

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI – PRISTOP
K ODLOČANJU**

Ljubljana, maj 2004

SABINA ŠKULJ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in
dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	3
1.1. Definicija pojma	4
1.2. Značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti	4
1.3. Proces zunanjega izvajanja dejavnosti	7
2. NAČRTOVANJE ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	9
2.1. Projektna skupina in zunanji svetovalci	9
2.2. Določanje ciljev	10
2.3. Načini zunanjega izvajanja dejavnosti	11
2.4. Kriteriji uspešnosti zunanjega izvajanja dejavnosti	13
2.5. Razlogi za odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti	13
3. PREUČEVANJE STRATEŠKIH IMPLIKACIJ	14
3.1. Vizija in organizacijska struktura podjetja	14
3.2. Določanje ključnih konkurenčnih prednosti	15
4. ANALIZA STROŠKOV IN POSLOVNIH REZULTATOV	16
4.1. Obstoječi in predvideni stroški	17
4.2. Analiza uspešnosti poslovanja	19
4.3. Ostale finančne zadeve	21
5. IZBIRANJE ZUNANJIH IZVAJALCEV	22
5.1. Profil zunanjega izvajalca	23
5.2. Razpis za ponudbo potencialnih zunanjih izvajalcev	26
5.3. Primerjava in ocenjevanje ponudb	28
5.4. Izbor zunanjih izvajalcev	29
6. POGAJANJA IN POGODBA O SODELOVANJU	30
6.1. Pogajanja	30
6.2. Pogodba o sodelovanju	32
7. PRENOS VIROV	37
8. RAVNANJE ODNOSOV Z ZUNANJIM IZVAJALCEM	40
8.1. Spremljanje zunanjega izvajanja dejavnosti	40
8.2. Reševanje problemov	42
SKLEP	43
LITERATURA	45

UVOD

Neomejenost in raznolikost potreb ter omejenost dobrin, ki so potrebne za njihovo zadovoljevanje, zahtevajo od podjetij, da se obnašajo kar se da racionalno. To pomeni, da morajo poslovati na najbolj učinkovit način in s tem dosegati kar se da visoko uspešnost poslovanja. Pri tem veliko vlogo igra hitro spreminjajoče se okolje podjetja, ki ga sestavljajo ekonomsko, politično, tehnološko in družbeno okolje. To zahteva od podjetja fleksibilnost, da se lahko hitro odzove na spremembe in izzive v okolju. Podjetja ne smejo biti usmerjana le v sedanjost, pač pa predvsem v prihodnost, če hočejo dolgoročno uspešno poslovati. Za uspešno prilagoditev zunanjim spremembam v poslovnem okolju so prisiljena ustrezno (pre)oblikovati organizacijo svojega poslovanja. Ena izmed mnogo možnosti je zunanje izvajanje dejavnosti, ki v poslovnem svetu dobiva vedno večji pomen. Podjetja so pri iskanju poti do čim večje učinkovitosti prišla do spoznanja, da se morajo osredotočiti na izvajanje dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljene in kjer imajo ključne zmožnosti. Vse ostale dejavnosti lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvedejo zunanji izvajalci. S tem pa se podjetja srečajo s samim procesom zunanjega izvajanja dejavnosti, ki poteka preko več faz.

Predmet proučevanja mojega diplomskega dela predstavlja zunanje izvajanje dejavnosti, ki ga v nadaljevanju imenujem kratko zunanje izvajanje oziroma proces odločanja podjetja o možnosti, da odda svojo dejavnost v izvajanje zunanjemu izvajalcu.

Namen preučevanja je v prvi vrsti ekonomski, saj naj bi pravilna odločitev in uporaba zunanjega izvajanja dejavnosti omogočila doseganje večje učinkovitosti poslovanja podjetja, kar posledično pomeni tudi povečanje uspešnosti poslovanja podjetja. Posredno je namen preučevanja tudi strateški. V sodobnem dinamičnem okolju je zagotavljanje uspešnega poslovanja vse težje. Naloga vodstva podjetja je, da preuči vse možnosti in načine poslovanja, ki bi omogočali izboljšanje uspešnosti poslovanja, ter jih integrira v celovito strategijo podjetja. Med te možnosti spada tudi zunanje izvajanje dejavnosti.

Temeljni cilj diplomskega dela je prikazati vse faze in postopke, ki jih mora podjetje obdelati in izpeljati, preden odda v zunanje izvajanje določeno dejavnost. Da bi lahko te faze sistematično prikazala, sem diplomsko delo razdelila po poglavjih, ki ustrezajo posameznim fazam.

K diplomskemu delu sem pristopila tako, da sem podrobneje preučila strokovno literaturo o zunanjem izvajanju dejavnosti, ki je večinoma obravnavana v tuji strokovni literaturi, strokovnih člankih tujih revij, deloma pa tudi v domači literaturi. Smiselno sem povzela glavne ugotovitve in mnenja različnih avtorjev ter dodala svoj pogled na obravnavani predmet diplomskega dela. Metodologija nastajanja diplomskega dela torej vključuje zbiranje in

analiziranje gradiva, povzemanje izbranih virov, opisovanje in sintezo. Omejitvev pričujočega dela se nanaša predvsem na omejitve vsebinskega tipa. Pri proučevanju sem se večinoma oprla na tujo strokovno literaturo. Razlog je pomanjkanje domače literature z izbranega področja z izjemo nekaterih strokovnih člankov. Pri tem naj še opozorim na slovenske prevode angleških izrazov, ki niso zmeraj popolnoma ustrezni, zato jih po potrebi podrobneje razlagam v opombah.

Struktura diplomskega dela obsega osem poglavij. **Prvo poglavje** je namenjeno definiciji in značilnostim zunanjega izvajanja dejavnosti. Navajam razloge za zunanje izvajanje, prednosti in slabosti ter na kratko povzamem vse faze zunanjega izvajanja, ki jih nato skozi celotno diplomsko delo razčlenim in podrobneje predstavim. V **drugem poglavju** opisujem prvo fazo zunanjega izvajanja. To je načrtovanje dejavnosti. Poglavje je namenjeno opredeljevanju ciljev in načina zunanjega izvajanja ter predstavitvi projektnih skupin, ki so odgovorne za celoten proces zunanjega izvajanja. V **tretjem poglavju** navajam, kako naj se vizija in organizacijska struktura podjetja skladata z odločitvijo o zunanjem izvajanju dejavnosti. Navedem tudi, kaj so ključne konkurenčne prednosti podjetja. **Četrto poglavje** je namenjeno analizi stroškov in poslovnih rezultatov. Opišem postopke in načine ocenjevanja obstoječih in predvidenih stroškov, merila uspešnosti poslovanja ter ostale finančne zadeve, ki prav tako vplivajo na odločitev o zunanjem izvajanju. V **petem poglavju** opisujem, kako poteka izbiranje zunanjih izvajalcev. Sprva so opisane značilnosti, ki naj bi jih imel zunanji izvajalec. Temu sledi opis razpisa za ponudbo, ki ga napiše podjetje, nato sledi opis primerjav ponudb in dokončen izbor. V **šestem poglavju** podrobno navedem in opišem sestavine pogodbe o poslovnem sodelovanju, ki jo skleneta podjetje in zunanji izvajalec. **Sedmo poglavje** je namenjeno opisu faze prenosa virov od podjetja k zunanjemu izvajalcu. V **osmem poglavju** je nakazan način spremljanja oziroma kontrole zunanjega izvajanja dejavnosti. Navajam pa tudi probleme, ki se lahko pojavijo v procesu zunanjega izvajanja dejavnosti. Diplomsko delo končujem s **sklepom**.

1. OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Danes je za podjetja največji izziv, kako kljub hitro spreminjajočemu se trgu, tehnologiji ter drugim spremembam v okolju ustvarjati in dolgoročno ohranjati konkurenčnost opravljanja dejavnosti, ki je ključnega pomena za njihovo uspešno poslovanje.

V preteklosti so se podjetja odločala za notranje izvajanje vseh dejavnosti, saj so bili stroški usklajevanja zunanjih izvajalcev previsoki. Danes pa se v svetu vse bolj pojavlja tako imenovano zunanje izvajanje dejavnosti. V zadnjih nekaj letih je porast zunanjega izvajanja izredno velik. Na primer: v Veliki Britaniji je bilo leta 1996 25 % vseh aktivnosti informacijskega sistema oddano v zunanje izvajanje, leta 1993 pa le 13 % (Fan, 2000, str. 213). Do pojava zunanjega izvajanja dejavnosti je prišlo predvsem zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, ki jih povzroča hiter razvoj informacijske tehnologije, ki omogoča lažje, hitrejše in cenejše povezovanje podjetij. Posledica tega je, da lahko v nekaterih primerih notranje izvajanje postane dražje od zunanjega. Poleg tega se je izkazalo, da podjetja, ki opravljajo preveč dejavnosti, preprosto ne morejo biti najboljša na vseh področjih svojega delovanja, saj ne dosežajo kakovosti in učinkovitosti izvedbe zunanjih izvajalcev, ki so specializirani za opravljanje določenih dejavnosti (Šink, 2002, str. 393). Pri zunanjem izvajanju dejavnosti gre torej za to, da se podjetje osredotoči na opravljanje temeljne dejavnosti, ki zanj pomenijo strateško prednost, stranske dejavnosti pa odda v izvajanje drugim izven podjetja.

V poznih 80. letih so se v zunanje izvajanje oddajale predvsem dejavnosti, kot so prevoz, čiščenje in prehrana. V začetku 90. letih pa se je zunanje izvajanje razširilo na dejavnosti, ki so prej veljale kot ene ključnih v podjetju, ena izmed teh je računovodstvo. Tako je npr. podjetje BP Exploration (industrija naftnih derivatov) leta 1991 naredilo nov korak z oddajo funkcije računovodstva z vsemi zaposlenimi ter programsko opremo v zunanje izvajanje. Njihova odločitev ni bila kratkoročna, pač pa je šlo za dolgoročno strategijo osredotočenja na ključne dejavnosti podjetja. Ta strateška odločitev je vplivala na celotno računovodsko dejavnost vseh podjetij v UK Continental Shelf (Syrett, Lammiman, 1997, str. 29).

Pred odločitvijo o zunanjem izvajanju je potrebno izvesti analizo o primernosti zunanjega izvajanja. Če podjetje uvede zunanje izvajanje brez podrobnejše analize o smiselnosti le-tega, se lahko zgodi, da bo razočarano, saj ne bo uspelo rešiti svojih problemov, lahko jih bo celo poglobilo. V nadaljevanju bom podrobno opisala faze, ki naj bi jih zunanje izvajanje dejavnosti imelo, da le-to postane smotno.

1.1. Definicija pojma

Posamezni avtorji zunanje izvajanje dejavnosti¹ pojmujejo različno, razlike se pojavljajo predvsem pri tem, katere aktivnosti vključuje in v kolikšnem obsegu. Definicija Loba in Venkatramana (Gilley, 2000, str. 7) zajema aktivnosti, ki se nanašajo na informacijsko tehnologijo. Zunanje izvajanje definirata kot pomemben prispevek zunanjih izvajalcev v obliki fizičnih ali človeških virov, povezanih s celoto ali delom informacijske infrastrukture organizacije. Lei in Hitt (Gilley, 2000, str. 7) zunanje izvajanje pojmujeta širše, kot zanašanje na vire izven podjetja, ki izvajajo ne le proizvodne, ampak tudi ostale dejavnosti, ki vplivajo na povečanje dodane vrednosti podjetja. Po drugi strani Kotabe (Gilley, 2000, str. 7) poudarja predvsem odnos med naročniki in izvajalci. Pod pojmom zunanje izvajanje obravnava proizvode, ki so jih multinacionalni organizaciji dobavili neodvisni dobavitelji iz različnih držav. Vse zgoraj našteje definicije ne vsebujejo strateškega pomena, zato Gilley (2000, str. 7–8) podaja obsežnejšo definicijo, ki pojma ne obravnava le kot najemanje zunanjih izvajalcev, temveč kot strateško odločitev vodstva, ki potencialno vpliva na delovanje podjetja kot celote. Po definiciji Bonna in Kurtza (Šink, 1998, str. 12) zunanje izvajanje pomeni, da podjetje eno ali več svojih notranjih dejavnosti odda v zakup drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec in ki lahko te dejavnosti izvaja na visoki in kakovostni ravni. Natančno definicijo zunanjega izvajanja dejavnosti podaja Greaver (1999, str. 3), in sicer: **»Zunanje izvajanje dejavnosti je pogodbeni prenos nekaterih ponavljajočih se notranjih aktivnosti in odločitev podjetja na zunanje izvajalce.** Pri tem pa 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 aktivnosti. Med poslovne prvine pa spadajo ljudje, oprema, tehnologija ter objekti.«

Procesa zunanjega izvajanja dejavnosti se najbolj temeljito loteva Greaver, zato sem se pri pisanju diplomske naloge oprla predvsem na njegovo strokovno literaturo.

