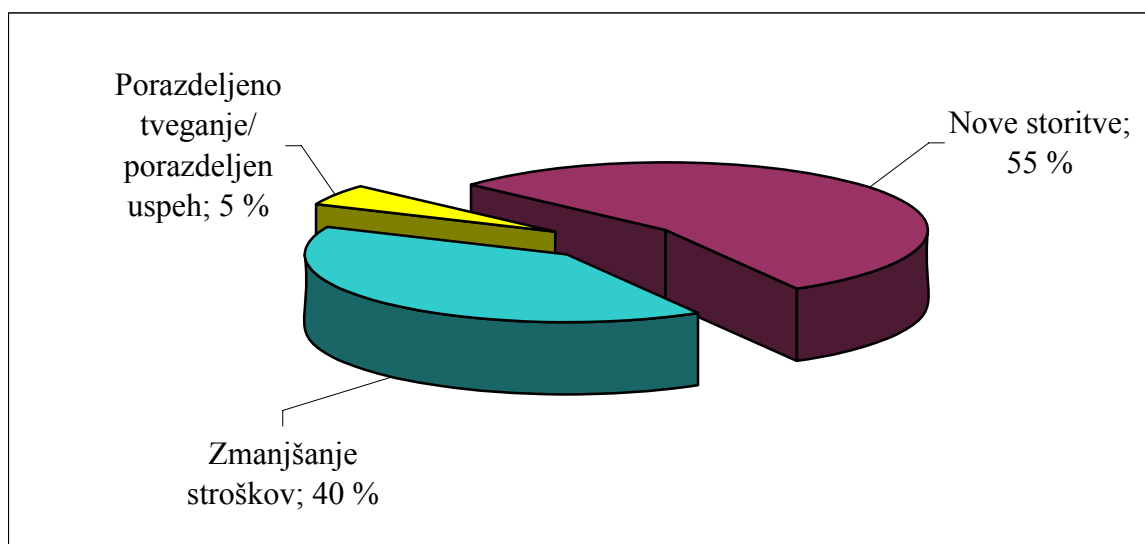
Informacijska tehnologija bo še vedno med najpomembnejšimi projekti zunanjega izvajanja, 13 % podjetij je kot najpomembnejši nov projekt v zunanjem izvajanju imenovalo finančno svetovanje ter računovodske storitve. Raziskava, ki jo je izvedla Uršičeva (2002), je pokazala, da bo pomen zunanjega izvajanja naraščal tudi v Sloveniji. 66 % podjetij, ki zunanje izvajanje že uporabljajo, bo širilo obseg zunanjega izvajanja na sedanjih področjih in na nova področja. Zunanje izvajanje pa naj bi se močno razširilo tudi med podjetij, ki do sedaj še nimajo teh izkušenj. Po prej omenjeni raziskavi kar 82 % teh podjetij načrtuje, da bo v prihodnjih letih poseglo po zunanjem izvajanju. Tako bo v prihodnosti v Sloveniji kar 94 % vseh podjetij uporabljalo zunanje izvajanje. S tem ko je Slovenija postala članica Evropske unije, se je vključila tudi v borbo za preživetje s tujimi podjetji, in to je dodaten dejavnik spodbujanja zunanjega izvajanja in internacionalizacije podjetij. Podjetja, ki delujejo na domačem trgu, so morala znižati operativne stroške ter se preoblikovati, in to so storila tako, da so ali pa še bodo poiskala na trgu zunanje izvajalce,

ki so ali bodo njihove najšibkejšje točke izvajali učinkoviteje. S tem načinom si bodo oziroma si slovenska podjetja nabirajo izkušnje v zunanjem izvajanju ter na zunanje izvajalce gledajo kot na strateške partnerje ter na ta način hitreje oziroma v večji meri izkoriščajo prednosti zunanjega izvajanja.

V prihodnosti bodo vse storitve, ki jih ponujajo podjetja, tako ali drugače povezane predvsem z informacijsko tehnologijo. Zmanjševanje stroškov ne bo več poglobiten razlog za oddajo del zunanjemu izvajalcu. Manjši stroški niso več dovolj za uspeh. Vse kar šteje v današnjem poslovnem svetu, je: "Kako zaslužiti več denarja?"

Pogodbeni stranki sta se včasih imenovali kupec in dobavitelj. Danes je dobavitelja zamenjal izvajalec in kupca naročnik in bistvo vsega je, da izvajalec dela tesno z naročnikom. Vsi morajo biti del ekipe, tako na strani izvajalca kot naročnika.

Slika 10: Razlogi za zunanje izvajanje v prihodnosti



Vir: Skukan, 2006.

4.2 IZBIRA ZUNANJEGA IZVAJALCA

Izbira zunanjega izvajalca je eden izmed ključnih dejavnikov zunanjega izvajanja in predstavlja kritičen element uspeha, zato je potrebno narediti temeljito analizo med potencialnimi partnerji in izbrati tistega, ki najbolj izpolnjuje zahteve podjetja.

Izbira zunanjega izvajalca zajema dve fazi. V prvo sodi priprava na izbiro, medtem ko podjetje v drugi fazi izbere zunanjega izvajalca, z njim podpiše pogodbo o sodelovanju in prične z njim sodelovati.

Ko se podjetje odloči za zunanje izvajanje, mora hkrati določiti tudi neko optimalno stopnjo zunanjega izvajanja, ki je lahko samo del dejavnosti, lahko pa je le ta mišljena tudi

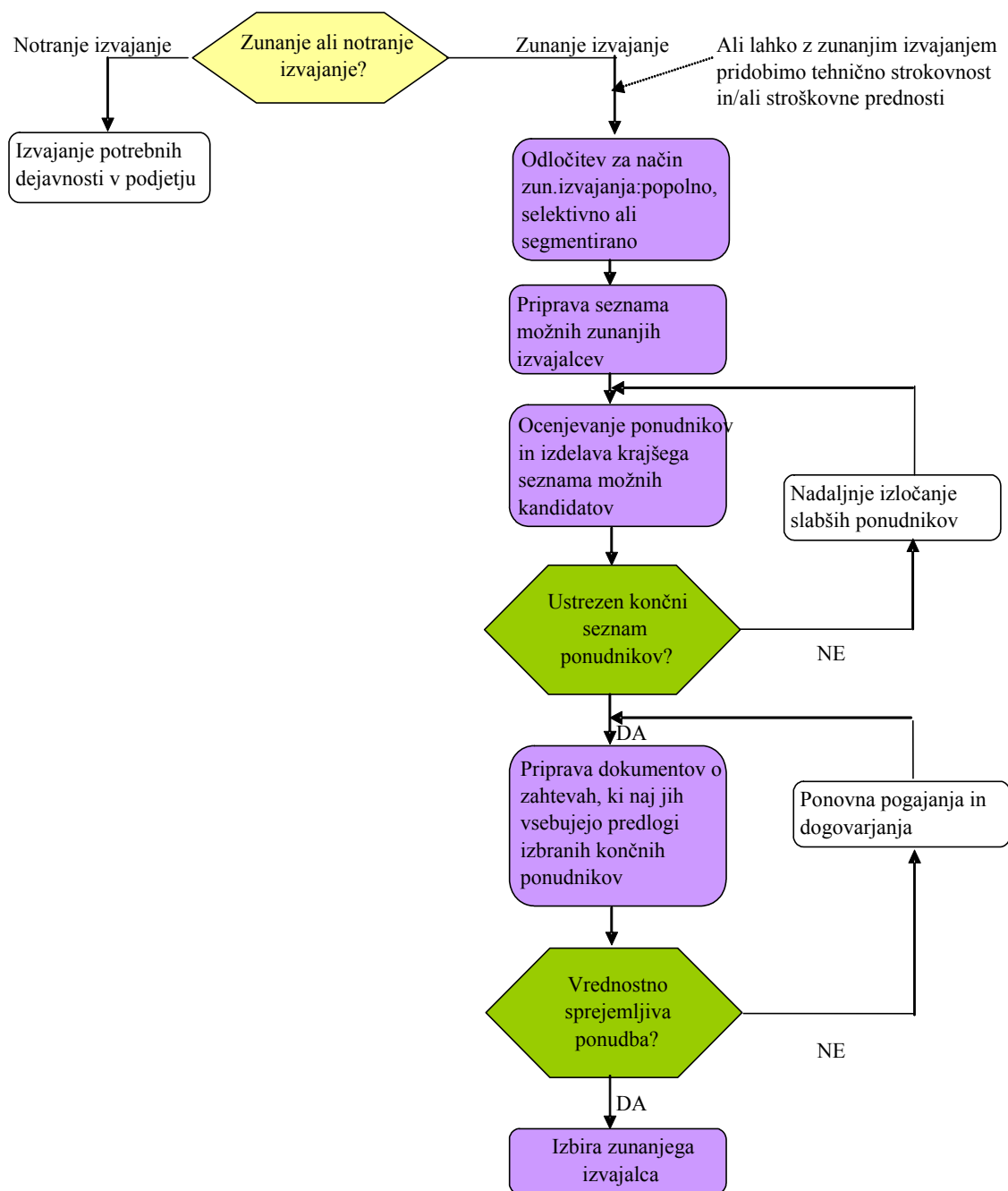
kot celotna dejavnost. Podjetje se mora poleg optimalne stopnje zunanjega izvajanja odločiti tudi o tem, ali bo za zunanje izvajanje izbralo enega ali več izvajalcev (Šink, 1998, str. 23).