1.2. Značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje se je začelo, ko so se podjetja odločila za pogodbeno najemanje zunanjih sodelavcev na področju čiščenja, transporta, prehrane zaposlenih, varovanja stavb itd. Prišla so do spoznanja, da se morajo osredotočiti na izvajanje dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljena in imajo ključne zmožnosti. Vse ostale dejavnosti lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvajajo zunanji izvajalci. Vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje je v veliki meri odvisen od tega, kakšni so razlogi, zaradi katerih se podjetje odloči za ta korak.

The Outsourcing Institute je leta 1998 v analizi (Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users) zbral nekaj najpomembnejših razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo za

¹ Izraz zunanje izvajanje dejavnosti je slovenski prevod angleškega izraza *outsourcing*.

izvedbo zunanjega izvajanja dejavnosti posameznih poslovnih oziroma podpornih funkcij. Kot glavni razlog navajajo potrebo po zmanjšanju operativnih stroškov oziroma po kontroli le-teh. Naslednja dva razloga sta **strateško osredotočenje na osnovno dejavnost in intenzivna graditev konkurenčnih prednosti**. Z zunanjim izvajanjem dejavnosti podjetje sprostí notranje vire za najpomembnejše funkcije, hkrati pa z dobavitelji deli tveganje, povezano s storitvijo (Stupica, 1999, str. 42).

Razloge za zunanje izvajanje Greaver razdeljuje v naslednje skupine (1999, str. 4):

- **Organizacijski razlogi:** osredotočenje na strateške dejavnosti podjetja; povečanje fleksibilnosti na spreminjajoče se pogoje poslovanja, povpraševanja; povečanje proizvodnje in storitev ter zadovoljstva kupcev.
- **Razvojni razlogi:** izboljšanje poslovanja in poslovne uspešnosti; pridobitev specialistov na določenih poslovnih področjih; boljša kontrola; pridobitev novih idej.
- **Finančni razlogi:** zmanjšanje investicij v sredstva podjetja in s tem sproščanje virov za ostale namene; ustvarjanje denarja s prenosom sredstev na zunanjega izvajalca.
- **Razlogi glede povečanja prihodkov:** dostop do novih trgov in novih poslovnih priložnosti preko zunanjega izvajalca; pospešen razvoj z izkoriščanjem razvojnih možnosti in zmogljivosti zunanjega izvajalca; povečana proizvodnja in prodaja v tistih obdobjih, ki drugače ne bi mogla biti financirana.
- **Stroškovni razlogi:** zmanjšanje stroškov zaradi boljše izvedbe storitev zunanjega izvajalca; sprememba fiksnih stroškov v variabilne.

S pomočjo zunanjega izvajanja se lahko podjetje osredotoči na svojo ključno dejavnost, operativne dejavnosti pa prepusti zunanjim izvajalcem – strokovnjakom. S pomočjo zunanjega izvajanja si lahko podjetje oblikuje tako organizacijo, ki omogoča bolj učinkovito osredotočenje na zadovoljevanje potreb kupcev. S tem lahko podjetje pospeši svojo rast in uspeh zaradi razširjenih investicij na področjih, ki mu ponujajo največjo konkurenčno prednost. Zaradi specializacije lahko zunanji izvajalci ponudijo izvedbo dejavnosti na najboljši možni način. Svoje sposobnosti so pridobili s pomočjo dolgotrajnega investiranja v tehnologijo in znanje. Investicije podjetja so povezane z velikim tveganjem. Z odločitvijo o zunanjem izvajanju dejavnosti pa podjetje postane bolj fleksibilno, bolj dinamično in sposobno hitro odreagirati na hitro spreminjajoče se trge, potrebe kupcev, tehnologije, konkurence, vladne predpise, finančne pogoje ipd. S pomočjo zunanjega izvajanja se tveganje porazdeli med več podjetij, kajti zunanji izvajalci ne investirajo samo v imenu enega podjetja, temveč v imenu mnogo strank. Zato se tveganje enega samega podjetja v teh številnih investicijah občutno zmanjša.

Z zunanjim izvajanjem podjetje lahko preusmeri sredstva iz neključnih dejavnosti v dejavnosti, ki bolje zadovoljujejo potrebe kupcev in so zato za podjetje strateškega pomena. Najpogosteje pride do preusmeritve zaposlenih. Podjetje odda v zunanje izvajanje dejavnosti, ki niso ključnega pomena, s tem pa ljudi, ki so prej delali v tej dejavnosti, preusmeri v dejavnosti, ki prinašajo večjo vrednost.

Pogost pojav pri zunanjem izvajanju je tudi prenos premoženja na zunanjega izvajalca. To pomeni, da opremo, pripomočke, vozila in drugo, kar je podjetje uporabljalo pri opravljanju dejavnosti, ki jo je sedaj dalo v zunanje izvajanje, proda zunanjemu izvajalcu, ki bo uporabljal ta sredstva za izvajanje dejavnosti, ki jih je dobil v zakup.

Na kratko, prednosti takšnega načina dolgoročnega sodelovanja z zunanjimi izvajalci na različnih področjih so (Debeljak, 2001, str. 8):

- Primerjalne prednosti podjetja pred ostalimi tekmeci se zaradi znanj, ki jih v podjetje prinesejo specializirani zunanji izvajalci storitev, še bolj povečajo.
- Rezultat zunanjega izvajanja storitev, gledano dolgoročno, je večja tržna vrednost, kar izvira iz povečanja prihodkov (podjetje se osredotoči na svojo ključno dejavnost), povečanje pribitka na ceno (marže) zaradi zmanjšanja operativnih stroškov podjetja, zmanjšanje celotnih stroškov kapitala zaradi zmanjšanja sredstev podjetja in zmanjšanje stroškov obratnega kapitala. Podjetje postane bolj dobičkonosno.

Seveda pa so tudi **negativne posledice** takega sodelovanja. Največja nevarnost zunanjega izvajanja predstavlja napačna izbira zunanjega izvajalca. Podjetje lahko z dobro izbiro zunanjih partnerjev veliko pridobi, izpostavljeno pa je tudi veliki vrsti tveganj, ki jih ne kaže podcenjevati.

Negativni učinki zunanjega izvajanja segajo tako na finančno področje kot tudi na druga. Prihranki, ki jih je podjetje pričakovalo po uvedbi zunanjega izvajanja, niso vedno tako visoki, kot je bilo sprava načrtovano. Do tega zlasti pride, če podjetje preceni lastne proizvodne stroške in fiksne stroške, ki jih je dejansko mogoče zmanjšati, po drugi strani pa podceni stroške uvedbe, usklajevanja, komuniciranja in nadzora (Uršič, 2002, str. 16).

Poleg tega, da lahko zunanji izvajalec podjetju škodi z neustreznim izvajanjem dejavnosti in odstopom od pogodbe, v procesu pridobi tudi celotno znanje o izdelku oziroma storitvi. Zaradi tega obstaja možnost, da to znanje izkoristi za lastno korist tako, da začne isti proizvod tržiti kot svojega.

Že s procesom odločanja o zunanjem izvajanju se pojavlja nelagodje med zaposlenimi. Pojavi se strah pred spremembami, izgubo službe, občutkom izgube moči, zaposleni se počutijo ogrožene. Vse to negativno vpliva na moralo in delovno vnemo zaposlenih, posledica tega je znatno znižanje produktivnosti.

Negativen učinek zunanjega izvajanja lahko ugotavljamo tudi z vidika informacij. Zunanji izvajalec lahko prikriva informacije, ki nastanejo pri njem oziroma jih on pridobiva iz okolja in so bistvenega pomena za nemoteno poslovanje. Tako lahko zunanji izvajalci pričakujejo težavo z delovno silo, z dobavo surovin itd., vendar podjetju naročniku tega ne povedo. Potem ko težave že nastopijo, je že prepozno, da bi podjetje poiskalo drugega zunanjega izvajalca (Uršič, 2002, str. 18).

Potencialni problem zunanjega izvajanja je tudi notranji odpor, ki je lahko posledica nezaupanja v zunanjega izvajalca, neujemanje organizacijskih kultur, neuspešnost zunanjega izvajalca. Notranji odpor se manifestira kot pasivnost (posameznikov) na strani naročnika (Uršič, 2002 str. 18). Podjetja, ki se odločijo za zunanje izvajanje, pogostokrat mislijo, da so s tem, ko so našli zunanje izvajalce, opravili svoj del naloge ter da se jim s tem ni več potrebno ukvarjati. Vendar pa pozabljajo, da noben zunanji izvajalec ne bo nikoli poznal poslovanja podjetja tako dobro, kot ga poznajo zaposleni v podjetju samem. Podjetje mora zagotoviti sodelovanje takih ljudi, ki znajo pravočasno in pravilno svetovati.

1.3. Proces zunanjega izvajanja dejavnosti

Sam proces zunanjega izvajanja dejavnosti je razdeljen na več faz. Posamezne faze procesa pa se med avtorji razlikujejo.

Tako Greaver proces zunanjega izvajanja dejavnosti razdeljuje na sedem faz (1999, str. 17–32), na katere se bom osredotočila in jih podrobno opisala skozi celotno diplomsko nalogo:

- **Načrtovanje.** V fazi načrtovanja je potrebno ustanoviti posebno projektno skupino, ki določi cilje zunanjega izvajanja, plan aktivnosti, roke za izvedbo, opredeli odgovornosti posameznikov ter obvešča zaposlene o odločitvah glede zunanjega izvajanja.
- **Preučevanja strateških implikacij.** V tej fazi mora vodstvo podjetja oceniti, ali se odločitve o zunanjem izvajanju skladajo z vizijo, strategijo podjetja kot celoto, organizacijo podjetja ter konkurenčnimi prednostmi podjetja.
- **Analiza stroškov in poslovnih rezultatov.** Tu mora projektna skupina analizirati obstoječe stroške podjetja in jih primerjati s stroški oziroma ponodbami zunanjih izvajalcev. Ugotavljati mora, kateri stroški bi izginili in kateri bi se pojavili z zunanjim izvajanjem. Pomembna je tudi analiza tekočega poslovanja, da bo po uvedbi zunanjega izvajanja dejavnosti možna primerjava doseženih rezultatov.
- **Izbiranje zunanjih izvajalcev.** Ta faza je sestavljena iz več podfaz. Sprva je potrebno postaviti kriterije za izbiro ustreznih zunanjih izvajalcev, ki temeljijo na razlogih za zunanje izvajanje dejavnosti. Nato sledi iskanje ustreznih izvajalcev, pri čemer si podjetje

pomaga z oglasi, s priporočili poslovnih partnerjev ipd. Na podlagi zbranih informacij podjetje pošlje razpis za ponudbo potencialnim zunanjim izvajalcem, nato pa na podlagi prejetih ponudb sprejme končno odločitev.

- **Pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja.** Za uspešno zunanje izvajanje dejavnosti je potreben tudi jasen dokument o medsebojnih odnosih. Podjetje se mora osredotočiti predvsem na: kakovost in obseg opravljanja storitev, raven uspešnosti, vprašanja v zvezi z vodenjem in zagotavljanjem potrebnih virov, cene, možne odmike, prenehanje pogodbe, kazni ipd. Podjetje mora tudi predvideti najbolj pesimističen scenarij in skupaj z zunanjim izvajalcem sestaviti okvirni načrt ukrepov, če bi prišlo do njegove uresničitve.
- **Prenos virov.** Ko je pogodba sklenjena, je potrebno opraviti prenos dela virov na zunanje izvajalce, zaradi česar ponavadi nastane presežek delovnih mest. Z zaposlenimi, ki bodo izgubili zaposlitev, je potrebno skleniti dogovor.
- **Ravnanje odnosov z zunanjimi izvajalci.** Zunanje izvajanje je nova oblika ravnanja, zato je potrebno vzpostaviti drugačne medsebojne odnose, ki temeljijo na odprti komunikaciji. Ti medsebojni odnosi temeljijo na zaupanju in predanosti oziroma želji po uspehu. Čeprav je kontrola poslovanja in ocenjevanja rezultatov izrednega pomena, pa v primeru nenačrtovanih težav pride do izraza predvsem medsebojni odnos med partnerji.

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

- **Opredelitev ključnih dejavnosti podjetja.** V tej fazi top management s pomočjo projektne skupine določi ključne dejavnosti podjetja, na katere naj bi se podjetje osredotočilo, ter neključne dejavnosti, ki naj bi jih podjetje dalo v izvajanje zunanjim izvajalcem.
- **Ovrednotenje ključnih dejavnosti ter analiza stroškov.** Ključne dejavnosti podjetja se primerjajo z možnostmi zunanjega izvajalca. Izvede se celotna analiza stroškov oziroma primerjava stroškov v primeru, da ostanejo neključne dejavnosti v izvajanju znotraj podjetja ali da jih izvajajo zunanji izvajalci.
- **Popolna stroškovna analiza ključnih dejavnosti podjetja.** V tej fazi se izvede popolna analiza dejanskih in potencialnih stroškov. Gre za analizo stroškov vse od koncepta ideje, skozi razvojno fazo pa do izdelka oziroma storitve, ki se ponudi končnemu porabniku.
- **Analiza odnosov z zunanjimi izvajalci.** Podjetje, ki se odloča za zunanje izvajanje, mora vzpostaviti tak partnerski odnos, ki omogoča izkoriščanje možnosti zunanjih izvajalcev, pri tem pa obdrži kontrolo nad razvojem novih proizvodov oziroma storitev ter

kontrola nad dejavnostmi, ki omogočajo nadaljnjo rast podjetja in s tem uspešno poslovanje.

Druga in tretja faza se precej prekrivata, namreč obe se osredotočata na primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco. Razlika med fazama je v tem, da se ta primerjava izvaja z različnih vidikov dejavnosti.

2. NAČRTOVANJE ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Odločitev o tem, ali, kdaj in katere dejavnosti naj bi podjetje oddalo v zunanje izvajanje, je zelo pomembna z vidika konkurenčnosti podjetja. Odločitev lahko uvrstimo na področje strateškega ravnanja, saj gre za vprašanja, ki zadevajo dolgoročni razvoj podjetja.

Podjetje mora pred odločitvijo o zunanjem izvajanju **izvesti podrobno analizo o smotrnosti** le-tega. Brez podrobne analize prednosti, pomanjkljivosti, koristi, tveganj in stroškov, ki so povezani z zunanjim izvajanjem dejavnosti, podjetju ne bo uspelo iztisniti iz zunanjega izvajanja tistega, kar bi lahko. Pri tem pa mora biti podjetje pozorno, da že na samem začetku pravilno pristopi k odločanju o zunanjem izvajanju dejavnosti.

Vsak nov program, proizvod, storitev ali projekt vsebuje tveganje. Tveganje bi lahko razdelili v tri skupine (Meyer, 1994, str. 25):

- vgrajeno tveganje, ki je prisotno v vsakem projektu,
- splošno tveganje, ki se pojavlja v večini procesov zunanjega izvajanja,
- specifično tveganje, ki se nanaša na posamezne organizacije, ljudi, vire in izvajalce.

Splošna tveganja, ki se lahko pojavijo pri procesu zunanjega izvajanja, so naslednja (Meyer, 1994, str. 26):

- vodstvo podjetja ne podpira pobude za zunanje izvajanje,
- negativen odziv zaposlenih,
- slaba izbira projektne skupine,
- nedostopnost oziroma slaba kvaliteta informacij,
- slaba ocenitev ponudb in posledično nepravilen izbor zunanjega izvajalca,
- zunanji izvajalec ne opravlja naloge, kot je obljubil,
- tehnični problemi povzročajo zamude ipd.

2.1. Projektna skupina in zunanji svetovalci

Zaradi kompleksnosti projekta zunanjega izvajanja dejavnosti se v podjetjih formirajo projektne skupine. Projektne skupine skupaj z vodstvom podjetja v prvi fazi določijo katere so

ključne in neključne dejavnosti podjetja. Na podlagi le-tega se nato nadaljuje proces zunanjega izvajanja.

V projektno skupino podjetje ponavadi vključi tri izkušene ljudi. Projekta skupina ima vodjo projekta, svetovalca s področja prodaje in tehničnega svetovalca. **Vodja projekta** bedi nad projektom skozi ves življenjski cikel. Opredeliti mora potrebo podjetja po zunanjem izvajanju, definirati razloge, zakaj podjetje išče zunanjega partnerja, oceniti stroške notranjega izvajanja dejavnosti, pripraviti razpis za ponudbo, v katerem podjetje predstavi potencialnim partnerjem svoje zahteve. Vodja projekta je odgovoren tudi za rezultat projekta. **Nabavni specialist** pomaga vodji projekta pri identifikaciji potencialnih partnerjev, pri izbiri zunanjega izvajalca in pri pogajanju. Sposoben mora biti zaznati potencialne probleme v odnosu z zunanjim izvajalcem ter se z njim pogajati. **Tehnični specialist** oceni tehnične kvalifikacije in sposobnosti kandidatov za zunanje izvajanje. Z zunanjim izvajalcem mora biti v dnevni navezi v času projekta kakor tudi nadzirati kvaliteto izvajanje storitev. Poznati mora morebitne možne napake pri izvajanju (Uršič, 2002, str. 28).

Nekatera podjetja imajo že izkušnje z zunanjim izvajanjem in ne potrebujejo zunanjih svetovalcev. Za večino podjetij pa so slednji ključnega pomena, saj je odločanje o zunanjem izvajanju povezano z velikimi tveganji. Ti sodelujejo s projektno skupino in jim omogočajo boljše delovanje ter reševanje problemov, ki se pojavljajo na poti. V mnogo primerih se je izkazalo, da pomanjkanje oziroma nesodelovanje zunanjih svetovalcev privede do položaja, ko so zunanji izvajalci v prednostnem položaju pred podjetjem, ki se odloča za zunanje izvajanje, saj imajo izkušnje v pogajanjih z drugimi zunanjimi izvajalci, kar pa je eden ključnih dejavnikov. Vodja projektne skupine ima izkušnje v vodenju, nima pa jih na področju zunanjega izvajanja. Poleg tega so ostali člani projektne skupine izbrani, to pomeni, da jim je bilo to delo dodeljeno kot dodatno delo. Tako zunanji svetovalci pripomorejo pri usmerjanju projektne skupine k samemu procesu zunanjega izvajanja (Greaver, 1999, str. 48–58).

2.2. Določanje ciljev

Preden se podjetje odloči za uresničitev zunanjega izvajanja, mora odgovoriti na številna vprašanja s pomočjo analiz in razprav, npr. (Greaver, 1999, str. 59):

- katere probleme naj bi podjetje rešilo,
- kako problematični so ti problemi,
- če bi se ti problemi nadaljevali, kako bi jih reševali,
- zakaj podjetje razmišlja o zunanjem izvajanju ter kateri so razlogi za odločitev,
- ali obstajajo druge opcije,
- zakaj se je podjetje odločilo za zunanje izvajanje,
- kdo je za projekt in kdo je proti,
- kakšna so pričakovanja glede zunanjega izvajanja,

- katere so ovire za dosego željnih ciljev,
- kakšne bi bile posledice, če projekt ne bi uspel.

Ko so najdeni odgovori na zgornja vprašanja, je naslednji korak postavljanje oziroma določanje ciljev, ki jih podjetje želi doseči z zunanjim izvajanjem.

Večina podjetij, ki so se odločila za zunanje izvajanje, si je najpogosteje zastavila naslednje cilje, ki naj bi jih dosegli z zunanjim izvajanjem (Šink, 1998, str. 22–23):

- **znižati stroške**, predvsem fiksne, ter pretvoriti večino fiksnih stroškov v variabilne stroške s tem, ko za zunanje izvajanje dejavnosti podjetje plačuje zunanjim izvajalcem in dobaviteljem,
- pridobiti bolj **fleksibilne in visokokakovostne vire storitev**,
- **osredotočiti** notranje oddelke v podjetju **na ključno dejavnost**, ki je strateškega pomena za podjetje,
- **izboljšati kakovost izvajanja dejavnosti**, ki jih izvajajo za to specializirana podjetja,
- omogočiti dostop do novih idej in tehnologij.

Ko podjetje opredeli razloge, zakaj naj bi se odločilo za zunanje izvajane, in ko si postavi cilje, ki naj bi jih doseglo s pomočjo zunanjega izvajanja, se mora odločiti, na kakšen način bi pristopilo k zunanjemu izvajanju dejavnosti.

2.3. Načini zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje dejavnosti je lahko rešitev za trenutno povečanje poslovanja podjetja (npr. podjetje zaposli tajnico zaradi trenutnega povečanja tajniškega dela), lahko pa predstavlja dolgoročno sodelovanje med podjetjem in zunanjim izvajalcem, ki temelji na pozitivnem partnerskem odnosu in odprti komunikaciji (Wallace, 1997, str. 160).

Največja hotelska podjetja v ZDA so razvila dolgoročna partnerstva z zunanjimi izvajalci – restavracijami, npr. hoteli Hilton s Trader Vic's, Holiday Inn s TGI Friday's, Marriot s Pizza Hut itd, kajti prišli so do ugotovitev, da večina hotelskih restavracij ni donosnih. S tem dolgoletna tradicija, da hoteli nudijo prenočišča in hrano, v zadnjih dveh desetletjih ne velja več (Hemmington, King, 2000, str. 256).

Zunanje izvajanje dejavnosti se lahko pojavi na različnih ravneh aktivnosti ter v različnem obsegu.

Zunanje izvajanje se lahko pojavlja v proizvodnji. Na primer, avtomobilsko podjetje Chrysler daje v zunanje izvajanje proizvodnjo avtosedežev, koles, zavor itd. Tak način zunanjega izvajanja je postal običajen za prenos proizvodnih stroškov z dragega mestnega območja na cenejše podeželsko (Greaver, 1999, str. 63). Naslednjo raven predstavlja zunanje izvajanje

dejavnosti posameznih nalog managerja. To se pojavlja v primerih, ko podjetje ni zadovoljno s posameznim delom managerja, vendar ni pripravljeno dati celotne funkcije v zunanje izvajanje. Na primer, zunanje izvajanje analize lastne uspešnosti podjetja v primerjavi z drugimi podjetji (ang. benchmarking). V zunanje izvajanje pa se lahko odda tudi celotno funkcijo, za katero sta potrebna specializirano znanje in odgovornost. V zadnjih letih so podjetja oddajala v zunanje izvajanje naslednje dejavnosti (Greaver, 1999, str. 63):

- informacijski sistem,
- telekomunikacije,
- računovodstvo,
- notranja revizija,
- ravnanje s človeškimi viri.

Različni avtorji navajajo različne oblike zunanjega izvajanja dejavnosti. Cross na primer navaja, da podjetje lahko izbira med dvema različnima načinoma zunanjega izvajanja, in sicer med **popolnim zunanjim izvajanjem dejavnosti** ali selektivnim oziroma **segmentiranim zunanjim izvajanjem dejavnosti** (Šink, 1998, str. 23–24). S popolnim zunanjim izvajanjem dejavnosti razumemo, da dejavnosti za podjetje lahko izvaja en zunanji izvajalec. Omenjeni pristop ima pomembno slabost, ki se kaže v tem, da postane podjetje bolj ranljivo v pogajanjih z zunanjim izvajalcem glede višine plačila, nudenja dodatnih izboljšanih storitev vsako leto in podobno. Na drugi strani pa se podjetje lahko odloči za selektivno oziroma segmentirano zunanje izvajanje, kjer dejavnosti izvajata dva ali več zunanjih izvajalcev. Vsak izvaja del za katerega je specializiran, dosega nizke stroške in visoko produktivnost. Ti izvajalci morajo med seboj delovati usklajeno, tako da v podjetju dejavnosti, ki so jih oddali z zunanje izvajanje različnim zunanjim izvajalcem, dobijo v celoti. Slabost tega pristopa je, da pogodbe, razpršene med več zunanjih izvajalcev, zahtevajo več usklajevanja.

Gilley (2000, str. 28–35) recimo oblike zunanjega izvajanja razvršča glede na to, katere dejavnosti podjetje prenese na zunanje izvajalce. Zunanje izvajanje obrobni aktivnosti se nanaša na tiste dejavnosti, ki so strateško manj pomembne, medtem ko pod pojmom zunanje izvajanje ključnih dejavnosti razumemo dejavnosti, ki imajo dolgoročno gledano pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Odločitev o tem, katere aktivnosti so ključne in katere obrobne, je odvisno od organizacije, njene razvojne strategije in panoge, v kateri deluje.

Allen in Chandrasheker (2000, str. 25) ločita tri načine zunanjega izvajanja, ki se razlikujejo po vpletenosti podjetja v sam proces. Pri prvem načinu matično podjetje zagotovi vse potrebne vire razen nekaj zaposlenih, zaradi česar se ta oblika imenuje pogodbeno delo z začasnimi kadri.² Drugi način je, da vse potrebne vire priskrbi zunanji izvajalec, matično podjetje pa projektu dodeli programskega managerja. Med obema skrajnostma je tretja vrsta

² Izraz pogodbeno delo z začasnimi kadri je približen slovenski prevod angleškega izraza *labour contracting*.

zunanjega izvajanja, pri kateri obe strani skozi celoten proces sodelujeta in se sproti dogovarjata o zagotavljanju virov.

2.4. Kriteriji uspešnosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Za uspešno izvajanje zunanje dejavnosti je potrebno opredeliti merila za določanje uspešnosti zunanjega izvajanja. Projektna skupina postavlja merila, s katerimi nato ugotavlja, ali je bilo zunanje izvajanje za podjetje smotrno ali ne.

Dobri začetni kriteriji so: ali je bilo zunanje izvajanje dejavnosti izvedeno v roku, ki je bil določen za samo izvedbo, ali so bili z zunanjim izvajanjem dejavnosti doseženi postavljeni cilji in ali je bilo zunanje izvajanje izvedeno v pričakovanem stroškovnem obsegu (Greaver, 1999, str. 68).