Sam proces izbiranja zunanjega izvajalca vključuje veliko število operacij (Svetin, 2004, str. 42):

- Določitev zelenih ciljev. Cilji so lahko kratkoročni ali dolgoročni, saj so odvisni od tega, kdaj se predvideva, da bodo doseženi. Pomembno je, da cilji sledijo strategiji podjetja.
- Definicija oziroma specifikacija storitve/dejavnosti. Specifikacijo pripravi posebna projektna skupina in mora biti takšna, da jo bo zunanji izvajalec lahko izpolnil. Veliko več možnosti za izvajanje dejavnosti ima tisti zunanji izvajalec, ki ne bo samo izpolnjeval zahtev, temveč jih bo s svojim znanjem in izkušnjami tudi presegal.
- Določitev izhodiščnega položaja. Da bi bila določitev tega položaja kar se da najbolj optimalna, je potrebno, da podjetje oziroma projektna skupina pozna osnovne postopke izvedbe aktivnosti, kot so potreben čas za izvedbo, učinkovitost izvedbe in ostale merljive parametre, ki so za zunanje izvajanje dejavnosti pomembni. Poleg prej omenjenih zahtev se z definicijo izhodiščnega položaja lahko izračuna tudi vse stroške v povezavi z njo.
- Načrtovanje sodelovanj. Temelj za uspešno medsebojno sodelovanje se postavi z določitvijo izhodiščnega položaja, kjer moramo upoštevati tudi lastne zahteve glede zunanjega izvajalca. Ta operacija se prične z definiranjem zelenega medsebojnega odnosa, saj brez vzpostavitve primerne sodelovanja v nobenem primeru ni možno. Želje in zahteve se definira v pogodbi.
- Potencialni kandidati za zunanjega izvajalca. V tej operaciji je poudarek na zbiranju čim večjega števila informacij o kandidatih. Z analizo ter poprej definiranimi metodami in kriteriji za njihovo ocenjevanje nato zberemo najprimernejšega. V analizo je potrebno zajeti vse pomembne parametre, od tehnoloških, finančnih in ostalih.
- Izbor zunanjega izvajalca. Najprej preverimo potencialne zunanje izvajalce ter pripravimo ožji izbor. Pred dokončno izbiro podjetje pripravi izjavo o zahtevah in tisti zunanji izvajalec, ki se najbolj približa željam in zahtevam, je na koncu izbran.
- Izbira in priprava pogajalske skupine. Naloga pogajalske skupine je, da doseže ugodne pogoje bodočega sodelovanja z zunanjim izvajalcem.

Za iskanje primerne kandidata za zunanje izvajanje dejavnosti je v podjetju odgovorna projektna skupina. Greaver (1999, str. 171–172) navaja, da projektna skupina s pomočjo baz podatkov opravi obsežno raziskavo, ki vključuje tudi osebno kontaktiranje s strokovnjaki s področja industrije, saj z njihovo pomočjo pridobijo informacije o potencialnih zunanjih izvajalcih, kot npr.: ali še katero podjetje razmišlja o zunanjem izvajanju v panogi, ali so še kakšni drugi načini za iskanje potencialnih zunanjih izvajalcev itd..

Slika 11: Proces izbire zunanjega izvajalca dejavnosti



Vir: Chaudhury, Nam, Rao, 1995, str. 136.

Kriteriji oziroma značilnosti, ki so potrebne za zunanjega izvajalca, se delijo na tako imenovane trde in mehke (Greaver, 1999, str. 173–178).

Trdi kriteriji so tisti, ki jih lahko preverimo, in mednje spadajo:

- *Možnost čim hitrejše dobave* – zunanji izvajalec podjetju zagotovi, da bo naredil vse, kar je v njegovi moči, da bo storitev dobavljena/opravljena čim hitreje in kakovostno.

- *Izkušnje v zunanjem izvajanju* – podjetje vedno išče predvsem zunanje izvajalce z izkušnjami in ga ne zanima, ali gre za individualne strokovnjake in kako se ti ljudje izobražujejo, razvijajo in kako napredujejo.
- *Prednosti zunanjega izvajalca* – vsak zunanji izvajalec naj bi imel neko prednost pred drugimi, še posebej na tistem področju, zaradi katerega se je podjetje odločilo oddati delo.
- *Boljši rezultati poslovanja* – nižji stroški in boljše poslovanje so najpomembnejši razlogi, da se podjetje odloči za oddajo del.
- *Dobro ime* – je zelo pomemben dejavnik predvsem zaradi negativnih reakcij zaposlenih na spremembe v podjetju ter tudi zato, ker pripomore k dobremu imenu samega podjetja.
- *Zadovoljstvo kupcev* – podjetju, ki odda delo zunanjemu izvajalcu, veliko pomeni, če se zunanji izvajalec opira na kupčeve želje in potrebe ter le-te zadovolji.
- *Finančna stabilnost* – je izrednega pomena takrat, ko mora zunanji izvajalec za izvajanje dejavnosti nabaviti drago opremo ali tehnologijo.
- *Menedžerske sposobnosti* – na zunanjega izvajalca se z zunanjim izvajanjem prenesejo tudi vse odločitve glede virov in samega poslovnega procesa. Pri izbiri zunanjega izvajalca so izrednega pomena sposobnosti, ki omogočijo nadzor nad ljudmi in opremo, ter vzpostavitev učinkovitega poslovnega procesa in kontrole.
- *Skupno reševanje problemov* – pomembno je, da se zunanji izvajalec zna in se je pripravljen soočiti z nastalim problemom in ga skuša reševati skupaj s podjetjem.
- *Potreba po stalnem izboljševanju* – za zunanjega izvajalca je pomembna stalna potreba po izboljševanju poslovnega procesa, stalnem izobraževanju zaposlenih, pridobivanju in razvoju novih tehnologij ter ostalo.
- *Izkušnje pri prenosu virov* – zelo pomemben kriterij pri zunanjem izvajanju dejavnosti, pri kateri prihaja do prenosa obsežnih funkcij in poslovnih procesov.

Mehki kriteriji so tisti, ki temeljijo predvsem na stališču nečesa in se lahko skozi obdobje spreminjajo, in mednje prištevamo:

- *Zaupanje, varnost in zaupnost* – tu podjetje predvsem zanima, kakšno politiko ima zunanji izvajalec glede izpolnjevanja obljub, varovanja podatkov itd., saj gre pri oddaji del za posedovanje premoženja ter vpogleda do pomembnih informacij podjetja.
- *Pozitiven in dober odnos* – takšen odnos je zelo pomemben med zaposlenimi v podjetju ter med zunanjimi izvajalci, saj sta sodelovanje in produktivnost tako lahko učinkovitejša.
- *Kulturno usklajenost* – razlike v kulturi lahko privedejo do različnega pristopa k poslovanju ter s tem tudi težjega reševanja nastalih problemov.
- *Fleksibilnost* – je izjemnega pomena predvsem takrat, ko nastajajo nove spremembe, do katerih mora biti zunanji izvajalec prilagodljiv.
- *Pripravljenost deliti znanje* – zunanji izvajalci so ponavadi specializirani na točno določenem področju in pomembno je, da so svoje znanje pripravljeni deliti s podjetjem.

- *Dobro poznavanje trga* – zunanji izvajalec mora vedeti, kaj se na trgu dogaja ter kaj se bo na njem dogajalo v prihodnosti, saj v nasprotnem primeru ne more priti do sodelovanja oziroma oddaje dela v zunanje izvajanje.

Število potencialnih ponudnikov po zadnji fazi izločanja naj ne bi preseglo števila pet. Iz končnega seznama podjetje nato izbere enega izvajalca, s katerim podpiše ustrezno pogodbo. Če se podjetje odloči za selektivno ali segmentirano zunanje izvajanje, mora seveda izbrati večje število zunanjih izvajalcev, od katerih bo vsak izvedel določen del dejavnosti, skupaj pa morajo delovati usklajeno, k čemur pripomore tudi podjetje z ustreznim ravnanjem različnih ponudnikov; da je želena dejavnost opravljena “v enem kosu” (Chaudhury, Nam, Rao, 1995, str. 135–137).

5 PODJETJE LESKA – ZUNANJI PODIZVAJALEC DEJAVNOSTI

V nadaljevanju specialističnega dela sem teoretični koncept zunanjega izvajanja skušala ponazoriti skozi poslovanje podjetja Leska, zunanjega podizvajalca. Najprej sem se opredelila na opis in predstavitev podjetja, njegove začetke in nato nadaljnjo pot do danes. Sledi opredelitev prednosti in slabosti, s katerimi se je in se podjetje sooča. Na podlagi vsega kar sem o podjetju izvedela in spoznala pa sem na koncu opredelila tudi priporočila za nadaljnje poslovanje.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

5.1.1 Osnovni podatki o podjetju

Podjetje Leska proizvodnja in trgovina je družba z omejeno odgovornostjo. Ustanovljeno je bilo kot samostojno podjetje v okviru 15 let delujoče samostojne dejavnosti. Ustanovitelj in lastnik podjetja je ista oseba, ki je prej delovala kot samostojni podjetnik. Ustanovitelj je tudi oseba, ki je v podjetje vložila začetni lastniški kapital.

Podjetje, tako kot podjetje samostojnega podjetnika, deluje na področju proizvodnje kuhinjskega masivnega pohištva ter ostalih elementov iz masivnega lesa. Podjetje deluje kot zunanji podizvajalec za podjetja Ikea, Habitat, Marks & Spencer.

Danes podjetje zaposluje 10 ljudi in se ponaša s kakovostno proizvodnjo ter sodobno tehnologijo, svojim kupcem pa ponuja kompletno storitev – izdelava v najkrajšem možnem času, kvaliteta in dostava.

5.1.2 Od ustanovitve do danes

V začetku devetdesetih let je Slovenijo preplaval val podjetništva in število novo nastalih podjetij je bilo za slovenske razmere ogromno.

Katerokoli podjetje je nastalo v začetku 90-ih let, je nastalo v tisti dejavnosti, v kateri je imel ustanovitelj največ izkušenj. Podjetje Leska je nastalo v lesni dejavnosti, v kateri je imel ustanovitelj največ izkušenj. Kot večina nastajajočih novih podjetij se je podjetje Leska na začetku svojega obstoja soočalo s problemom pomanjkanja začetnega kapitala in tudi podjetniškega znanja. Vendar pa je ustanovitelj imel tudi veliko srečo, saj je srečal prave ljudi, ki so ga popeljali na pot proizvodnje masivnih elementov za izvoz. Že na samem začetku je poslovno pot začel kot podizvajalec za svetovno znane kupce, ki sem jih že omenila.

Samostojni podjetnik in ustanovitelj podjetja Leska se je koncem leta 1990 soočil s krizo brezposelnosti, ki je takrat vladala v naši samostojni državi, saj je bil med velikim številom tistih, ki so morali zapustiti podjetje, v katerem je delal od začetka delovne poti, polnih 26 let. Glede na to, da je že bil v letih in bi moral na novo zaposlitev čakati dlje časa, se mu je ponudila priložnost začeti s svojo dejavnostjo.

Na samem začetku poslovanja so bili, poleg enega redno zaposlenega, v delo podjetja vključeni tudi vsi družinski člani. Z leti se je poslovanje razširilo in zahtevalo zaposlitev večjega števila ljudi, izgradnjo novih prostorov, nakup nove tehnologije itd.. Danes podjetje deluje na 350 m² proizvodnih in 250 m² skladiščnih prostorov ter zaposluje 8 redno in 2 pogodbeno delavca. Podjetje skrbi za celoten proizvodni proces od nabave materiala in pomožnega materiala do pakiranja in nalaganja na kamion oziroma kontejner za izvoz ter odpremo.