Prenos dejavnosti na zunanje izvajalce zahteva veliko raznovrstnih spretnosti in poglobljenega znanja, zato je pri prenosu potrebno upoštevati določena vodila. Osnova za uspeh zunanjega izvajanja dejavnosti je pravilna ocena poslovnega procesa podjetja. Analiza poslovanja podjetja je gotovo koristna za podjetje, četudi se potem ne odloči za prenos dejavnosti na zunanje partnerje. Analiza smotrnosti zunanjega izvajanja dejavnosti je poleg izbire najprimernejšega zunanjega izvajalca eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno zunanje izvajanje dejavnosti. Tako velja tudi za kakovost pogodbenega razmerja, ki temelji na kooperativnem odnosu med partnerjema in ki je dosežena z odkrito in jasno komunikacijo med vsemi vpletenimi. Za dejavnike uspešnega zunanjega izvajanja dejavnosti veljajo tudi ravnanje odnosov z zunanjimi izvajalci ter ravnanje odnosov z lastnimi kadri v podjetju (Moblely, 2000, str. 7–8).

2.5. Razlogi za odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti

Način, kako podjetje obravnava zunanje izvajanje, določa uspešnost celotnega procesa, ne glede na to, ali gre za kratkoročno ali dolgoročno rešitev. Če se podjetje za zunanje izvajanje odloči zaradi napačnih razlogov, le-to ne bo imelo učinkov ali pa bodo ti negativni, če pa odločitev izvira iz pravih razlogov, lahko podjetje pričakuje dobre poslovne rezultate.

Green (2001, str. 17–18) kot pravilne razloge za odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti navaja sledeče:

- **Realokacija virov z namenom maksimizacije rezultatov.** Če se zaposleni v podjetju osredotočijo na maksimiziranje rezultatov oziroma minimizacijo stroškov v najpomembnejših dejavnostih, nerelavantne pa prepustijo zunanjemu izvajalcu, lahko dosežejo večjo korist, kot pa če bi se v podjetju ukvarjali z vsemi dejavnostmi.

- **Nadzor nad številom zaposlenih.** Zunanje izvajanje ni namenjeno zamenjavi zaposlenih, ampak njihovemu nadomestilu, zato ta odločitev ne pomeni zmanjšanja števila zaposlenih, ampak premik k večji kadrovske učinkovitosti.
- **Izboljšanje storitev za kupce.** Z učinkovitim sodelovanjem z zunanjim izvajalcem lahko podjetje v večji meri izboljša storitve za kupce, saj ima na razpolago več virov.
- **Pomoč pri razvoju procesnih izboljšav.** S prenosom dela dejavnosti na zunanjega izvajalca kadri v podjetju izgubijo del svojih obveznosti, zaradi česar lahko več časa in energije vložijo v procesne izboljšave kot sicer.

Od značilnosti in potreb posameznega podjetja je odvisno, kateri od razlogov za odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti je pravilen oziroma utemeljen. Bistveno je, da podjetje identificira razloge za svojo odločitev, saj s tem poveča verjetnost za doseganje pričakovanih koristi. Pri tem pa se mora zavedati, da zunanje izvajanje ni popolna rešitev, ampak le eno od orodij, s katerim podjetje izboljša svoje poslovne rezultate (Green, 2001, str. 18–19).

Lonsdale in Cox sta v svoji raziskavi, ki sta jo izvedla leta 1997, ugotovila, da podjetja le redko uporabljajo strateška načrtovanja pri odločanju glede zunanjega izvajanja. Za večino podjetij je to hitra in kratkoročna odločitev, ki jo sprejmejo predvsem zaradi kratkoročnega znižanja stroškov (McIvor, 2000, str. 22).

3. PREUČEVANJE STRATEŠKIH IMPLIKACIJ

V tej fazi mora podjetje ugotoviti, ali se odločitve o zunanjem izvajanju dejavnosti skladajo z vizijo podjetja, strategijo podjetja kot celoto, njegovo organizacijsko strukturo ter konkurenčnimi prednostmi podjetja.

3.1. Vizija in organizacijska struktura podjetja

Vizija podjetja je »slika« podjetja, ki opisuje, kakšno organizacijo naj bi podjetje imelo, katere proizvode in storitve naj bi nudilo, na katerih trgih naj bi nastopalo in kdo so njihovi kupci. Opisuje, kaj so konkurenčne prednosti podjetja, kako bo prodajalo svoje proizvode in storitve ter kako bo kontaktiralo s kupci. Nakazuje prihodnjo organizacijsko strukturo, kulturo podjetja ter navaja prihodnje cilje glede uspešnosti poslovanja, ki jih želi podjetje doseči (npr. kvaliteta, poslovni cikel, produktivnost), ter finančne pogoje (Greaver, 1999, str. 75).

Dobro izoblikovana vizija, ki vsebuje tudi alternativne koncepte, kot npr. osredotočenje na ključne dejavnosti in oddaja ostalih dejavnosti v zunanje izvajanje, pripomore k temu, da projektna skupina lažje poveže cilje zunanjega izvajanja s strategijo podjetja. S tem bodo tudi zaposleni razumeli spremembe v podjetju ter zakaj je zunanje izvajanje orodje za doseg

vizije podjetja. To pripomore k zmanjšanju frustracij zaposlenih in občutka izgube varnosti, ko se podjetje odloči za zunanje izvajanje dejavnosti (Greaver, 1999, str. 76–77).

Tradicionalna struktura organizacije je funkcionalna struktura. To pomeni, da so zaposleni razdeljeni po posameznih funkcijah. Te pa potrebujejo specializirana znanja in izkušnje. Vsaka funkcija ima svoje odgovornosti. Funkcije so lahko naslednje: trženje, prodaja, nabava, finance, proizvodnja itd. Ta vrsta organizacijske strukture ustreza manjšim podjetjem. Posamezne funkcije niso obsežne, zato se lahko hitro odzovejo na morebitne spremembe v poslovanju, število zaposlenih je manjše, tako je omogočena hitra in odprta komunikacija, ki zmanjšuje nesporazume in konflikte. S povečanjem obsega posamezne funkcije pa se pojavijo številni problemi, npr.: delovanje funkcije je počasno, počasen pretok informacij, premajhna pozornost kupcu itd.

Zaradi vseh težav, ki so povezane s tradicionalno organizacijsko strukturo, je tendenca današnjih podjetij, da se oblikujejo v t. i. procesno organizacijsko strukturo. Proces pomeni pot proizvoda in storitev skozi podjetje. Z združitvijo podobnih aktivnosti, s katerimi podjetje ustvari output, ki zadovoljuje kupčeve potrebe, dobimo proces. Z ustvarjenjem outputa tako zaposleni prispevajo k povečanju dodane vrednosti. Pri oblikovanju procesov se pokažejo tudi tiste dejavnosti, ki ne pripomorejo k povečanju dodane vrednosti, torej se jih je potrebno znebiti. Z zunanjim izvajanjem neključnih dejavnosti podjetje zmanjša število procesov in s tem omogoči, da se povečajo investicije v ključne dejavnosti, s čimer se povečata njihova produktivnost ter kakovost izvajanja (Weeks, 2000, str. 29).

3.2. Določanje ključnih konkurenčnih prednosti

Konkurenčne prednosti so inovativna kombinacija znanja, posebnih veščin, tehnologije, informacij in unikatnih poslovnih metod, ki omogočajo preskrbo s proizvodi in storitvami, ki jih kupci cenijo in želijo kupovati (Greaver, 1999, str. 87). Seveda imajo podjetja veliko zmožnosti in prednosti pred drugimi, vendar ne morejo vsega smatrati kot ključne prednosti. Kajti tiste zmožnosti, ki ne omogočajo, da kupci vidijo proizvod ali storitev podjetja kot nekaj izjemnega in zelo drugačnega od drugih proizvodov, ne morejo biti ključne konkurenčne prednosti. Večina ostalih zmožnosti je pomembnih za preživetje poslovanja podjetja, vendar niso ključne za njihov uspeh. To so večinoma podporne zmožnosti³ (npr. izvrševanje izplačil plač, odpošiljanje proizvodov, izpolnjevanje davčnih napovedi itd.) in neključne, zato naj bi jih podjetje oddalo v zunanje izvajanje (Greaver, 1999, str. 87–90).

Podjetje povečuje ključne konkurenčne prednosti z investicijami ter išče možnosti, kako bi jih najbolje vključilo v sam proces poslovanja. Ključne konkurenčne prednosti so tiste, ki ločujejo proizvode in storitve podjetja od drugih podobnih proizvodov in storitev, zato jih je

³ Izraz dodatne zmožnosti je približen prevod angleškega izraza *supporting capabilities*.

potrebno razvijati. Možnosti za pridobitev in razvoj ključnih konkurenčnih prednosti je veliko: zaposlovanje talentiranih ljudi, najemanja specialistov (npr. svetovalci na različnih področjih), sklenitev pogodbe o razvoju (npr. podjetje deli stroške razvoja ključnih konkurenčnih prednosti recimo z dobavitelji ali drugimi partnerji), joint venture (delitev ključnih konkurenčnih prednosti), licence (uporaba ključnih konkurenčnih prednosti) itd. (Weeks, 2000, str. 29).

Zunanje izvajanje dejavnosti ni nadomestilo za pridobitev ali razvoj ključnih konkurenčnih prednosti, pač pa pripomore k boljšemu poslovanju podjetja. Z oddajo neključnih dejavnosti v zunanje izvajanje (Greaver, 1999, str. 93):

- Ima podjetje več časa za pozorno posvečanje pomembnim ključnim konkurenčnim prednostim, ki jih je potrebno razvijati.
- Boljša izvedba s strani zunanjega izvajalca in znižanje stroškov prinašajo dodatne vire za investiranje in izboljševanje ključnih konkurenčnih prednosti.
- Visoka strokovnosti zunanjega izvajalca na neključnih področjih je lahko uporabna za razvoj ključnih konkurenčnih prednosti.

4. ANALIZA STROŠKOV IN POSLOVNIH REZULTATOV

Ključ do uspešne odločitve glede zunanjega izvajanja dejavnosti je **natančna analiza stroškov in koristi**. Upoštevati je potrebno vse neposredne in posredne stroške kot tudi oportunitetne stroške. Potrebno je izvesti analizo obstoječih stroškov in napoved prihodnjih stroškov ter narediti primerjavo. Garaventa (2001, str. 28) meni, da mora biti podjetje pozorno tudi na t. i. skrite stroške, ki jih je težje identificirati in lahko zmanjšujejo, če ne celo izničijo pozitiven vpliv zunanjega izvajanja. Med te spadajo npr.: transakcijski stroški, stroški izbire zunanjega izvajalca, stroški prodaje ipd.

V fazi načrtovanja projektna skupina skupaj z vodstvom podjetja določi ključne in neključne dejavnosti. Izbrane ključne dejavnosti je potrebno ovrednotiti in jih stroškovno analizirati. Ti dobljeni rezultati se nato primerjajo z možnostjo, da se te ključne dejavnosti oddajo v zunanje izvajanje. Če podjetje opravlja dejavnost enako uspešno, kot bi to izvedel zunanji izvajalec, potem se ta dejavnost ne odda v zunanje izvajanje.

Večina podjetij predvideva, da je bolje, da se dejavnosti, ki se že od nekdaj izvaja znotraj podjetja, ne odda v zunanje izvajanje. Vendar ni tako. Za nekatera podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, ki jo je izvedla PA Consulting Group (1996), se je izkazalo, da je kakovost njihovega izvajanja nekaterih notranjih dejavnosti zelo nizka pa tudi kazalci uspešnosti so izredno slabi nasproti tistim podjetjem, ki so te dejavnosti oddali v zunanje izvajanje (McIvor, 2000, str. 30–31).

Rezultati podrobne analize stroškov in poslovnih rezultatov v primeru notranjega izvajanja dejavnosti in v primeru zunanega izvajanja dejavnosti povedo, ali zunanje izvajanje dejavnosti pripomore k uresničevanju ciljev podjetja ali ne. Lahko se izkaže, da je zunanje izvajanje dejavnosti dražje in zahteva več časa, toda še vedno lahko predstavlja najboljšo rešitev za uresničevanje potreb podjetja.

4.1. Obstoječi in predvideni stroški

Merjenje obstoječih stroškov je pomembno zaradi lažjega razumevanja, kako se ti stroški spreminjajo oziroma odzovejo na spremembe poslovanja v prihodnosti ter na odločitev o morebitnem zunanjem izvajanju dejavnosti. Kasneje bodo te pridobljene informacije skupaj s cenovnimi ponudbami zunanjih izvajalcev pripomogle k ugotovitvi, ali je odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti za podjetje finančno smiselna.

Projektna skupina sprva **analizira aktivnosti** posamezne funkcije ter kako se te aktivnosti vključujejo v celotni proces poslovanja. S tem pridobi informacijo o pomembnosti posamezne aktivnosti v celotnem poslovanju podjetja. Finančni podatki o posamezni stroških so na voljo vsak mesec. Na primer: koliko so znašale plače in razni dodatki, koliko so znašali stroški službenih potovanj, stroški zalog itd. Ti podatki so primerni za primerjavo, ali je podjetje doseglo tako stopnjo stroškov, kot je načrtovalo. Ne povedo pa dovolj o sami naravi posamezne funkcije ter o sami sestavi stroškov, ki bi pripomogle k odločitvi podjetja o zunanjem izvajanju. Zato je prva naloga projektne skupine, da funkcije razdeli na posamezne aktivnosti ter z ABC- metodo⁴ oziroma sistemom SAPP⁵ razdeli stroške na posamezne aktivnosti. Pri tem bo projektna skupina potrebovala: finančne podatke zadnjih dvanajst mesecev, ki kažejo celotne stroške funkcije, pomoč finančnega osebja, ki pozna sistem SAPP, ter pomoč glavnih zaposlenih na funkcijah, ki se bodo obravnavale (Greaver, 1999, str. 129–135).

S pomočjo sistema SAPP projektna skupina lahko ugotovi, **katere aktivnosti povzročajo preveč stroškov** za podjetje. Informacije pridobljene iz te analize pripomorejo k odločitvi projektne skupine o tem, katera področja je potrebno takoj odpraviti in katera je potrebno racionalizirati.

Poleg obstoječih stroškov mora projektna skupina oceniti tudi prihodnje stroške aktivnosti in morebitne investicije v aktivnosti na podlagi različnih napovedi, recimo: v prihodnosti lahko pride do povečanja obsega poslovanja, do sprememb stroškov dela, do uporabe nove

⁴ Izraz ABC-metoda je prevod angleškega izraza *ABC methodology (Activity-Based Costing)*.

⁵ Sistem SAPP—*stroški po aktivnostih poslovnega procesa* temelji na prepoznavanju posamezne aktivnosti funkcije, združevanju podobnih aktivnosti, določanju mere aktivnosti, s pomočjo katere nato prenesemo stroške na posamezno aktivnosti. Več o sistemu SAPP si lahko preberete v Tekavčič Metka: *Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa*. Doktorska disertacija. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 1995. 202 str.

tehnologije itd. Predvidevanje prihodnjih poslovnih stroškov vsebuje tri faze (Greaver, 1999, str. 136):

- opredelitev predpostavk in napovedi za prihodnost (različne obsege proizvodnje, inflacijske stopnje, obrestne mere, število lokacij itd.),
- določitev povzročiteljev stroškov za posamezno aktivnost,
- uporaba predpostavk, napovedi za prihodnost in stroškovnih mer za predvidevanje.

Pri določitvi povzročiteljev stroškov projektna skupina uporablja ABM-metodo.⁶ ABM-metoda je sorodna SAPP-sistemu, saj se oba osredotočata na aktivnosti. SAPP-sistem je usmerjen na izboljšanje stroškovnih informacij, s pomočjo katerih lahko določimo stroške posameznemu izdelku ali storitvi, kupcu, pogodbi itd. ABM-metoda pa je osredotočena na izboljšanje ravni stroškov, na povzročitelje stroškov in na merila uspešnosti z namenom izboljšati uspešnost poslovanja. Z njeno pomočjo projektna skupina lahko izkorenini birokratske aktivnosti in tiste aktivnosti, ki ne prispevajo k povečanju dodane vrednosti (Greaver, 1999, str. 137–138). Projektna skupina vse pridobljene informacije o obstoječih in prihodnjih stroških ter informacije o morebitnih investicijah sedaj lahko **primerja z želeno ravno stroškov**, ki jo podjetje želi doseči in je določena v letnem proračunu podjetja, s sorodnimi aktivnostmi drugih podjetij ter s cenovnimi ponudbami, ki so jih ponudili potencialni zunanji izvajalci.

Primerjanje s sorodnimi aktivnostmi drugih podjetij definiramo kot benchmarking.⁷ Benchmarking je proces, ki temelji na zbiranju informacij iz zunanjih virov, s katerimi je omogočena osnova za merjenje obstoječega poslovanja z nekimi sodili – kazalci uspešnosti. Je sredstvo za pridobivanje informacij, potrebnih za podporo procesu stalnega izboljšanja poslovanja in pridobivanja konkurenčne prednosti (Pučko, 2001, str. 307). S pomočjo benchmarkinga podjetje pridobi dragocene informacije, kot npr. kaj iskati pri zunanjih izvajalcih, kako ravnati z odnosi z zunanjimi izvajalci, na katere pasti paziti pri procesu zunanjega izvajanja dejavnosti itd. (Greaver, 1999, str. 140).

Tudi ponudbe zunanjih izvajalcev je lažje oceniti s pomočjo pridobljenih informacij. V veliko pomoč so predvsem na področju bodočih investicij. Projektna skupina ima namreč možnost, da na predstavitvah zunanjih izvajalcev povpraša, kakšni so njihovi načrti glede investiranja v dejavnosti, ki se bo oddala v zunanje izvajanje. Če po naključju pride do velikih razhajanj med ponudbami zunanjih izvajalcev in obstoječimi ugotovitvami projektne skupine, je podjetje prisiljeno pridobiti pomoč zunanjega specialista, ki pomaga pri ponovnem ovrednotenju in ocenjevanju stroškov, določanju cen, ocenjevanju morebitnih prihodnjih investicij itd. (Greaver, 1999, str. 140–141).

⁶ Izraz ABM-metoda je približen prevod angleškega izraza *ABM methodology (Activity-Based Management)*.

⁷ Angleški izraz *benchmarking* v slovenskem jeziku pomeni primerjava.

4.2. Analiza uspešnosti poslovanja

Poleg analize obstoječih in predvidenih stroškov mora podjetje **analizirati** tudi **trenutno uspešnost in pričakovano uspešnost poslovanja**. Merila uspešnosti se med seboj razlikujejo glede na tip organizacije. Vendar pa obstajajo neka splošna merila za vse tipe organizacij. Ta merila so naslednja (Greaver, 1999, str. 146):

- Produktivnost: merjenje inputov / outputov;
- Kvaliteta: merjenje odpadkov, napak in prenove;
- Pravočasnost: doseganje rokov;
- Poslovni cikel: merjenje časa od začetka procesa do konca v minutah, urah, dnevih itd;
- Izkoriščanje zmogljivosti: merjenje časa vloženega v določeno aktivnost / skupen razpoložljiv čas;
- Kreativnost: merjenje št. novih idej, proizvodov, odkritij itd.;
- Output: merjenje rezultatov aktivnosti;
- Finance: merjenje različnih finančnih kazalcev, npr. neto prihodki, dodana vrednost, predračuni, dobiček na delnico.

Uspešnost poslovanja se ugotavlja za tista **področja, ki so direktno povezana z razlogom za zunanje izvajanje dejavnosti**. Na primer: če se je podjetje odločilo, da odda v zunanje izvajanje dejavnost zaradi izboljšanja kakovosti in skrajšanja poslovnega cikla, naj projektna skupina torej meri odpadke in napake ter čas, ki je potreben za izvedbo te dejavnosti. Seveda je veliko meril, s katerimi bi projektna skupina lahko ugotavljala uspešnost, vendar se mora odločiti za tiste, ki so najboljši kazalci uspešnosti poslovanja. Po opravljenih meritvah je potrebno oceniti, kako dejavniki, ki so predmet ocenjevanja, vplivajo na celotne stroške in dobiček podjetja. Ugotovljena trenutna uspešnost poslovanja predstavlja podlago za napoved prihodnje pričakovane uspešnosti. Pri tem je potrebno odgovoriti na nekaj vprašanj, in sicer: kateri dejavniki vplivajo na prihodnjo uspešnost, kakšna je kontrola nad temi dejavniki, ali se bo uspešnost povečala ali zmanjšala, kakšne nadaljnje investicije bodo potrebne za izboljšanje uspešnosti (oprema, reorganizacija, boljši kadri). Za napoved prihodnjega poslovanja se lahko uporablja različne napovedi. Recimo, če podjetje uporabi napoved rasti, s tem predvideva, da se bo poslovanje povečalo za npr. 25 %. Pri tem podjetje zanima, kako ta rast vpliva na tiste dejavnike, ki so bili predmet ocenjevanja. Tako podjetje s pomočjo predvidevanja in načrtovanja na podlagi trenutne uspešnosti dobi načrtovano uspešnost poslovanja (Greaver, 1999, str. 146–148).

Informacije o trenutni in načrtovani uspešnosti poslovanja omogočajo podjetju, da opravi različne primerjave (McIvor, 2000, str. 31):

- primerjave z zeleno uspešnostjo podjetja ali z določenimi standardi,
- primerjave z drugimi podobnim aktivnostmi podjetij in uspešnostjo drugih podjetij,

- primerjava z obljubljeno uspešnostjo izvajanja dejavnosti zunanjega izvajalca, ki je bila navedena v njegovi ponudbi za zunanje izvajanje dejavnosti.

Ko so ugotovljeni obstoječi in predvideni stroški ter trenutna in načrtovana uspešnost, lahko podjetje določi katere, dejavnosti oziroma aktivnosti bi lahko bile oddane v zunanje izvajanje in katere naj bi ostale v podjetju. Recimo dejavnost ali aktivnost, ki dosega slabo uspešnost in povzroča visoke stroške, bo oddana v zunanje izvajanje prej kot tista, ki dosega dobro uspešnost in nizke stroške.

Slika 1 lepo kaže, na kakšen način se podjetje odloča za oddajo dejavnosti v zunanje izvajanje. Odloča se na podlagi **uspešnosti poslovanja** ter na podlagi **vpetosti zmožnosti podjetja** v samo podjetje. Vpeto oziroma vgrajeno zmožnost podjetja, ki dosega pozitivno uspešnost, je priporočljivo obdržati ter vanjo investirati, saj se pričakuje, da bo ta zmožnost pripomogla k povečanju celotne uspešnosti poslovanja podjetja. Vgrajeno zmožnost, ki dosega negativno uspešnost, podjetje ponavadi odda v zunanje izvajanje, lahko pa se odloči za velike investicije, kar pa utegne biti zelo tvegano. Po drugi strani je absolutno potrebno oddati v zunanje izvajanje zmožnost, ki ni vgrajena in dosega negativno uspešnost. Za tako zmožnost ni nobenih razlogov, da bi se obdržala v podjetju. V primeru nevgrajene zmožnosti, ki dosega pozitivno uspešnost, pa poleg oddaje v zunanje izvajanje obstaja možnost skupnih vlaganj z drugim podjetjem.

Slika 1: Načrt za določanje dejavnosti za zunanje izvajanje dejavnosti

		Pozitivna uspešnost	
Nevgrajena zmožnost	Oddati v izvajanje obstoječemu kadru ali odločitev za joint venture	Absolutno obdržati in investirati	Vgrajena zmožnost
	Absolutno oddati v zunanje izvajanje	Oddati v zunanje izvajanje strateškemu partnerju ali izvesti ogromne investicije	
		Negativna uspešnost	

Vir: Greaver, 1999, str. 153.

4.3. Ostale finančne zadeve

Poleg analize stroškov in uspešnosti se mora podjetje osredotočiti tudi na svoje premoženje, kot so objekti, oprema, tehnologija itd. Za vsak del premoženja je potrebno ugotoviti, ali pripada dejavnosti, ki se bo oddala v zunanje izvajanje, ali ne. Pri tem se pojavijo vprašanja: ali gre za del premoženja, ki je direktno vezan na oddano dejavnost, ali se uporablja tudi pri drugih aktivnostih, ali naj se premoženje proda ali da v najem zunanjemu izvajalcu, kakšna je njihova tržna cena itd. (Greaver, 1999, str. 156–157).

Poznavanje tržne vrednosti vsakega dela premoženja, ki se bo preneslo k zunanjemu izvajalcu, je zelo pomembno, saj to zagotavlja, da bo podjetje dobilo ustrezno plačilo za preneseno premoženje. Tržna vrednost premoženja je odvisna od: tržnega povpraševanja, stroškov nadomestila, preostale vrednosti, preostale življenjske dobe premoženja, pogojev prenosa itd. Če premoženje, ki je predmet prenosa, predstavlja pomembno korist pri procesu zunanjega izvajanja dejavnosti, potem bo podjetje hotelo samo določiti vrednost plačila. V nasprotnem primeru, ko to premoženje ne predstavlja velike pomembnosti pri samem procesu zunanjega izvajanja, pa se bo cena premoženja določila na trgu (Morgan, 2001, str. 44–45).

Podjetje pričakuje, da se bo z zunanjim izvajanjem dejavnosti znebilo določenih stroškov. Vendar ni nujno tako. Določeni stroški s procesom zunanjega izvajanja ne izginejo. To so (Greaver, 1999, str. 162):

- neuporabljen del objektov oziroma prostorov podjetja,
- neuporabljen del opreme (proizvodnja, logistika, računalniki),
- neizrabljen managerski potencial,
- stroški investiranega kapitala v kapacitete, ki ne bodo izrabljene, itd.

Določeni stroški pa se pojavijo s procesom zunanjega izvajanja. Ponavadi so ti stroški skriti, vendar pa imajo pomemben vpliv na celotne stroške. Delimo jih na enkratne in ponavljajoče se (Greaver, 1999, str. 163–164):

1. Enkratni stroški:

- odpravnina in ostala podpora (npr. če zunanji izvajalec ne bo zaposlil zaposlenih iz podjetja),
- transakcijski stroški produkcijskih faktorjev (npr. prenos opreme in tehnologije k zunanjemu izvajalcu),
- stroški usposabljanja (npr. podjetje izobražuje zunanjega izvajalca za delo na strojih, računalniških programih).