Tabela 1: Časovni prikaz poslovanja podjetja Leska

ZAČETKI	RAZLOGI ZA USTANOVITEV PODJETJA	PRVI POSEL ZUNANJEGA PODIZVAJANJA
Konec leta 1990	brezposelnost poslovna priložnost izziv za sebe	Butcher – servirni voziček
	normalno življenje v družini zaposlitev za ostale iskalce zaposlitev za družinske člane	
1992–1997		Ikea - proizvodnja masivnih kuhinjskih elementov ter servirnih vozičkov
1997–2002		Ikea in Marks & Spencer – proizvodnja masivnih kuhinjskih elementov
2002–danes		Habitat (hčerinsko podjetje Ikee) – proizvodnja masivnih kuhinjskih elementov

Vir: Interno gradivo podjetja Leska, 2006.

Ustanovitelj in direktor podjetja pravi, da ni obremenjen z lastništvom, je neodvisen, dela preudarno, saj morajo biti poslovne poteze jasne in odgovorne. Sam sebe vidi kot trojno integrirano osebnost: lesni tehnik, zaradi česar obvlada razvoj in izdelke; podjetnik, ker zna iz vsega, kar razvijejo, narediti denar; ter direktor, ki skrbi za trdno in urejeno poslovanje. Rast podjetja sicer spremlja v psihološkem smislu kot blagoslov, saj je le ta potrditev človekove vrednosti in sposobnosti. Hkrati pa se zaveda, da je rast, predvsem hitra, tudi sila nevarna, saj zakon narave pravi, da se podjetje, ki hitro raste, tudi hitro podre.

V zadnjem letu so bile narejene manjše spremembe v strukturi poslovanja. Podjetje se uvršča med slovenska manjša družinska podjetja, za katerega je značilna počasna enakomerna rast. Takšen trend rasti ter družinska last pa sta zaenkrat vizija podjetja tudi v prihodnje.

Tabela 2: Nekaj najpomembnejših podatkov poslovanja podjetja v 1000 SIT

	2005	2004	2003	2002
SREDSTVA	105.951	90.725	99.577	91.160
Stalna sredstva	60.686	62.316	64.316	67.664
Gibljava sredstva	45.265	28.409	35.261	23.496
Zaloge	972	2.024	900	8.122
Dolgoročne poslovne terjatve	0	15.816	0	0
Kratkoročne poslovne terjatve	38.434	364	26.941	13.271
OBVEZNOSTI DO VIROV	105.951	90.726	99.577	91.160
SREDSTEV				
Kapital	70.128	67.687	67.101	62.691
Dolgoročne obveznosti	3.287	6.007	7.605	0
Kratkoročne obveznosti	32.536	17.032	24.871	28.469
SKUPNI PRIHODKI	164.811	101.694	124.233	83.673
Poslovni prihodki	164.536	101.181	124.168	83.665
Finančni prihodki	35	301	65	8
SKUPNI ODHODKI	162.873	97.619	118.947	83.409
Poslovni odhodki	161.615	96.916	117.293	83.004
* stroški materiala	72.677	30.433	47.993	41.073
* stroški dela	16.714	14.488	15.759	12.626
* amortizacija	7.628	8.424	9.082	8.868
Finančni odhodki	1.173	603	1.588	404
ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	1.764	798	1.455	2

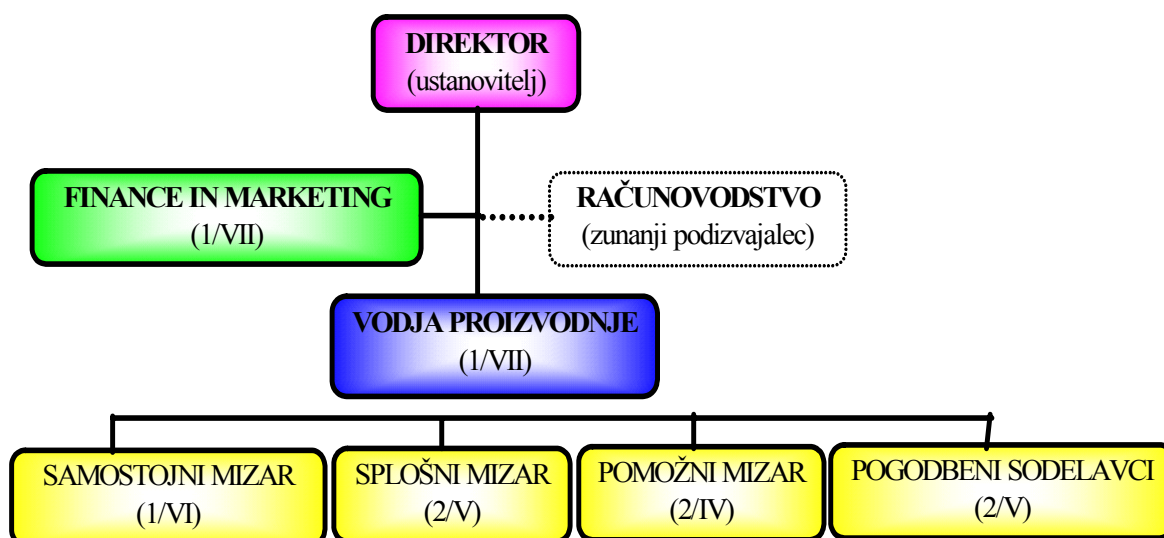
KAZALNIKI

Koeficient gospodarnosti poslovanja	101,81 %	104,40 %	105,86 %	100,80 %
Čista dobičkonosnost sredstev	1,79 %	0,84 %	1,53 %	
Čista dobičkonosnost kapitala	2,56 %	1,18 %	2,24 %	

Vir: Interno gradivo podjetja Leska, 2006.

5.1.3 Organizacija

Slika 12: Organigram podjetja Leska



Vir: Interno gradivo podjetja Leska, 2006.

Organigram na sliki 9 kaže trenutno organizacijo podjetja. Tako organizacija kot razporeditev zaposlenih v podjetju sta prilagojeni dejavnosti. Direktor podjetja je tisti, ki skrbi za celotnem poslovni proces oziroma želi biti vedno na tekočem tako s finančnimi podatki kot s procesom proizvodnje. Zaposleni odgovarjajo vodji proizvodnje, le-ta nato poroča direktorju. Računovodska funkcija je že od samega začetka dodeljena v zunanje izvajanje in zaenkrat bo v taki obliki tudi ostala. Vseskozi pa med računovodjo, kot zunanjim izvajalcem, ter direktorjem poteka tesno sodelovanje in komuniciranje.

5.1.4 Panoga in konkurenca

Podjetje Leska deluje na področju kuhinjskega in ostalega pohištva. Zelo velik poudarek je dan temu, da so vsi izdelki premazani z bio oljem, ki ne onesnažuje okolja in je zdravju prijazno.

Glede na področja delovanja lahko podjetje uvrstimo v naslednje razrede nomenklature industrijskih proizvodov (NIP):

- 36.11 – Proizvodnja sedežnega pohištva,
- 36.12 – Proizvodnja pohištva za poslovne in prodajne prostore, razen sedežnega,
- 36.13 – Proizvodnja kuhinjskega pohištva, razen sedežnega,
- 36.14 – Proizvodnja drugega pohištva.

Pri proizvajalcih lesne industrije je zelo pomemben poudarek na kakovosti proizvodov in nadaljnji storitvi kot tudi cenovni politiki. Zaradi globalnih sprememb trendov in potreb po hitri odzivnosti na te spremembe in na želje kupcev imajo po mojem mnenju največ možnosti za uspeh mala in srednja podjetja, ki se tem spremembam najlažje prilagajajo. Mala in srednja podjetja zaposlujejo tudi strokoven in hitro učeč se kader.

Glede na to, da se cene lesa in ostalega potrošnega materiala zaradi razmer na svetovnem trgu sunkovito spreminjajo, si tudi ponudniki oziroma dobavitelji materiala med seboj močno konkurirajo in si na vse možne načine skušajo pridobiti veliko število odjemalcev. Da pa bi svoje odjemalce tudi zadržali, se skušajo kar se da prilagoditi njihovim željam, predvsem s strani cenovne politike. Pri razvoju pohištva v prihodnje ne bo prihajalo do večjih sprememb, le te se pričakujejo le na področju razvoja nove tehnologije za hitrejše in učinkovitejše obdelovanje lesa.

Tako na slovenskem kot tudi na tujem trgu je konkurenca v lesni industriji zelo močna. Podjetje Leska, svojo konkurenčno prednost vidi v tem, da je njegov kupec že znan oziroma je s ponudbo o povpraševanju osebno prišel do podjetnika. Kot glavno konkurenčno prednost navajajo dobro proizvodnjo, visoko kakovost, krajše dobavne roke in hiter razvoj dizajna oziroma izdelave vzorčnega elementa. Dodatna konkurenčna prednost pa se vidi tudi v tem, da je ustanovitelj zaradi dejavnosti svojega predhodnega podjetja že dobro poznan in cenjen na tujem trgu. Podjetje veliko vlaga tudi v izobraževanje svojega kadra ter izpopolnjevanje svoje tehnologije, ki je v današnjem času izrednega pomena, v kolikor želimo iti v korak s konkurenčnimi podjetji.

5.2 PODJETJE KOT ZUNANJI PODIZVAJALEC DEJAVNOSTI

5.2.1 Začetek/uvajanje zunanjega podizvajanja v podjetju

Leto 1991 – začetek poslovanja

Do zunanjega podizvajanja je v podjetju prišlo pravzaprav čisto po naključju. Podjetnik je že za časa svoje zaposlitve opravljal popoldansko obrt v garaži svoje stanovanjske hiše. Izdeloval je stavbno pohištvo ter ostalo pohištvo po naročilu. Nekega dne, ko je že bil v položaju iskalca zaposlitve, sta se k njemu pripeljala dva znanca, ki sta prav v tistem času začela s svojo dejavnostjo posredništva lesnih elementov iz masivnega lesa. Od podjetja Butcher sta namreč dobila naročilo za izdelavo servisnih vozičkov in sta nujno potrebovala izvajalca. Ker je šlo za novega dobavitelja, je dalo podjetje Butcher pogoj, da se najprej pripravita dva vzorčna modela, ki se bosta čez dva tedna uporabila za predstavitev na nemškem pohištvenem sejmu. Podjetnik je ponujeno priložnost zagrabil in izdelal zahtevana vzorčna modela, ki sta na sejmu preseгла pričakovani rezultat. Sledilo je naročilo večje serije in še mnoga druga naročila. Že pri prvem naročilu se je podjetnik

znašel v velikih težavah, ker ni imel razpoložljivega kapitala, tehnologije in tudi delovne sile ne. Tako se je v izdelovanje oziroma proizvodnjo vključila celotna družina, ki je delo opravljala od 12 do 16 ur dnevno. Začetni kapital je podjetnik pridobil s stani svojih ter ženinih družinskih članov. Seveda ga je močno pekla vest in tudi ni imel dobrega občutka, saj bi v primeru izgube oziroma neuspeha izposojena sredstva vračal celo življenje. A tveganje se je obrestovalo. V naslednjem polletju je podjetnik že zaposlil prvega delavca in še pred koncem leta pričel s pripravami za izgradnjo novih proizvodnih prostorov.