2. Ponavljajoči se stroški:

- stroški izobraževanja (v primeru prihodnjih sprememb),
- stroški zalog,

- dodatni stroški z upravljanjem materiala in njegovim skladiščenjem (npr. od mesta nalaganja do prevzema, skladiščenja do oddaje v proizvodnjo),
- dodatno urejanje dokumentov (npr. vodenje računov zunanjega izvajalca),
- stroški dolgih telefonskih klicev,
- upravljanje odnosa z zunanjim izvajalcem itd.

Podjetje mora oboje stroške, tiste, ki se dodatno pojavijo in so ponavadi skriti, in tiste, ki z zunanjim izvajanjem dejavnosti ne izginejo, oceniti in jih prav tako upoštevati pri odločitvah za zunanje izvajanje.

Šele ko analiza pokaže, da bo imelo zunanje izvajanje pozitiven vpliv na finančno poslovanje podjetja, je smiselno začeti z izbiranjem zunanjih izvajalcev. Glede na to, da se razmere na trgu neprestano spreminjajo, je nujno, da v podjetju vsakih nekaj let ovrednotijo odločitve o zunanjem izvajanju in ugotovijo, ali je ta še zmeraj najboljša rešitev.

5. IZBIRANJE ZUNANJIH IZVAJALCEV

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

Ko se podjetje odloči za zunanje izvajanje, mora hkrati določiti tudi optimalno stopnjo zunanjega izvajanja – ali bo zunanje izvajanje vključevalo celotne dejavnosti, ki so predmet zunanjega izvajanja, ali samo nekaj delov omenjenih dejavnosti, poleg tega se mora odločiti, ali bo izbralo enega izvajalca ali več (Šink, 1998, str. 24).

Projektna skupina pripravi seznam zahtev oziroma profil zunanjega izvajalca, ki bi ustrezal zahtevam in potrebam podjetja. Nato sledi priprava razpisa za ponudbo, ki je izrednega pomena, saj mora zagotoviti, da vsi potencialni kandidati na enak način razumejo dejavnost, za katero se je podjetje odločilo, da jo bo oddalo v zunanje izvajanje. Projektna skupina z ustrezno analizo prejetih ponudb na podlagi primerjanja ter glede na dejavnike, ki se podjetju zdijo najbolj pomembni, oceni ponudnike. Na koncu pa z glasovanjem izbere zunanjega izvajalca, ki najbolj ustreza zahtevam in pogojem podjetja, ter z njim podpiše ustrezno pogodbo.

5.1. Profil zunanjega izvajalca

Z določitvijo ključnih in neključnih dejavnosti podjetja in s tem, katere dejavnosti želi podjetje oddati v zunanje izvajanje, se pojavi vprašanje, **kdo bo oziroma kakšne značilnosti naj bi imel** zunanji izvajalec. S tem vprašanjem se začne iskanje potencialnih izvajalcev.

Projektna skupina s pomočjo baz podatkov in interneta opravi obsežno raziskavo, ki vključuje tudi osebno kontaktiranje s strokovnjaki s področja industrije. Z njihovo pomočjo se osredotočijo na iskanje zunanjih izvajalcev. Namreč, pridobijo informacije o potencialnih zunanjih izvajalcih, kot npr.: ali še katero podjetje razmišlja o zunanjem izvajanju v panogi, ali obstaja kakšno podjetje, ki nudi iskane storitve, so še drugi strokovnjaki, ki so bolj seznanjeni z zunanjim izvajanjem, kakšni so še drugi načini za iskanje potencialnih zunanjih izvajalcev itd. (Greaver, 1999, str. 171–172).

Tako projektna skupina naredi seznam možnih zunanjih izvajalcev, med katerimi bo izbirala. Potencialni zunanji izvajalci morajo biti sposobni zadovoljiti želje in potrebe podjetja. Če ima kateri od potencialnih zunanjih izvajalcev pomembno znanje, si seveda pridobi močno prednost pred ostalimi ponudniki, saj lahko nudi večjo kakovost pri isti ravni stroškov ali enako kakovost pri nižji ravni stroškov.

Greaver (1999, str. 173–178) je kriterije oziroma značilnosti, ki so potrebne za zunanjega izvajalca razdelil na t. i. »trde« in »mehke« .⁸ Trdi kriteriji so tisti, ki jih lahko preverimo ali res veljajo, mehki pa temeljijo predvsem na odnosu oziroma na stališču do nečesa in se lahko skozi obdobje spreminjajo.

Trdi kriteriji so naslednji:

- **Možnost čim hitrejše dobave.** Zagotovitev zunanjega izvajalca, da bo naredil vse, kar je v njegovi moči, da bo storitev dobavljena čim hitreje in kakovostno.
- **Izkušnje v zunanjem izvajanju.** Izkušnje v zunanjem izvajanju so izredno pomembne, zato podjetja iščejo predvsem zunanje izvajalce z izkušnjami. Pri tem se pojavljajo vprašanja, ali gre za individualne strokovnjake, kako se ti ljudje izobražujejo, razvijajo ter kako napredujejo.
- **Prednosti zunanjega izvajalca.** Vsak zunanjih izvajalec naj bi imel neko prednost pred drugimi, in sicer na tistih področjih, zaradi katerih se podjetje prvotno odloči za zunanje izvajanje dejavnosti, npr.: če neko podjetje ni dovolj fleksibilno pri spremembah v poslovnem okolju, oddaja neko svojo dejavnost zunanjemu izvajalcu, ki je fleksibilen in se hitro prilagaja na spremembe.

⁸ Izraza »trdi« in »mehki« sta prevoda angleških izrazov *hard* in *soft*.

- **Boljši rezultati poslovanja.** Boljše poslovanje in nižji stroški so najpogostejši razlogi podjetij za odločitev o zunanjem izvajanju. Torej, če je npr. poslovni cikel zunanjega izvajalca krajši kot poslovni cikel znotraj podjetja, je to eden izmed pomembnih razlogov za odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti.
 - **Dobro ime.** Dobro ime je izrednega pomena. Prvič zaradi negativnih reakcij zaposlenih na spremembe v podjetju. Če ima zunanji izvajalec dobro ime, ga zaposleni lažje sprejmejo. In drugič, dobro ime zunanjega izvajalca pripomore tudi k dobremu imenu samega podjetja.
 - **Zadovoljstvo kupcev.** Za podjetje je pomembno, ali je zunanji izvajalec občutljiv za kupčeve potrebe in želje, ali zunanji izvajalec ugotavlja zadovoljstvo kupcev skozi raziskave itd.
 - **Finančna stabilnost.** Če mora zunanji izvajalec za izvajanje dejavnosti nabaviti drago opremo ali tehnologijo, je njegova finančna stabilnost izrednega pomena. Ta ni tako pomembna, če je za izvajanje dejavnosti potrebno pridobiti delavno silo, ki je cenejša.
 - **Managerske sposobnosti.** Z zunanjim izvajanjem se odločitve glede virov in samega poslovnega procesa, ki se nanaša na dejavnost, ki je oddana v zunanje izvajanje, prenese na zunanjega izvajalca. Zato so sposobnosti, kot so nadzor nad ljudmi in opremo, vzpostavitev učinkovitega poslovnega procesa in kontrole, izrednega pomena pri izbiri zunanjega izvajalca.
 - **Skupno reševanje problemov.** Tudi v najboljših situacijah prihaja do problemov. Postavlja pa se vprašanje, kako zunanji izvajalec pristopi k nastalemu problemu, ali se je pripravljen soočiti s problemom in ga poskušati reševati skupaj s podjetjem, ki se je odločilo za zunanje izvajanje, ali se na problem ne ozira.
 - **Potreba pa stalnem izboljševanju.** Uspešno poslovanje in ustrezna tehnologija sta sedaj pri zunanjem izvajalcu prisotna, kaj pa v prihodnosti. Za zunanjega izvajalca je pomembna stalna potreba po izboljševanju poslovnega procesa, stalnem izobraževanju zaposlenih, pridobivanju in razvoju novih tehnologij itd.
 - **Izkušnje pri prenosu virov.** Ta značilnost je izredno pomembna pri zunanjem izvajanju dejavnosti, pri katerih prihaja do prenosa obsežnih funkcij in poslovnih procesov.
- Mehki kriteriji so:
- **Zaupanje, varnost in zaupnost.** Pri zunanjem izvajanju prihaja tudi do posedovanja premoženja, vpogleda do pomembnih informacij podjetja, zato se pojavlja vprašanje glede zaupanja, varnosti in tajnosti. Kakšno politiko ima zunanji izvajalec glede izpolnjevanja

obljub, kako varuje podatke o podjetju, kako se odzove, ko pride do nezaupanja med njim in podjetjem, itd.

- **Pozitiven in dober odnos.** Pozitiven odnos med zunanjimi izvajalci in zaposlenimi v podjetju je pomemben, zaradi samega sodelovanja ter zaradi produktivnosti dela (zaposleni lažje delajo z ljudmi, ki so jim všeč).
- **Kulturna usklajenost.** Podobne vrednosti in prepričanja med podjetjem in zunanjim izvajalcem pozitivno vplivajo na njun odnos. Razlike v kulturi lahko privedejo do različnega pristopa k poslovanju ter do težjega reševanja nastalih problemov.
- **Fleksibilnost.** Fleksibilnost je izjemnega pomena. Skozi dolgotrajno sodelovanje med zunanjim izvajalcem in podjetjem se bodo pojavljale nove potrebe, nove tehnologije, ključni ljudje bodo odhajali. Pojavlja se vprašanje, ali je zunanji izvajalec dovolj prilagodljiv vsem tem notranjim in zunanjim spremembam.
- **Pripravljenost deliti znanje.** Zunanji izvajalci so specializirani za določene storitve, to pomeni, da imajo določeno specializirano znanje. Ali so ga pripravljeni deliti s podjetjem, kako se odzovejo na poizvedovanje o njihovem znanju, ali posredujejo samo informacije ali tudi znanje?
- **Dobro poznavanje trga.** Nobeno podjetje ne bi rado sodelovalo z zunanjim izvajalcem, ki ne ve, kaj se trenutno dogaja na trgu ter kakšne so napovedi za prihodnost.

Vse zgoraj naštetе značilnosti, ki naj bi jih zunanji izvajalec imel, niso enako pomembne za podjetje. Naloga projektne skupine je, da vsako posamezno **značilnost ustrezno ovrednoti**. To naredi s pomočjo tabele, v katero vnese vse zgoraj naštetе značilnosti, katerim določi rang po pomembnosti od najpomembnejše značilnosti do najmanj pomembne glede na razloge za odločitve o zunanjem izvajanju (Greaver, 1999, str. 179–180).

Maurer in Mobley (1998, str. 9–10) menita, da je poleg finančnega vidika potrebno upoštevati tudi sledeče dejavnike:

- **Ujemanje kultur.** Za uspeh procesa zunanjega izvajanja je nujno, da se organizacijski kulturi v podjetjih zunanjega izvajalca in matičnega podjetja ujemata, saj morata obe strani razviti pozitiven partnerski odnos, ki bo temeljil na odprti komunikaciji.
- **Trdna baza strank.** Podjetje mora preveriti tudi, kakšne odnose ima zunanji izvajalec s svojimi preostalimi strankami oziroma ali so z njimi razvili dolgoročno partnerstvo ali pa se stranke zaporedno menjavajo. Pri tem je priporočljivo preveriti reference pri poslovnih partnerjih, ki so že poslovali s potencialnim zunanjim izvajalcem.
- **Osebna integriteta.** Osebna integriteta zunanjega izvajalca je pomembna, saj bi podjetja o njih morala razmišljati kot o strateškem partnerju, ki bo zagotavljal hitro in učinkovito

pomoč in ki bo pripravljen bistveno prispevati k doseganju ciljev. Zunanji izvajalec, ki bo prevzel del odgovornosti matičnega podjetja, mora biti tudi dovolj sposoben in fleksibilen, da zagotovi inovativne rešitve. Zato se mora podjetje prepričati, ali ima ustrezen kader, ali so na razpolago specializirani strokovnjaki, ki jih pokličejo v primeru specifičnih problemov, ali imajo razvito primerno infrastrukturi ipd.

Altman in Lang (2000, str. 40) med najpomembnejše dejavnike izbire zunanjega izvajalca štejeta: zagotavljanje kakovosti, sledenje tehnološkemu in poslovnemu razvoju, razvoj in negovanje odnosov z ostalimi poslovnimi partnerji, že izvedene rešitve v drugih podjetjih ter cilji zunanjega izvajalca za sledečih nekaj let.

5.2. Razpis za ponudbo potencialnih zunanjih izvajalcev

Naslednja naloga projektne skupine je sestaviti posebni dokument t. i. **razpis za ponudbo** (request for proposal),⁹ v katerem podjetje opredeli svoje zahteve glede zunanjega izvajanja dejavnosti. Podjetje v njem natančno definira nalogo, za katero želi, da jo zanj izvede zunanji partner, ter časovni okvir projekta (Uršič, 2002, str. 34).