Leto 1992–1997 - "zlata doba poslovanja"

Prvi različici servirnega vozička so sledile še nove različice in vse večja naročila, saj so servisni vozički v tistem obdobju predstavljali veliki hit in nepogrešljiv kuhinjski dodatek vsakega angleškega in nemškega doma. Od samega začetka poslovanja oziroma sodelovanja s svojimi posredniki je podjetnik začel s 100 % izvozom oziroma proizvodnjo za razviti srednjeevropski in skandinavski trg.

Sodelovanje s posredniki se je nadaljevalo. Po dveh uspešnih letih, selitvi v nove proizvodne prostore, nakupu nove moderne in zelo potrebne tehnologije ter z zaposlitvijo še dodatne delovne sile, se je zlomilo sodelovanje med obema posrednikoma. Ker sta v omenjenih letih dosegla veliko, sta želela še več in nista našla skupnega jezika. Da ne bi prihajalo do zamer, je podjetnik v nadaljevanju sprejemal in opravljal dela za oba posrednika. Žal se je sodelovanje z enim, zaradi smrti, kmalu prekinilo. Ko se podjetnik sedaj ozre nazaj, ugotavlja, da so bili tisto zlati časi in za vse, kar je v vseh teh letih dosegel, je izredno hvaležen. Ni namreč razmišljal, da bi zapustil oziroma odstopil od sodelovanja s preostalim posrednikom, saj ni imel potrebnega znanja in tudi poznanstev v tujini ne, je pa imel veliko izkušenj in praktičnega znanja. Podjetje se je tako 100 % vezalo na enega samega posrednika in le ta mu je zagotavljal neprekinjena naročila ter delo za več različnih tujih naročnikov. Omenjeni posrednik je sodeloval tudi z drugimi manjšimi podjetji v Sloveniji in z njihovo pomočjo oziroma s skupno proizvodnjo vseh je lahko zagotovil kapacitete, ki so jih tuji naročniki dela želeli. Eno samo majhno podjetje namreč ne more zagotoviti oziroma zapolniti kapacitet velikih tujih korporacij.

Vemo, da drži pregovor: "Dober glas se širi v deveto vas," zato je delo obrodilo sadove, saj je posrednik s pomočjo dela podjetnika oziroma s kvalitetnimi izdelki, izdelanimi v dogovorjenem, roku prišel v mrežo velike korporacije Ikea.

Ikea je že zelo zgodaj ugotovila, da mora svoje prodajne artikle dati v podizvajanje zunanjim izvajalcem in le te nato tržiti. Posrednik je dosegel zelo dober dogovor oziroma pogodbo o sodelovanju. Pogodba mu je puščala proste roke pri izbiri izvajalcev, kontrole, ... in v končni fazi tudi, da pri izdelavi vzorčnega modela proizvajalec sam poda opombe in predlaga izboljšave, ki so bile po navadi sprejete. Je pa zahtevala, da so naročeni artikli, katerih načrti so se pripravljali v matičnem podjetju Ikee, vedno pravočasno dobavljeni, vrhunske kvalitete ter opremljeni z zahtevanimi dokumenti ter v primerni embalaži.

Glede na to, da je posrednik že dalj časa sodeloval s podjetnikom ter da z njim oziroma z njegovim delom nikoli ni bilo nezadovoljstva, je izdelavo prvih vzorčnih modelov kuhinjskih elementov zaupal njemu. Izdelanim vzorčnim modelom je sledil obisk naročnika, torej arhitekta artikla in komercialista podjetja Ikea. Vse predlagane izboljšave oziroma popravki so bili vedno sprejeti. Pred naročilom serije je sledil še obisk in sestava zapisnika oziroma poročila Ikeinega predstavnika oddelka ravnanja z ljudmi pri delu, saj so najvišji organi vedno želeli vedeti, v kakšnih razmerah posamezni podizvajalec deluje.

Za podjetje Ikea se je proizvajalo in se še vedno proizvaja naslednje kuhinjske elemente iz dveh proizvodnih programov, in sicer:

- Oliva
 - enojna konzola,
 - dvojna zaprta konzola,
 - dvojna odprta konzola,
 - konzola s koritom,
 - visoka omara,
 - omara za pečico.
- Canella
 - enojna konzola,
 - dvojna zaprta konzola,
 - dvojna odprta konzola,
 - omara za pečico.

Leto 1997–2002 – obdobje mnogih sprememb

Kljub obilici naročil s strani Ikee, ki so jih poleg podjetnika izvajala tudi nekatera mala samostojna podjetja v Sloveniji, je posrednik navezal še dodaten stik z novim velikim gigantom Marks & Spencer. Tudi tu so bili začetki poslovanja podobni kot pri Ikei, torej sestava pogodbe, izdelava vzorca, razmere podjetnika itd.. Ker je podjetje poslovalo na področju proizvodnje masivnih kuhinjskih elementov, se je delo podjetja Marks & Spencer naslanjalo na enako nišo.

Tudi artikli, ki jih je podjetje Leska proizvajalo za ponudnika dela, podjetja Marks & Spencer so spadali v skupino kuhinjskih elementov. Na trgu so bili predstavljeni pod nazivom FRS in so se, ravno tako kot artikli iz programa Oliva in Canella, delili na posamezne elemente.

Od leta 2002 do danes – spremembe se nadaljujejo

Poslovanje v taki obliki in na takšen način je potekalo vse do leta 2002, ki velja za prelomno. Prva prelomnica je nastala s preoblikovanjem samostojne dejavnosti v družbo z omejeno dejavnostjo. Druga, veliko večja in nič obetavna prelomnica pa je nastala s prekinitvijo pogodbe Ikee s posrednikom, s katerim je podjetje sodelovalo od samega začetka. Zaradi redukcije stroškov se je Ikea odločila za reorganizacijo v svojem sistemu poslovanja in je proizvodnjo lesenih, kovinskih elementov, ... ločila v neko obliko

sestrskih podjetij. Tako je bilo za proizvodnjo in prodajo lesenih elementov zadolženo podjetje Habitat. Novo nastalo podjetje je oblikovalo novo strategijo poslovanja, ki se je nagibala k čim bolj tesni povezavi s podizvajalci ter k njihovem čim manjšem številu.

S tem ko je pri posredniku prišlo do prekinitve pogodbe s podjetjem Ikea, je sčasoma prepustil oziroma spustil iz rok tudi poslovanje s podjetjem Marks & Spencer ter zajadral v druge vode. Podjetnik se je zavedel, da bo, v kolikor v tej smeri ne bo narejen korak, delo šlo iz naših rok. Preko predstavništva Ikee in Habitata v Ljubljani je dosegel, da so se s ključnimi ljudmi Habitata sestali potencialni nadaljnji podizvajalci. S strani Habitata je bilo še vedno veliko zanimanja za to, da bi delo podizvajanja dotedanjega programa ostalo v Sloveniji, ker so bili z izdelki in rezultati zelo zadovoljni. Problem je nastal, ker je Habitat izrazil željo po manjšem številu dobaviteljev; največ tri. Glede na to, da so bila naročila količinsko zelo obsežna, proizvodne kapacitete posameznikov pa ne bi mogle zadovoljiti teh naročil, so nastale tri mreže povezav med dosedanjimi podizvajalci. Kljub temu, da je podjetje Leska že imelo veliko izkušenj, vendar še premalo na komercialnem področju, je vajeti za dolenjsko regijo prepustilo drugemu podjetju. Podjetje Leska tako dandanes opravlja 80 % izvoznega posla za podjetje Habitat (mrežna povezava s skupnim izvozom) ter 20 % kooperacijskih poslov. Še dandanes omenjena povezava deluje, vendar pa predstavlja veliko obremenitev predvsem s stroškovnega vidika, kajti cene osnovnega in pomožnega materiala ter dela naraščajo, medtem ko cene končnega izdelka ostajajo na isti ravni in bližje kot si na lestvici oziroma pri dajalcu dela, bolj lahko stroške omejiš, kajti daljša kot je veriga, slabše se ti godi.

V planiranju proizvodnega procesa izdelave izdelka podjetje ne izhaja iz letnih planov, temveč iz naročil kupca, bodisi že sprejetih bodisi predvidenih. Naročila vključujejo določene količine opisanih izdelkov in določen dobavni rok. Cilj proizvodnje je dobava kupcu v predpisanem roku, obenem pa uskladitev proizvodnih zmogljivosti in naročil, tako da bo dosežena čim večja izkoriščenost stalnih proizvodnih tvorcev. Kupcu se sporoči prvi možni dobavni rok za določeno količino proizvodov ali pa samo potrdi izvedljivost naročila. Podjetje naročila časovno razporeja tako, da poskuša najti zaporedje naročil, ki omogočajo čim večjo izkoriščenost danih proizvodnih zmogljivosti. Proizvodni asortiment je določen z naročili kupcev.

V omenjenih 80 % izvoznega posla ni vključeno samo poslovanje oziroma podizvajanje za podjetje Habitat, kljub temu, da še vedno predstavlja največji procent. 10 % predstavlja tudi podizvajanje za podjetje Assmann Avstrija, s katerim je v kontakt stopilo podjetje Leska. Večina poslovanja podjetja je vezana na enega samega ponudnika oziroma naročnika dela. Vseh slabosti, ki so s tem povezane, se podjetje zaveda. Iskanje novih partnerjev in s tem novega dela je dolgotrajen proces in, ker je bila proizvodnja za podjetje Habitat že utečena in je omogočala povečanje količine serij, podjetje Leska se je vezalo na omenjenega ponudnika, vzporedno pa skuša iskati nove poslovne partnerje. Proizvodnja za podjetje Assmann Avstrija je še v začetni fazi in v upanju na dolgoročno sodelovanje, s katerim bi se tveganje porazdelilo. Podjetnik se namreč zaveda, da se mora, če želi ostati v

poslovnem svetu in še naprej poslovati uspešno, kljub občutni gospodarski krizi, znajti kakorkoli zna. Skozi vsa ta leta je podjetnik vseeno pridobil tudi nekaj komercialnega znanja in z zaposlitvijo nove moči na tem področju so se mu odprle mnoge možnosti. Na sami poti pa mu pomagajo tudi dobri poslovni odnosi ter poznanstva oziroma ima pomoč s strani mnogih znancev.

Potek zunanjega podizvajanja v podjetju Leska

Glede na to, da delo, ki ga podjetje Leska opravlja, traja že kar nekaj let in še ni prišlo do prekinitve pogodbe o sodelovanju, temveč le do manjših popravkom, bom tudi postopek poteka podizvajanja opisala v preteklem času.

Sam proces podizvajanja se je v podjetju Leska pričel, ko ga je zunanji ponudnik del sprejel za svojega podizvajalca. Po dokončanju formalnih obveznosti ter ugotovitvi razmer v proizvodnih prostorih je sledila *faza pogajanja in dogovora o pogojih sodelovanja*. V sami pogodbi so bile določene naslednje komponente:

- Specifikacija nalog. Načrte določenega izdelka podizvajalec pridobi od dajalca dela. Vsakršni popravki ter pozitivne pripombe so vedno dobrodošle ter bodo tudi naletele na pozitiven odziv. Pred proizvodnjo serije novega izdelka je nujno potrebna izdelava dveh vzorčnih modelov in šele po potrditvi ponudnika dela se lahko prične proizvodnjo celotna serija. Vsi izdelki se proizvajajo iz masivnega bukovega lesa.
- Zahtevan nivo storitev. Zelo pomembno je, da je podizvajalec osredotočen na kvaliteto izdelka, na natančno upoštevanje navodil embaliranja ter dobavnih rokov. Zamude stroškovno obremenijo podizvajalca.
- Pravice ter obveznosti naročnika/ponudnika dela. Poleg že določenih zahtev v prejšnjih točkah še časovno primeren razmak naročil, razumen dostop do informacij ter poslovnega znanja in dokumentacije.
- Pravice in obveznosti podizvajalca. Zaupnost in varovanje informacij, vračilo dokumentacije v primeru zaključitve pogodbe, redna kontrola in poročanje določeni osebi s strani naročnika.
- Cena izdelkov in plačilni pogoji. Določena fiksna cena izdelka in plačilni rok. Dodatni stroški, ki nastanejo, bremenijo podizvajalca. Med dodatne stroške so vključene tečajne razlike, izobraževanje, nakup nove tehnologije ter v končni fazi provizija za podjetje, ki odpremi celotno naročilo dolenjske naveze.

Ko je bila pogodba o sodelovanju sklenjena, je sledil prenos virov oziroma vse potrebne dokumentacije ter informacij o samih izdelkih.

Pomembno je omeniti, da so v podjetju Leska v celoten proces podizvajanja vključeni tudi vsi zaposleni. Vsi so seznanjeni z vsemi točkami pogodbe ter ostalimi določili dela v celoti. Vsak posameznik ima v vsakem procesu proizvodnje posameznega artikla določene

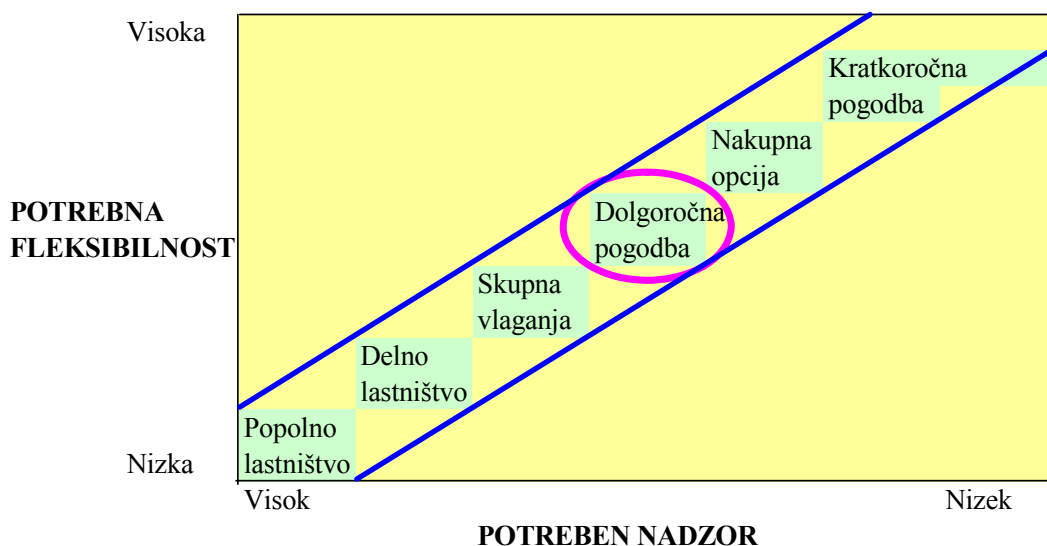
odgovornosti ter naloge, vsi pa so še posebej osredotočeni na kvaliteto in dokončanje naročila v določenem roku.

Podjetje je v začetku svoje poslovne poti videlo priložnost v izvozu, kar je pomenilo nižje stroške poslovanja (manjše začetne naložbe za vzpostavitev dejavnosti), konstantnost dela. Podjetje je bilo in še vedno je "počasno" delati za tako velike firme, kjer se poraja raznovrstnost idej in izdelkov.

V Sloveniji je premalo ponudnikov del, ki povprašujejo po serijski proizvodnji, zato je podjetje skoraj v celoti usmerjeno v izvoz. Trenutni program v podjetju oziroma proizvodnja je že utečena, kar je privedlo do zmanjšanja porabe časa za posamezno delovno operacijo, večjega izkoristka delovnih strojev, večje in hitrejše izdobe, zmanjšanja nekaterih stroškov (elektrika, ...).

Zavedati se moramo, da je ključ do uspeha zunanjega izvajanja popolno zaupanje in predanost obeh strank v poslu. Razmerja, ki se ustvarijo v odnosih, zahtevajo od obeh strani, da si podjetja med seboj zaupajo. Spodnja slika prikazuje možne pogodbene odnose med vključenimi podjetji, ki nastanejo v odvisnosti od potrebe fleksibilnosti in stopnje nadzora nad zunanjim izvajalcem dejavnosti. Na sliki pa je prikazan tudi odnos, ki prevladuje v odnosu med ponudnikom dela in podjetjem Leska.

Slika 13: Odnos med ponudnikom dela in podjetjem Leska kot podizvajalcem



Vir: Quinn, Hilmer, 1994, str. 50.

5.2.2 Prednosti in slabosti podizvajanja

Tako kot tuja podjetja, ki se odločijo za oddajo dela zaradi mnogih ugodnosti ter nekaterih slabosti na različnih področjih, se tudi podjetja, ki postanejo podizvajalci, odločijo za takšen način dela predvsem zaradi vseh prednosti, ki jih bodo v takšnem poslovnem sodelovanju dosegli oziroma jih bodo deležni.

Podjetje Leska je sprva sprejelo način sodelovanja kot podizvajalec predvsem zaradi rešitve oziroma priložnosti zaživeti v poslovnem svetu in zaradi tega, ker je to na samem začetku predstavljajo izziv. Toda pred začetkom sodelovanja s podjetjem Ikea, in nato z ostalimi velikimi kooperacijami, je podjetje Leska najprej opredelilo glavne prednosti in tudi slabosti, ki bi jih sodelovanje z omenjenimi podjetji prineslo.

Prednosti podizvajanja podjetja Leska so:

- manjši začetni in naložbeni stroški,
- kakovostna delovna sila,
- tehnologija in tehnološko znanje,
- konstantnost dela ter finančni položaj,
- uveljavljeno slovensko ime za tuje naročnike.

Manjši začetni in naložbeni stroški – Le ti so različni. Med prednosti lahko prištejemo tiste, ki se opredeljujejo na iskanje dela oziroma ponudnika dela. Podjetje si je s sprejemom dela zmanjšalo začetne stroške raziskav trga in razvoja svojega lastnega artikla ter promocije proizvedenega artikla in trženje le tega na trgu, saj so k njemu prišli ponudniki dela. Poleg tega je proizvodnja tekom let v podjetju že utečena in s tem so se zmanjšali tudi mnogi fiksni stroški (elektrika, poraba materiala za vzorce itd.).

Kakovostna delovna sila. Podjetje zaposluje delavce, ki so specializirani na področju proizvodnje lesnih elementov iz masivnega lesa. Za komercialno področje je odgovoren direktor. Podjetje pa nima zaposlenih ljudi iz računovodskega področja, saj je to funkcijo oddalo v zunanje izvajanje. Poleg tega je podjetje majhno in ima v svojih vrstah mlajše ljudi, ki so bolj dovzetni za spremembe, jih hitro usvojijo in se jim prilagodijo ter navsezadnje ne predstavljajo večjih stroškov iz naslova bonitet.

Tehnologija in tehnološko znanje. Podjetje je specializirano na svojem področju in kupuje le tisto tehnologijo, ki jo potrebuje. Sledi, da je vseskozi v koraku s časom ter da s pomočjo zaposlenih ter predvsem njihovih predlogov in zamisli prilagodi celoten potek oziroma cikel proizvodnje, da se le ta izvede v najkrajšem možnem času, vendar z maksimalnim izkoristkom vsakega stroja. Podjetje strmi tudi k temu, da svoj kader konstantno izobražuje in ima posledično svojih vrstah visoko izobražen kader. Podjetje je torej vseskozi osredotočeno na področje, ki ga najbolj obvlada, ter naloge, ki so s tem povezane in na ta način povečuje tudi svojo dodano vrednost.

Konstantnost dela ter finančni položaj. Podjetje Leska se zaveda, da bo s čim krajšim proizvodnim ciklom in večjo serijo izdelkov še naprej dosegalo dobre cene oziroma dobiček. Kljub temu, da je cena posameznega izdelka fiksno določena s strani dajalca dela ter da on od cene izdelka ne odstopi, temveč jo vsakih nekaj let raje zmanjša, le ta še vedno prinaša dobiček tako podjetju Leska kot tudi tujemu podjetju (dajalcu dela). S tem ko podjetje strmi h kvalitetnemu proizvajanju izdelkov, krajšim proizvodnim ciklom ter k prilagoditvi fiksno podanih cen izdelkov, si zagotavlja tudi stalno prisotnost v krogu podizvajalcev. Ta prisotnost pa podjetju pomaga zagotavljati konstanto delo in na ta način lahko lažje planira svoje nadaljnje investicije ter tehnološke izpopolnitve.

Uveljavljeno slovensko ime za tuje naročnike. Ena izmed pomembnih lastnosti oziroma prednosti je tudi dobro ime, ki si ga je podjetje ustvarilo. Z dobrim, kvalitetnim delom ter poštenim partnerskim odnosom ima podjetje danes uveljavljeno ime v vseh tujih kooperacijah, s katerimi deluje.