Ta dokument predstavlja prvi stik z zunanjim izvajalcem v vzpostavljanju poštenega in discipliniranega bodočega poslovnega sodelovanja, zato mora biti razpis za ponudbo jasno strukturiran ter mora vsebovati zadostne informacije, ki so bistvene za zunanjega izvajalca. Dobro definiran razpis za ponudbo zunanjim izvajalcem kaže, da je podjetje resen partner. Nerealističen razpis pa lahko odžene najboljše potencialne partnerje, saj se ne bodo hoteli mešati v posle, ki ne prinašajo dobička.

Univerza Notre Dame v ZDA se je zaradi nekvalitetnega opravljanja storitev fotokopiranja v svojih knjižnicah odločila, da to storitev odda v zunanje izvajanje najboljšemu ponudniku. Pri tem je sestavila preprost razpis za ponudbo, v katerem je bilo določeno, da univerza priskrbi prostor, ogrevanje in elektriko, zunanji izvajalec pa fotokopirne stroje, vzdrževanje in zalogo papirja. Pri tem je bilo tudi navedeno, da univerzitetna knjižnica prejme določen odstotek od dohodkov. Verjetno je prav zaradi skopega razpisa za ponudbo prišlo do nesporazumov pri potencialnih zunanjih izvajalcih, saj jih je le peščica od 12 poslala korektne ponudbe (Wittorof, 1998, str. 102).

Boser (Uršič, 2002, str. 34) meni, da je ključnega pomena pri razpisu za ponudbo, da so **postavljene zahteve merljive** ter da se med samim potekom zunanjega izvajanja **redno meri kakovost opravljene aktivnosti**. Pomembno je tudi, da se opiše odnos, ki ga podjetje namerava vzpostaviti z zunanjim izvajalcem, ter katere probleme želi podjetje rešiti z zunanjim izvajanjem.

⁹ Izraz razpis za ponudbo je približen prevod angleškega izraza *request of proposal*.

Greaver (1999, str. 187–196) navaja, da naj bi ponudba potencialnim zunanjim izvajalcem vsebovala poleg razlogov za zunanje izvajanje tudi vrsto ključnih informacij, ki jih deli v naslednje skupine:

- **Razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti.** Z jasno opredelitvijo razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti podjetje signalizira zunanjim izvajalcem, na katere dele svoje ponudbe naj se osredotočijo. Brez navedenih razlogov bi bile ponudbe zunanjih izvajalcev precej splošne, tako pa imajo možnost, da navedejo tiste značilnosti in zmožnosti, ki jih razlikujejo od drugih ponudnikov.
- **Obseg zunanjega izvajanja dejavnosti oziroma specifikacija storitev.** Ta del predstavlja najpomembnejši del v razpisu za ponudbo. Pomen določanja obsega zunanjega izvajanja je v tem, da se storitvam, ki so v obsegu zunanjega izvajanja cene določajo s cenovno politiko, ki je določena s pogodbo med podjetjem in zunanjim izvajalcem. Za tiste storitve, ki so izven obsega, pa se bo cena določala naknadno. Cilj te postavke je izogniti se dvojnemu plačevanju storitev. Do tega lahko pride, ker podjetje misli, da je določena storitev v osnovnem obračunu, in ker mora to storitev dejansko plačati, ko želi, da je ta izvedena.
- **Značilnosti oziroma zmožnosti zunanjih izvajalcev.** Navedba značilnosti zunanjih izvajalcev, ki sem jih bolj natančno opisala v poglavju 5.1., služi kot pomoč zunanjim izvajalcem pri navajanju svojih zmožnosti in značilnosti v svoji ponudbi. Izpostavljajo naj tiste značilnosti, ki jih podjetje zahteva.
- **Merjenje uspešnosti poslovanja.** Cilji poslovanja morajo biti prav tako navedeni kot tudi možni problemi, ki se lahko pojavijo skozi poslovanje in s katerimi se bodo morali zunanji izvajalci soočati. Navedena so tudi obdobja ugotavljanja poslovne uspešnosti, načini merjenja oziroma ugotavljanja poslovne uspešnosti ter načini poročanja. Zunanji izvajalci morajo biti seznanjeni z izzivi, ki jih čakajo, ter pričakovani podjetja.
- **Cenovna politika.** Ponavadi sta v uporabi dva modela, in sicer model fiksnih stroškov in model stroški plus. Za oba velja, da zunanji izvajalec določi ceno za dogovorjen obseg storitev in dodatno ceno za preseženi obseg storitev. Zunanji izvajalec je v tem delu naprošen, da posreduje informacije kako se bodo v prihodnosti obračunavale dodatne storitve. Če je kateri od modelov za določanje cen nesprejemljiv za katerokoli stran – zunanjega izvajalca ali podjetje, naj bo to navedeno.
- **Ostala določila in pogoji.** V tem delu se lahko določajo naslednja določila: ali so odločitve glede poslovanja enakovredne med podjetjem in zunanjim izvajalcem, ali ima zunanji izvajalec vpogled v zaupne podatke, tehnologijo, dostop do premoženja podjetja itd., če podjetje želi, da zunanji izvajalec zaposli določeno število notranjih zaposlenih, če podjetje želi izvedeti, kdo so kooperanti zunanjega izvajalca, itd.

Ko projektna skupina poda razpis za ponudbo in potencialni zunanji izvajalci sestavijo ponudbe, mora podjetje preveriti njihove reference. Najboljši način preverjanja sposobnosti potencialnega zunanjega izvajalca je, da projektna skupina stopi v stik z drugimi strankami potencialnega zunanjega izvajalca. Zunanji izvajalec pa je dolžan zagotoviti imena podjetij, za katera opravlja primerljive naloge (Uršič, 2002, str. 35).

Potrebno je preveriti tudi njegove zmogljivosti ter ugotoviti, ali je sposoben zagotavljati storitve v takšnem obsegu, kot jih podjetje potrebuje. Prav tako ne gre prezreti pripravljenosti zunanjega izvajalca za dolgoročno sodelovanje, njegove finančne stabilnosti, predanosti kakovosti, fleksibilnosti v pogodbenih terminih, sposobnosti zagotavljanja dodatnih storitev in tako imenovanega ujemanja organizacijskih kultur podjetja in zunanjega izvajalca (Stupica, 1999, str. 45).

Razpis za ponudbo v prvi vrsti služi kot sredstvo za zunanje izvajalce, s pomočjo katerega se osredotočijo na zahteve podjetja. Podjetje pa lahko z njim tudi privabi zunanje izvajalce, da posredujejo in predstavijo morebitne svoje inovativne ideje, zaradi katerih bi se razlikovali od ostalih ponudnikov zunanjega izvajanja. Dejansko se v ponudbah dostikrat pojavijo nove ideje, ki pa jih podjetje preuči kasneje pri finalnem izboru zunanjih izvajalcev (Greaver, 1999, str. 194).

5.3. Primerjava in ocenjevanje ponudb

Dobro oblikovana ponudba potencialnim zunanjim izvajalcem bo pripomogla k lažji primerjavi in ocenjevanju ponudb zunanjih izvajalcev. Po prejemu ponudb se izvede t. i. predocenjevanje, namen le-tega je izločitev tistih ponudnikov, za katere podjetje lahko takoj ugotovi, da ne ustrezajo kriterijem. Sledi ocenjevanje ponudnikov glede na dejavnike, ki se podjetju zdijo najbolj pomembni, na osnovi česar podjetje nato sprejme dokončno odločitev.

Na podlagi raziskave, ki so jo leta 2000 izvedli Claver et al. in vključuje španska podjetja (glej tabelo 1), je bilo ugotovljeno, da podjetja pri odločitvi, kdo bo njihov zunanji izvajalec, **najbolj upoštevajo kakovost izvedbe storitve**, nato sledijo prejšnji odnos med zunanjim izvajalcem in določeno stranko, ujemanje kulture podjetja in kulture zunanjega izvajalca, finančna stabilnost zunanjega izvajalca, reference zunanjega izvajalca in njegovo dobro ime, cena, fleksibilnost pogodbe ter viri zunanjega izvajalca (Claver et al., 2002, str. 301–302).

Tabela 1: Dejavniki izbire zunanjega izvajalca

Dejavnik:	Št. anketiranih podjetij:	%
Kakovost storitve	26	24,8
Prejšnji odnos z določeno stranko	18	17,2
Kulturno ujemanje	13	12,4
Finančna stabilnost zunanjega izvajalca	13	12,4
Reference in dobro ime zunanjega izvajalca	12	11,4
Cena	10	9,5
Fleksibilnost pogodbe	7	6,7
Viri zunanjega izvajalca	6	5,6
Skupaj:	105	100

Vir: Claver et al., 2002, str. 30.

Podjetje se pogostokrat odloči za zunanje izvajanje dejavnosti zaradi dejstva, da te dejavnosti ne more opravljati dovolj kakovostno in stroškovno učinkovito. Zato pričakuje od zunanjega izvajalca kakovostno opravljanje storitev in s tem učinkovito zadovoljenje potreb podjetja. Podjetje mora preveriti tudi, kakšne odnose ima zunanji izvajalec s svojim preostalimi strankami oziroma ali so z njimi razvili dolgoročno partnerstvo ali pa stranke zaporedno menjavajo. Za uspeh procesa zunanjega izvajanja dejavnosti je nujno, da se organizacijski kulturi v podjetjih zunanjega izvajalca in podjetja naročnika ujemata, saj morata obe strani razviti ploden partnerski odnos. Pomembnost finančne stabilnosti zunanjega izvajalca se kaže v zmanjšanju možnosti prevzema tega podjetja s strani konkurentov ter zmanjšanju možnosti stečaja podjetja.

5.4. Izbor zunanjih izvajalcev

Po zadnjem krogu izločanja na podlagi dejavnikov izbire zunanjega izvajalca ostanejo projektni skupini na razpolago **le še dva do trije najperspektivnejši ponudniki**. Ti imajo možnost osebno predstaviti svoje prednosti in zmožnosti, zato se v ta namen **organizirajo predstavitve**, na katerih ekipa posameznega zunanjega izvajalca vsaka posebej predstavi svoje podjetje. Na koncu vsake predstavitve sledijo vprašanja in diskusija. Celotna predstavitev in diskusija naj ne bi trajala več kot tri ure. Vprašanja naj bi bila za vse ponudnike enaka, da je možno kasnejše ocenjevanje in primerjava med ponudniki. Vprašanja bi lahko bila naslednja (Greaver, 1999, str. 211–221):

- kaj se trenutno dogaja v vaši panogi,
- kaj bi storili, če pogodbo sestavijo naši odvetniki,
- kolikšen delež storitev bo izvajalo vaše podjetje in kolikšen delež vaši kooperanti,
- s kakšnimi problemi se lahko srečamo pri prenosu virov k vam,

- kaj se bo zgodilo, če se povečamo z združitvijo z drugim podjetjem med našim sodelovanjem,
- kako pričakujete, da se bodo spremenili posamezni stroški med našim sodelovanjem in zakaj,
- lahko opišite najbolj izzivalno situacijo, ki ste jo doživeli, ter kako ste jo rešili,
- približno kakšen delež vaših prihodkov bo predstavljalo naše sodelovanje,
- kaj se bo zgodilo, če ugotovite, da naše sodelovanje ni donosno,
- kako naj zgradimo pozitiven partnerski odnos,
- katere funkcije oziroma dejavnosti vi oddajate v zunanje izvajanje itd.

Projektna skupina na podlagi prejetih informacij in podatkov preuči posameznega ponudnika. Končni ponudnik je izbran z glasovanjem, kjer mora vsak glasovalec svojo odločitev utemeljiti.

V skupino, ki bo odločala o izbiri zunanjega izvajalca, naj bodo vključeni najvišje vodstvo, pravni svetovalec podjetja, zaposleni s tehničnim znanjem o dejavnosti, ki se oddaja v zunanje storitev ter finančni svetovalec (Uršič, 2002, str. 36)

6. POGAJANJA IN POGODBA O SODELOVANJU

Potem ko je izbran primeren zunanji izvajalec, se pričnejo pogajanja o vsebini pogodbe. Čeprav je cilj zunanjega izvajalca ustvariti dobiček in cilj podjetja, ki se odloči za zunanje izvajanje dejavnosti, znižanje stroškov, je učinkovito in uspešno sodelovanje mogoče le z odnosom, ki temelji na obojestranski pridobitvi, odprti komunikaciji in skupnih prizadevanjih za izpopolnjevanje odnosov ter poslovanja.

Za dosego cilja podjetja – maksimizacija vrednosti – so skozi daljše časovno obdobje potrebne organizacijske in tehnološke spremembe tako na strani podjetja kot tudi na strani zunanjega izvajalca. Oba pogodbeni partnerja morata razumeti in prepoznati vzvode, ki povečujejo stroške, in usklajevati spremembe znotraj obeh podjetij na način, ki v procesu ne prinaša dodatnih stroškov (Stupica, 1999, str. 45).