V podjetju pa so poleg prednosti prisotne tudi nekatere slabosti podizvajanja, med katere uvrstimo:

- možnost velikega povečanja stroškov,
- možnost velikega tveganja,
- provizija.

Možnost velikega povečanja stroškov. Možnost te slabosti je v poslovnih časih, v katerih živimo danes, vedno prisotna. Podjetje se zaveda, da so spremembe na tujih in tudi domačem gospodarskem trgu velike ter da se vseskozi spreminjajo. Kljub temu, da že vrsto let posluje z istimi dobavitelji, ki mu zaradi vztrajnosti, dobrih odnosov, ponujajo ugodnejše cene, boljše rabate ter nasploh dobre pogoje poslovanja, se podjetje Leska zaveda, da se lahko dosedanji pogoji poslovanja čez noč drastično spremenijo. Cene osnovnega in pomožnega materiala sunkovito naraščajo in, kljub že omenjenim dobrim pogojem poslovanja s stalnimi dobavitelji, podjetje vseskozi išče nove, še ugodnejše vire. Vendar spremembe na gospodarskem trgu vseskozi terjajo svoje žrtve.

Možnost velikega tveganja. Je povezana predvsem s proizvajanjem elementov na zalogo. Kljub temu, da podjetje planira poslovanje iz naročila izdelka, pa se sem ter tja odloči tudi za proizvodnjo večjega števila izdelkov, predvsem tistih, katerih naročilo se pojavlja mesečno. Do sedaj se podjetje pri tem početju še ni uštelo, vendar se zaveda, da s takšnim početjem vseskozi sprejema veliko tveganje. Le to je povezano predvsem s tem, da lahko določen artikel, ki je bil proizveden na zalogo, v zalogi ostane in mora v končni fazi v odpis, kar podjetju prinese dodatne stroške.

Provizija. Vse dokler je podjetje Leska delovalo preko posrednika, je imelo s pogodbo določen procent provizije. Ta provizija je sicer predstavljala dodaten strošek za podjetje, vendar je bila še vedno v nekem sorazmernem deležu in ni veliko vplivala na zmanjšanje dobička. Danes pa podjetje ne deluje preko posrednika, temveč v mrežni povezavi. Kljub

temu, da je v tej povezavi določen enak položaj vsakega prisotnega proizvajalca in da vsi delajo enako, je še vedno prisotna provizija za podjetje, ki elemente v skupnem imenu izvozi. Le ta pa predstavlja kar obremenjujoč strošek za podjetje Leska, saj cene materiala naraščajo, medtem ko cene izdelkov ostajajo fiksno določene.

Tabela 3: SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
manjši začetni in naložbeni stroški	provizija
kakovostna in usposobljena delovna sila	izvoz preko posrednika
tehnologija in tehnološko znanje	spremembe zahtev kupcev
konstantnost dela	naraščanje stroškov materiala
finančni položaj	poslovanje 80 % vezano na enega naročnika
dobro uveljavljeno ime podjetja	majhnost – onemogočen samostojen nastop pri velikih tujih kooperacijah
utečena proizvodnja – hitra dobava	
visoko kakovostni proizvodi	
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
razvoj lastnih izdelkov v kooperaciji z manjšimi tujimi naročniki	povečanje stroškov materialov in znižanje cene izdelkov
vstop na slovenski trg z izdelki premazanimi z bio oljem	zasičenost trga in vstop cenejših ponudnikov proizvodov
nove prodajne poti	prenos dela v države s cenejšo delovno silo
direktni kontakti – sodelovanje na mednarodnih sejmih	veliko tveganje – zaloge na odpoklic

5.2.3 Izvajanje nadzora zunanjega ponudnika dela

Podjetje se je na podlagi sklenjene pogodbe z dajalcem dela zavezalo tudi, da izdelke ne bo odpremilo na tržišče, dokler ne bodo pregledani z njegove strani, s strani določenega kontrolorja ali na kak drug način. Vseskozi se med posameznimi operacijami vrši sprotna kontrola tako s strani vsakega zaposlenega kot nato s strani vodje proizvodnje. Izdelki (vhodni materiali, polizdelki, končni izdelki) s tem ustrezajo predpisanim zahtevam. Podjetje tudi jamči, da je sam proces proizvodnje in kontrole ustrezno spremljan in da so končni izdelki ustrezno označeni in odpremljeni šele tedaj, ko so končani vsi zahtevani pregledi in ustrezna preizkušnja. Če iz kakršnih koli razlogov pride do zakasnitve ali zastojev pri predvidenih preverjanjih izdelkov, se ti ne odpremijo kupcu, dokler niso vsa preverjanja zaključena.

Velik poudarek nad končno kontrolo je v fazi embaliranja izdelka. Politika oziroma zahteve naročnika dela so takšne, da se pred začetkom pakiranja sestavi določen procent izdelkov v celoti. Vse sestavljene izdelke se nato ponovno pregleda. Pri pregledu je

pomembna tako barvna usklajenost kot okovje. Vse sestavljene in pregledane izdelke se nato zapakira ter ustrezno označi in izpolni zapisnik, katerega se posreduje naročniku dela. Preverjanja kakovosti se izvajajo v skladu z ustreznimi tehnološkimi postopki kontrole kakovosti. Za izdelavo tehnoloških postopkov kontrole kakovosti služijo tehnična dokumentacija (načrti), standardi in predpisi, komercialna in druga dokumentacija, ki jo pripravi naročnik dela. V Sloveniji se vrši samo kontrola s strani podjetja Leska in s strani določenega kontrolorja (to funkcijo je prej opravljal posrednik) in le občasno pride do kontrole s strani naročnika dela.

Odpremljeni izdelki se razlagajo v centralnem skladišču naročnika dela. V skladišču se nato izvrši kontrola označenih kartonov, ki so pregledani s strani podjetja Leska. Poleg označenih kartonov se pregleda še nekaj naključno izbranih. Posredovan zapisnik se mora ujemati s kontrolnim zapisnikom naročnika dela. Tudi naključno izbrani paketi morajo biti enake oziroma ustrezne kvalitete.

Po pregledu tudi naročnik dela naredi svoj kontrolni zapisnik. V kolikor se ugotovi kakršnakoli napaka na izdelku, naročnik dela zavrne celotno pošiljko. O zavrnitvi obvesti proizvajalca, ki mora nato organizirati prevoz artiklov nazaj v Slovenijo. Vsi stroški, ocenjeni na 15 % vrednosti posla, ki nastanejo v primeru zavrnitve, so v breme proizvajalca. To je tudi eden večjih razlogov, da dajejo proizvajalci tako velik poudarek na kvaliteto in sprotno kontrolo, saj si marsikatero podjetje dodatnih stroškov ne more privoščiti. Pomemben je tudi podatek, da v kolikor je napaka pri enem izmed proizvajalcev najdena le enkrat, le ta dobi tako imenovano "črno piko" in nad njim se poveča kontrola pri vsaki novi dobavi. S tem pa podizvajalec izgubi tudi zaupanje s strani ponudnika dela.

5.3 PRIPOROČILA ZA PODJETJE – ZUNANJEGA PODIZVAJALCA

Naročnik dela vseskozi spremlja želje kupcev in se jim skuša prilagajati v vseh pogledih. Ena velikih novosti za podizvajalca, pri sprejemu že prvega naročila, je bila končna obdelava izdelka. Končni izdelki se ne lakirajo z lakom, kateremu smo v Sloveniji še vedno veliki pristaši, temveč premažejo z bio lanenim oljem. Na tujih trgih namreč že leta povprašujejo po takšni končni obdelavi lesa, saj daje lesu naraven videz in je neškodljiv za okolje.

Podjetje Leska, kot je bilo v delu že velikokrat omenjeno, od samega začetka poslovanja deluje kot podizvajalec za tuja podjetja. Takšna oblika poslovanja podjetju prinaša veliko prednosti, med katerimi naj omenim najpomembnejše:

- manjši začetni in naložbeni stroški,
- finančni položaj,
- konstantnost dela itd..

Več o prednostih, ki jih prinaša takšna oblika poslovanja, se nahaja v poglavju o Prednostih in slabostih podizvajanja. Priložnosti podjetja Leska pa se izkazujejo v:

- razvoju lastnih izdelkov v kooperaciji s tujimi naročniki ter predstavitvi le teh na mednarodnih sejmih,
- še hitrejši dobavi dosedanjih proizvodov,
- poskusu preboja v manjše kooperacije ter direktnemu kontaktu s ponudniki del itd..

Razvoj lastnih izdelkov v kooperaciji s tujimi naročniki ter predstavitev le teh na mednarodnih sejmih. Pri tem naj se podjetje opira predvsem na lastne zamisli zaposlenih, ki so že velikokrat proizvedli nekaj različic proizvodov, ki so bile tujemu naročniku dela vseč in za katere je pokazal veliko zanimanje, vendar zaradi sklenjenih dogovorov ni prišlo do sklenitve novega posla. Iz tega sledi, da mora podjetje skušati tudi na novo skleniti že dogovorjeno pogodbo z možnostjo sočasnega proizvajanja in ponudbe lastnih artiklov ter predstavitev le teh na mednarodnih sejmih v sklopu predstavitve naročnikovih izdelkov. V kolikor takšna oblika ne bi bila mogoča, podjetje še vedno nekaj izdelkov (vzorcev) na leto proizvede za svojega prvotnega posrednika in z njim bi bilo mogoče skleniti pogodbo o medsebojnem sodelovanju v smislu, da bi za določen procent istočasno na sejmu predstavil tudi izdelke podjetja.

Še hitrejša dobava dosedanjih proizvodov. Poslovanje oziroma proizvodnja dosedanjih izdelkov je utečena in poraba časa za proizvodnjo posameznega artikla oziroma serijo artikla se je drastično zmanjšala. Z zaposlitvijo dodatne delovne sile bi podjetje še hitreje prešlo čez celoten proizvodni cikel in s tem bi se končnemu kupcu dobava dosedanjih proizvodov zagotovila hitreje.

Poskus preboja v manjše kooperacije ter direkten kontakt s ponudniki del. Preboj v velike kooperacije, za katere je podjetje že delovalo (Ikea, Marks & Spencer, ...) zaradi majhnosti podjetja ni mogoč. Omogočen bi bil v primeru povečanja proizvodnih kapacitet, vendar bi bilo s tem povezano veliko tveganje. Glede na to, da podjetje dobro pozna verigo delovanja omenjenih velikih družb ter da v okviru le teh deluje veliko manjših, bi bilo za podjetje dobrodošlo, da bi se poskušalo direktno povezati s ponudniki del ter skleniti dogovor za proizvajanje izdelkov za njih. Z dogovorom bi seveda večji del tveganja prevzelo podjetje Leska.

Kot podizvajalec podjetje Leska deluje preko posrednikov, kar je bilo na samem začetku poslovanja odlično, sedaj, ko pa se razmere na gospodarskem trgu tako drastično spreminjajo, pa tovrstno poslovanje ni več dobrodošlo. Posrednik se zaveda, da se razmere na trgu spreminjajo in da je njegovo delo iz leta v leto dražje. Pri tem pa ne upošteva, da se dražijo tudi materiali, ki jih proizvajalci potrebujejo za proizvodnjo. Podjetje Leska se problema posredništva oziroma posrednikove cene močno zaveda. Kljub temu, da mu poslovanje še vedno prinaša zadovoljiv dobiček, se že nekaj časa ozira za novimi priložnostmi. Podjetje je na tujih trgih poznano, vendar pa mu je samostojen vstop v veliko korporacijo, zaradi njegove majhnosti, onemogočen.

Torej, dva velika problema, s katerima se podjetje sooča, sta: poslovanje preko posrednikov ter njegova majhnost. Podjetje je iz tega naslova opravilo veliko tržnih raziskav, se povezalo z znanimi osebami iz tujih podjetij, vendar do sedaj še ni našlo idealne rešitve. Podjetje je v samo raziskavo vključilo tudi morebiten prodor na slovenski trg, vendar je raziskava pokazala, da mu uspeh ni zagotovljen. Slovenska populacija oziroma zahteve slovenskih kupcev so namreč izredno zahtevne. V kolikor gre za nekoliko premožnejši sloj ljudi, se le ti raje obračajo k manjšim mizarjem, ki jih tako rečeno lahko najdemo na vsakem vogalu, da jim naredijo izdelke po njihovih zamislih, medtem ko se manj premožnejši sloj ozira po cenovno ugodnejših izdelkih, uvoženih iz tretjih držav. Tudi sama predstavitev lastnega izdelka v enem od dolenjskih pohištvenih salonov, premazanega z bio lanenim oljem, ni uspela, saj je le 2 % obiskovalcev pokazalo zanimanje za izdelek kot celoto, medtem ko so se drugi ozirali stran že ob pogledu na izdelek, ki ni bil premazan z lakom. Sam preboj na slovenski trg pa bi za podjetje zopet predstavljal tveganje, saj do pozitivnega rezultata ne bi bilo moč priti čez noč. Zopet pa je tu ovira majhnost podjetja, saj bi se moralo 100 % posvetiti preboju na slovenski trg, ki mu ni zagotovljen, ter opustiti poslovanje kot podizvajalec za tuje naročnike. V kolikor podjetju preboj ne bi uspel, bi se moralo soočiti s prenehanjem poslovanja, saj mu ponovna vrnitev med podizvajalce ne bi uspela.

Naj še enkrat povzamem glavne težave, s katerimi se podjetje sooča:

- majhnost in s tem povezan oziroma onemogočen samostojen nastop kot podizvajalec pri tujih kooperacijah,
- nima zagotovljenega preboja na slovenski trg oziroma veliko tveganje vstopa,
- preveliki stroški posrednikov.

Kljub nekajletnemu iskanju novih priložnosti, ki bi bile ugodnejše za podjetje, lahko rečemo, da je podjetje s tega vidika še vedno v slepi ulici, vendar lastnik in ustanovitelj podjetja še ni obupal in "vrgel puške v koruzo". Menim, da bi bila za podjetje Leska kakšna koli odločitev, da skuša oziroma se usmeri na domači trg in da zapusti obliko poslovanja, v kateri deluje že več kot 15 let, velik nesmisel in velika napaka. Da pa bi lahko še naprej delovalo v takšni obliki kot sedaj, pa so pomembna naslednja priporočila:

- izvoz brez posrednika,
- razširitev poslovanja podjetja z oblikovanjem terenskega tima, ki bi zagotavljal oziroma skrbel za montažo izdelkov pri končnih kupcih,
- oblikovanje internetne strani in se s tem še bolj približati tujemu trgu.

Izvoz brez posrednika. Še naprej je potrebno dokazovati, da je podjetje sposobno zagotoviti in proizvesti večje število izdelkov ter v krajšem času, kot vsi ostali v mreži, ali pa poskušati uspeti na katerem koli drugem področju proizvodnje lesenih izdelkov, kot npr. spalnice, otroške sobe itd. In v kolikor bo potrebno, tvegati in povečati kapacitete proizvodnje in zaposliti nove ljudi.

Razširitev poslovanja podjetja z oblikovanjem terenskega tima, ki bi zagotavljal oziroma skrbel za montažo izdelkov pri končnih kupcih. Velikokrat se je že pojavilo zanimanje naročnika dela, da bi mu podizvajalec ponudil tudi tim oziroma skupino ljudi, ki bi izvedla montažo proizvedenih proizvodov. Do sedaj je bil problem predvsem v tem, da bi morala ta skupina delati izven meja Slovenije, in sicer po Evropi, predvsem Angliji in Franciji. Menim, da z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo ter s pretokom delovne sile oblikovanje takšne skupine ljudi za podjetje Leska ne bi smelo predstavljati problema. Ljudje smo se začeli zavedati, da je še dandanes velikokrat iti "s trebuhom za kruhom". Z oblikovanjem terenskega tima bi se poslovanje podjetja tudi lahko razširilo v mednarodne vode, saj bi lahko v tim vključili delavce iz tujine oziroma iz držav uvoznic artiklov. Sicer bi se s tem povečali začetni stroški, vendar gledano dolgoročno bi takšna oblika poslovanja bila dodatna odskočna deska za obstoj in prepoznavo podjetja v tujini.

Oblikovanje internetne strani in se s tem še bolj približati tujemu trgu. Doslej podjetje Leska ni občutilo potrebe po oblikovanju spletne strani, kajti ponudniki del so vedno sami potrkali na vrata. Menim, da bi moralo podjetje v primeru ponudbe svojih lastnih artiklov, kljub morebitni povezavi z zunanjim ponudnikom dela, oblikovati svojo spletno stran. Pri oblikovanju spletne strani mora podjetje poudariti privlačen izgled, stalno ažuriranje ter hkrati upoštevati, kaj bo/bi pritegnilo potencialne kupce. Poslovanje na internetu se ne razlikuje bistveno od poslovanja v običajnem pomenu besede.

Podjetnik je zelo odprt za vsako novo spoznanje ali novo priložnost in tudi predlagana priporočila so dobrodošla. Hkrati je povedal, da se v tej smeri že nekaj odvija in upa na uspeh.

6 SKLEP

Hitro spreminjajoči se trgi, tehnološke in druge spremembe v današnjem času predstavljajo velik izziv za podjetja, katerih cilj je ohraniti dolgoročno konkurenčnost opravljanja dejavnosti. Pri tem je slednje ključnega pomena za uspešno poslovanje vsakega posameznega podjetja. Nekdaj so se podjetja raje odločala za notranje izvajanje vseh dejavnosti, ker so bili stroški usklajevanja ter transportni stroški previsoki za širšo mrežo povezanih izvajalcev. Posledično je to pomenilo, da so podjetja povečevala svojo velikost. Zaradi spremenjenih pogojev poslovanja se je v sedanjem času nemalokrat izkazalo, da je notranje izvajanje določenih dejavnosti postalo dražje od zunanjega. V nenehni bitki za čim večjo učinkovitost se je pokazalo, da podjetje ne more biti najboljše na vseh področjih svojega delovanja.

Najbolje bi zunanje izvajanje zaobjeli s citatom Roberta Morgana, direktorja največje svetovalske hiše za outsourcing v Evropi, Morgan Chambers. Morgan je zunanje izvajanje opisal na sledeč način: "Zunanje izvajanje je menedžersko orodje za obvladovanje in

znižanje stroškov, da se podjetje izogne nepotrebni kapitalizaciji, da zmanjša tveganje zastaranja tehnologije, da sprostijo fiksne stroške iz bilance stanja, da pospeši hitrost uvajanja izdelkov na trg z izkoriščanjem znanja zunanjega izvajalca in da se posveti samo strateškim nalogam (Morgan Chambers, 2006).

S povezovanjem z zunanjimi izvajalci aktivnosti si podjetje torej poveča donosnost in učinkovitost, zniža stroške ter poveča sposobnost hitrega prilagajanja spreminjajočim se pogojem trga ob ohranjanju notranje učinkovitosti. Vendar pa izločanje dela v zunanje izvajanje, za to specializiranemu podjetju, samo po sebi ne zagotavlja gotovega uspeha in dosego zadanih rezultatov. Pomembno je, da mora podjetje v želji po uspehu z oddajo aktivnosti ravnati previdno in potrpežljivo. Proces izločanja dejavnosti mora biti skrbno načrtovan, opredeljen z jasnimi cilji in biti v skladu s tem tudi izveden, saj vsebuje vrsto posameznih korakov in analiz, ki nato podjetje vodijo do dokončne odločitve o smiselnosti ali nesmiselnosti izločanja dejavnosti v zunanje izvajanje.

Proces izločitve pa se ne zaključi z odločitvijo o smiselnosti ali nesmiselnosti izločanja aktivnosti, saj procesu sledi še postopek izbire zunanjega izvajalca, ki vsebuje veliko faz in tudi mora biti skrbno načrtovan s predhodno določenimi cilji. V sam proces, tako odločanja o oddaji oziroma izločitvi dejavnosti in tudi o izbiri zunanjega izvajalca, pa morajo biti vključeni vsi, ki jih izločitev kakorkoli zadeva.

V primeru podjetja Leska oziroma velikih kooperacij (Ikea, Habitat, Marks & Spencer) so bile odločitve o izločitvi dejavnosti tehtno pretehtane in tudi zunanji izvajalci so bili skrbno izbrani. Podjetje Leska je ponujen izziv sprejelo tudi z vidika edine možnosti, ki se je takrat pokazala brezposelnemu človeku. Podjetje si je s sprejemom dela zmanjšalo začetne stroške raziskav trga in razvoja svojega lastnega artikla ter promocije proizvedenega artikla in trženje tega na trgu. Podjetje Leska ni imelo veliko začetnega kapitala, saj je imelo le nekaj tehnologije, s katero je lahko proizvedlo artikle, po katerih so povpraševali tuji trgi oziroma velike kooperacije. Dandanes tako teče že 15-to leto uspešnega sodelovanja s ponudnikom dela. V teh 15-ih letih je prišlo do mnogih sprememb, saj so prvotno v verigi nastopali tudi posredniki, ki pa so se skozi leta, predvsem zaradi zahtev ponudnika dela, umaknili iz sodelovanja. Umik posrednikov pa podjetju Leska ni prinesel nobene pozitivne prednosti, prej slabosti, saj so se predvsem iz naslova dodatnega dela (priprave izvozne dokumentacije) stroški povečali, medtem ko so cene artiklov ostale nespremenjene oziroma so se nekatere tudi nekoliko znižale. Vendar pa kljub nekaterim nevšečnostim samo poslova podjetju Leska še vedno prinaša dobiček in tudi veliko drugih prednosti, med katerimi najbolj izstopa konstantnost dela ter uveljavljeno ime podjetja na tujem trgu.

Podjetje si je tekom let pridobilo veliko zaupanje ponudnikov dela, saj je svoje delo vedno opravilo v načrtovanem oziroma dogovorjenem roku ter v dogovorjeni in zahtevani kvaliteti. Podjetje vseskozi strmi tudi k izboljševanju in modernizaciji tehnologije ter izobraževanju zaposlenih ter si na ta način še dodatno prizadeva ugoditi željam in

potrebam naročnikov dela. Podjetje redno vzdržuje tudi kontakt in ohranja pravičen in dober poslovni odnos s ponudnikom dela, ki je bil opredeljen v dolgoročni pogodbi. Na sodelovanju in odprti komunikaciji temelji tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom podjetja Leska.

Podjetje Leska se zaveda, da bodo v prihodnosti uspešna le tista podjetja, ki se bodo znala približati kupcem in njihovim željam ter potrebam, ki bodo znala uspešno sprejemati in izvajati tehnološke spremembe in se bodo znala prilagajati hitro spreminjajočemu se poslovnem okolju podjetja in dinamičnemu trgu.

Podjetje vseskozi preučuje prednosti in slabosti svojega poslovanja in se vseskozi ozira po novih možnostih za še bolj uspešno implementacijo poslovanja v prihodnje. Tako vsak predlog, tako s strani zaposlenega ali katerega koli zunanje svetovalca, sprejme z odprtimi rokami in ga nato pretehta in vedno skuša potegniti iz njega najboljše. Podjetje si zato trenutno prizadeva čim bolj se približati vodstvu oziroma ponudniku dela, saj krajša kot je veriga, večje ugodnosti je deležen podizvajalec.

Temeljni cilj podjetja Leska za prihodnje je, še naprej ostati podizvajalec za tuja podjetja, saj mu trenutno vsakršen poskus prodora na novo področje in morebitni slovenski trg ne zagotavlja uspeha, saj je slovenski trg zasičen z lesno proizvodnjo.

Iz bogatih izkušenj podjetij, ki so na lastni koži občutila uspehe in neuspehe, se danes lahko marsikaj naučimo. Pogled na zunanje izvajanje se je v teh letih močno spremenil. Nekoč je zunanje izvajanje pomenilo zniževanje stroškov, danes pa ima tovrstno izvajanje predvsem strateški pomen, ker podjetju omogoča, da se osredotoči na svoje poslovne cilje. Zunanje izvajanje pa je skoraj edini izhod za podjetja, ki želijo hiter prehod na novo arhitekturo ali pa želijo skrajšati čas prihoda na trg. Vendar se nemalokrat zgodi, da se dejanski rezultati ne skladajo s pričakovanji naročnika. Vzrok tiči v tem, da imajo podjetja pogosto napačno predstavo o tem, kaj lahko pričakujejo iz tovrstnega sodelovanja in kaj ne. Izvajalci storitev niso čarovniki, ki bi znali delati čudeže, zavedati pa se morajo, da jih je naročnik najel, ker od njega pričakuje kvalitetnejšo in hitrejšo storitev, kot jo je sposoben zagotoviti s svojimi obstoječimi viri.

LITERATURA

1. Bendor–Samuel Peter: How to Evaluate Which Business Functions Outsource. [URL: <http://www.bpo-outsourcing-journal.com/sep2001b/best-practices.html>], 1.8.2006.
2. Bendor–Samuel Peter: What is Outsourcing? [URL: <http://www.outsourcing-faq.com/1.html>], 1.8.2006.
3. Beneton E. Gup: The Future of Banking. Westport : Quorum Books, 2003, str.134.
4. Bolwiyn P. T., Kumpe T.: Manufacturing in the 1990s – Productivity, Flexibility and Innovation. Long Range Planning, Oxford, 23 (1990), 4, str. 44–47.
5. Bongard Stefan: Outsourcing – Entscheidungen in der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums. Wiesbaden : Deutscher Universität Verlag, 1994. 480 str.
6. Boone Luis E., Kurtz, David L.: Contemporary Business – 1997 edition. Fort Worth : The Dryden Press, 1997. 636 str.
7. Bratton John, Gold Jeffrey: Human resource management : theory and practice. Hoindmills : Palgrave Macmillan, 2003, str. 183.
8. Chaudhury A., Nam Kichan, Rao H. Raghav: Management of Information Systems Outsourcing: A Bidding Perspective. Journal of Management Information System, 12 (1995), 2, str. 135–137.
9. Chunling Wu, Anicent Yalaho: IT – Supported International Outsourcing of Software Production. Jyvaskyla: 2002, str. 27–34.
10. Debeljak Irena: Zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev. Revizor, Ljubljana, XII (2001), 5-6/01, str. 7–18.
11. DiRomualdo Anthony, Gurbaxani, Vijay: Strategic Intent for IT Outsourcing [URL: http://www.is.cityu.edu.hk/staff/isjnlee/out_total_ref.html], 1.8.2006.
12. 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. 99.
13. Fligstein Neil: The Architecture of Markets. An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies. Princeton and Oxford : Princeton University Press, 2001. 274 str.
14. Gay Charles L., Essinger James: Inside Outsourcing. The insider's guide to managing strategic sourcing. London : Nicholas Brealey Publishing, 2000. 245 str.
15. Greaver II Maurice F: Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York : American Management Association Publication, 1999. 314 str.
16. Horvat Tatjana: Outsourcing – znanilec poslovne resolucije podjetij v prihodnosti. Finance, Ljubljana, (2000), 49, str. 6.
17. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996, str.65.
18. Linder J., Jacobson A., Breitfelder M. D., Arnold M.: Business Transformation Outsourcing: Partnering for Radical Change.

- [URL:http://www.accenture.com/Global/research_and_Insights/Institute_For_high_Performance_Business/By_Publication_Type/Institute_Studies/BusinessChange.html], 2001.
19. Mavrič Marjan: Projektni management kot podpora pri izločanju dejavnosti. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, str. 27, 37.
 20. McIvor Ronan: A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management, An International Journal*, 5 (2000), 1 str. 29–35.
 21. Michel Daniel et al.: *Business – to – Business Marketing, Strategies and Implementation*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2003, str. 323.
 22. Porter E. Michael: *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press, 1990, str. 6.
 23. Quinn Brian.: *Sloan Management Review; Outsourcing innovation: The new Engine of Growth* [URL: http://www.findarticles.com /m4385/4_41/64190752/p1/article.jhtml], 1.8.2006.
 24. Quinn Mills Daniel: *Labor – Management Relations*. 3rd ed., New York : McGraw-Hill Book Company, 1986, str. 412–413.
 25. Quinn James B., Hilmer Frederick G.: *Strategic Outsourcing*. *Sloan Management Review*, Cambridge, 35 (1994), 4, str. 49–53.
 26. Radosavljević Mira: Nekateri vidiki ureditve dolgoročne proizvodne kooperacije med domačimi organizacijami združenega dela in tujimi pravnimi osebami. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1985, str. 4-5, 53.
 27. Rothery Brian, Robertson Ian: *The truth about Outsourcing*. B.k.; Gower Publishing Limited, 1996, str. 13–18.
 28. Skukan, Katjuša: Zunanje izvajanje: Rešitev ali potop [URL: <http://www.ixtlan-team.si>], 1.8.2006.
 29. Skyte Peter: *The Outsourcing of IT services*, [URL:<http://www.union-network.org/UNIsite/Sectors/IBITS/Industry/publication/Outs-e.pdf>], 1.8.2006.
 30. Sočan Lojze: Kaže, da nas bo Estonija zlahka prehitela. Ljubljana : Manager, GV Založništvo časopisov in revij, d. o. o., št. 9, september 2003, str.41.
 31. Stupica Mateja: Outsourcing je “in”, ker klesti stroške. *Manager*, Ljubljana, 1999, april, str. 42–45.
 32. Svetin Matjaž: Izločanje aktivnosti v malem storitvenem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 75 str.
 33. Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. *Organizacija, Kranj*, 32 (1999), 1, str. 15–22.
 34. Šink Darja: Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 58 str.
 35. Urbanija Anamarija: Izvajalce najeti ali zaposliti?. *Manager*, Ljubljana, 1998, november, str. 49–50.
 36. Uršič Bernarda: Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 96 str.
 37. Williams Art: *Application Management Outsourcing versus Insourcing*. [URL: <http://www.outsourcing-journal.com>], 2001.

VIRI

1. Global Top Decision-Maker Study on Business Process Outsourcing. Europe. [URL: www.outsourcing-research.com/banners/pwc/bpoeur.pdf], 4.8.2006.
2. Izkaz bilance stanja in uspeha podjetja Leska za obdobje 2002–2005, julij 2006.
3. Interno gradivo podjetja Leska 2006, julij 2006.
4. Inštitut za informatiko: Organizacija obdelave podatkov. [URL: [http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/oob/doc/ZunanjeIzvajanje\(slidi\).pdf](http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/oob/doc/ZunanjeIzvajanje(slidi).pdf)], 4.8.2006.
5. Microsoft Slovenija. [URL: <http://www.microsoft.com/slovenija/novinarji/novice/microsoft/2006/05/2006052402.msp>], 4.8.2006.
6. Outsourcing in the FTSE 100. The definitive study. Episode One: The UK plc. [URL: www.ce360.com/outsourcingreport], 2001.
7. Outsourcing in the FTSE 100. The definitive study. Episode Two: Impact on Financial Performance. [URL: www.ce360.com/outsourcing/pdfs/outsourcing2.pdf], 2001.
8. Outsourcing Strategies. [URL: <http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing/Outsource.pdf>], 1998.
9. Pogovor z direktorjem podjetja Leska, julij 2006.
10. Skukan Katjuša: Zunanje izvajanje: Rešitev ali potop. [URL: [http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/oob/doc/ZunanjeIzvajanje\(slidi\).pdf](http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/oob/doc/ZunanjeIzvajanje(slidi).pdf)], 1.8.2006.
11. Src.si. Info src.si. [URL: http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/InfoSRC.SI%20-%202002-34.pdf], 1.8.2006.