6.1. Pogajanja

S pogajanji poskuša vsaka pogodbeni stranka doseči **čim večje ugodnosti za svoje delovanje** ter vzpostaviti take **pogoje skupnega poslovanja**, ki bodo omogočali doseganje zastavljenih ciljev.

Podjetje in zunanji izvajalec se morata dogovoriti glede naslednjega (Fan, 2000, str. 213–219):

- katere storitve bo izvajal zunanji izvajalec,
- katere odgovornosti bo podjetje obdržalo in katere bo preneslo na zunanjega izvajalca,
- pod kakšnimi pogoji bo zunanji izvajalec zaposlil zaposlene iz podjetja, katerih dejavnosti so bile oddane v zunanje izvajanje,
- kateri zaposleni in katera oprema bodo ostali v podjetju in kateri bodo predmet prenosa k zunanjemu izvajalcu,
- katere pravice odločanja bo podjetje obdržalo in katere bo preneslo na zunanjega izvajalca,
- katera merila uspešnosti se bodo uporabljala za posamezno storitev,
- kaj storiti v primeru, ko zunanji izvajalec ne dosega standardov uspešnosti,
- kako bo sprememba obsega storitev vplivala na spremembe cen,
- kateri model za določanje cen se bo uporabljal pri oblikovanju cen,
- kakšni bodo pogoji in določila za prekinitvev pogodbe itd.

Altman in Lang (2000, str. 41) opredeljujeta šest ključnih pogojev, ki jih mora podjetje pred pogodbo skrbno preučiti:

- **Specifikacija pričakovanih rezultatov.** Vključevati mora natančno in nedvoumno specifikacijo pričakovanega rezultata, izraženo na kvantitativen in kvalitativen način. Opredeliti je potrebno tudi časovne okvire za končanje delovnih nalog, na podlagi česar bo lahko podjetje izmerilo ustreznost doseženih učinkov.
- **Obročno plačilo.** Avtorja odsvetujeta takojšnje plačilo in priporočata obročno plačilo glede na dogovorjene časovne okvire, znotraj katerih mora zunanji izvajalec opraviti dogovorjeni del dejavnosti. Priporočljivo je tudi, da si podjetje pridrži pravico do neplačil v primeru neustreznih končnih rezultatov.
- **Prepoved zamenjave ključnega osebja.** Zamenjava ključnega osebja je pri storitvenih dejavnostih lahko kritična za uspeh. Zato mora podjetje v pogodbi opredeliti, kateri zaposleni bodo dejavnost opravljali, in onemogočiti njihovo zamenjavo brez vnaprejšnje privolitve.
- **Zagotovitev intelektualne lastnine in zaščita zaupnih informacij.** V pogodbi mora biti natančno določeno, da je matično podjetje lastnik vse intelektualne lastnine in vseh proizvodov, ki so nastali pri sodelovanju z zunanjim izvajalcem. Prav tako je nujno, da se zunanji izvajalec obveže, da ne bo posredoval ali uporabljal zaupnih informacij v svojo korist.
- **Klavzula o spremembah.** Te se nanašajo na vnaprejšnjo pisno privolitev matičnega podjetja pred kakršnimikoli spremembami v zvezi z izvajanjem dejavnosti, ceno, časovnim načrtom ali neobičajnimi stroški.
- **Standardne in posebne pogodbene določbe.** Opredeliti je potrebno tudi standardne določbe o pristojnosti sodišč oziroma arbitraž, morebitne posebne določbe, odvisne od narave dejavnosti.

6.2. Pogodba o sodelovanju

Če pogoji sodelovanja z zunanjim izvajalcem niso nedvoumno določeni v pisni obliki, je zelo verjetno, da bo pozneje prišlo do težav. Mnogo težav, do katerih prihaja v procesu zunanjega izvajanja, je pogojenih z nezadostno pripravo na sam proces ali nezadostno opredelitvijo pogojev sodelovanja. Vzroki za to so premalo časa za pogajanje, prevelika osredotočenost na stroškovno plat poslovanja in premajhna na ostale vidike, nejasni oziroma dvoumni dogovori ali premalo usposobljeni pogajalci (Figg, 2000, str. 50).

Pogodba med podjetjem in zunanjim izvajalcem mora biti zato **dobro izdelana**, da se lahko na njeni podlagi rešuje morebitne spore in nesporazume. Pogodbe se med seboj razlikujejo po kompleksnosti, ta pa je odvisna od zahtevnosti dejavnosti, ki se zunanje izvaja. Če gre za enostavnejše naloge, je lahko pogodba manj podrobna. Pogodbe za bolj zahtevne dejavnosti, kot so razvoj proizvoda, raziskave, razvoj programske opreme ipd., pa morajo biti bolj natančne.

Tako kot obstajajo razlike med avtorji v sami definiciji zunanjega izvajanja dejavnosti, obstajajo tudi razlike pri opredelitvi glavnih komponent pogodbe. Bongard (Uršič, 2002, str. 37–40) pogodbo o poslovnem sodelovanju med podjetjem in zunanjim izvajalcem razdeljuje na sedem komponent, in sicer:

- **Specifikacija nalog.** Partnerja se morata natančno dogovoriti, katere naloge so stvar prenosa, o časovnih okvirih sodelovanja ter rokih, do katerih je potrebo opraviti naloge.
- **Zahtevan nivo storitev.** Vsaka naloga ima natančno določene standarde izvajanja, ki morajo biti merljivi, določeni so tudi načini merjenja.
- **Pravice in obveznosti obeh partnerjev.** So osnovni element vsake pogodbe, npr.: dostop do informacij, zagotovitev ustreznega kadra, pravica do ponovnega pogajanja, dobava dogovorjene storitve oziroma blaga, poročanje o dobavljeni storitvi itd.
- **Prehodno obdobje.** Vključuje sledeča področja: premestitev prizadetega osebja pri podjetju naročniku, usposabljanje zaposlenih pri zunanjem izvajalcu, prenos delovnih sredstev od podjetja k zunanjem izvajalcu, nadzor nad izvajanjem dejavnosti.
- **Cena, plačilni pogoji in trajanje pogodbe.** Vključuje sledeča področja: model določanja cene za vsako nalogo, fiksni znesek za izvajanje vseh nalog, dogovor o rabatih, stroške prekinitve pogodbe, cene za dodatne naloge itd.
- **Upravljanje pogodbenega sodelovanja.** Določi se način in časovni potek poročanja zunanjega izvajalca, način reševanja morebitnih problemov.
- **Specifične klavzule.** Vsebina pogodbe je v veliki meri odvisna od zahtev naročnika, njegovih poslovnih in tehničnih potreb. Te posebne potrebe zadevajo: zavarovanje, tehnologijo, trajanje pogodbe ter pričetek veljavnosti pogodbe, poročanje zunanjega izvajalca, zavarovanje intelektualnih pravic, garancije, pokrivanje katastrofe itd.

Greaver (1999, str. 237–250) pogodbo razdeljuje le na štiri področja, od katerih naj bi vsako obsegalo dvajset do trideset strani. Področja sledijo:

1. Obseg storitev.

Obseg storitev prikazuje seznam storitev oziroma dejavnosti, ki jih bo zunanji izvajalec opravljal za podjetje. Osnova za dogovor so zahteve, ki jih je podjetje opredelilo že v ponudbi potencialnim zunanjim izvajalcem. Pogodbeni stranki se poleg **natančne specifikacije nalog** dogovorita tudi za **morebitne dodatne storitve** kot npr.: svetovanje podjetja v primeru spremenjenih potreb podjetja, morebitno usposabljanje osebja itd. Določi se tudi, katere aktivnosti in odločitve bodo ostale v pristojnosti podjetja in katere se prenesejo na zunanjega izvajalca. V pogodbi mora biti dogovorjeno, da mora biti v primeru rasti podjetja in s tem povečanja potreb zunanji izvajalec pripravljen pokriti večjo potrebno podjetja. Torej, jasno mora biti napisano, katere dejavnosti spadajo med storitve, ki jih bo izvajal zunanji izvajalec. Kljub temu pa mora seznam storitev dopuščati manevrski prostor za prilagajanje spremembam v poslovnem okolju podjetja, ki se nenehno pojavljajo.

2. Standardi uspešnosti.

Standardi za izvedbo dejavnosti, ki je bila oddana v zunanje izvajanje, morajo biti v pogodbi določeni kar se da natančno in to za vsako aktivnost posebej. Določenih je lahko tudi več standardov izvajanja, še posebej če je aktivnost direktno vezana na razloge za zunanje izvajanje. Na primer: če ima določena aktivnost pomemben vpliv na kvaliteto in čas poslovnega ciklusa, mora biti aktivnost merjena za oba standarda. Zunanji izvajalec pa mora o teh merjenjih dejavnosti redno poročati.

Če zunanjemu izvajalcu ne uspe doseči postavljenih standardov, sami izvedejo temeljito preiskavo, da bi ugotovili razloge za neuspešnost doseganja postavljenih ciljev. Podjetju pa morajo obljubiti, da se neuspešnosti ne bodo ponovile. Če se nedoseganje standardov konstanto ponavlja, lahko podjetje pogodbo prekine. V primeru, da se neuspešnost zunanjega izvajalca ne pojavlja konstanto, a vseeno škodi podjetju, prekinitev pogodbe pride v upoštevanje kot zadnja rešitev, razen če gre za dejavnosti, ki se jih lahko brez večjih zapletov prenese na drugega zunanjega izvajalca. Zaradi tega razloga veliko pogodb o sodelovanju vsebuje tako imenovano **likvidirano škodo**.¹⁰ Likvidirana škoda je vezana na pogostost in resnost neuspelega doseganja postavljenih standardov. Določena je kot vzpodbuda zunanjim izvajalcem, da izvajajo dejavnosti, tako kot je bilo obljubljen, ter kot zagotovilo, da podjetje plača le tiste storitve, ki so bile dejansko opravljene s strani zunanjega izvajalca. Če se pri vsakem ugotavljanju uspešnosti izvajanja zunanje dejavnosti ugotovi enaka škoda, zunanji izvajalec neuspešno izvajanje dejavnosti vgradi v ceno, ki jo zaračuna podjetju. Podjetje naj

¹⁰ Izraz likvidirana škoda je približen prevod angleškega izraza *liquidated damage*.

določi naraščajoče vrednosti odškodnine, ki so vezane na ponavljajoče se neuspehe, ali pa tako vsoto odškodnine, da zunanjega izvajalca enostavno odvrne od neuspešnega izvajanja dejavnosti.

Zunanji izvajalci preko pogajanj s podjetji pogosto poskušajo za doseganje postavljenih standardov pridobiti dodatno plačilo. Pri tem pa se postavlja vprašanje, ali zunanji izvajalci res pripomorejo k povečanju vrednosti podjetja z doseganjem postavljenih standardov (z znižanjem stroškov, zadovoljstvom kupcev, povečanjem prihodkov itd.). Če ne, bi podjetje plačevalo neupravičene dodatke. Tako Greaver predlaga (1999, str. 239), da v zagotovilo, da podjetje dobi storitev izvedeno tako, kot je bilo to določeno s pogodbo, naj ne bi izplačevalo nikakršni bonus dodatkov v obdobju, v katerem je prišlo do nedoseganja postavljenih standardov.

3. Določanje cen.

Ne glede na trajanje pogodbe o sodelovanju med podjetjem in zunanjim izvajalcem mora biti v pogodbi določen **model za določanje cen**, opisano mora biti, kako ta model deluje, ter postavljena mora biti cena za začetne storitve. V pogodbah, ki se sklepajo za daljše časovno obdobje, pa morajo biti poleg cen za izvajanje dejavnosti skrbno opredeljeni tudi vsi mehanizmi, ki spremljajo in usklajujejo cene, ki so bile v pogodbi določene.

Model za določanje cen mora omogočati postavitve poštene cene brez poznejšega ponovnega pogajanja, v primeru povečanja potreb podjetja in s tem tudi povečanja storitev zunanjega izvajalca. Za doseg te fleksibilnosti morata podjetje in zunanji izvajalec postaviti okvir,¹¹ v katerem se bodo obravnavale vse spremembe v poslovnem okolju. Cilj tega je, da ne bi bila nobena od pogodbenih strank v kakršnem koli prednostnem položaju in da ne bi prihajalo do nepotrebnih ponovnih pogajanj. Podjetje in zunanji izvajalec morata postaviti dva okvira, in sicer:

- **Za spremembe v poslovanju:** spremembe v obsegu; institucionalne spremembe (npr. nova pravila); sprememba v okolju (npr. nova ali zaprta lokacija); strukturne spremembe (npr. združitve, dodatno zunanje izvajanje);
- **Za spremembe v ključnih cenovnih pogojih:** prilagajanje življenjskim stroškom; preračunavanje tujih valut; možnost pridobitve dodatne storitve, ki ni določena v obsegu storitev za zunanje izvajanje, s tretje strani; z ustreznim sodelovanjem zunanjega izvajalca, ko je njegovo sodelovanje potrebno za izvajanje te storitve.

V vsakem primeru bi moral biti model za določanje cen enostaven, da ne bi po nepotrebnem prišlo do izgubljanja časa za ponovno določanje cen ob vsaki spremembi, ki bi se pojavila. Bilo bi zelo koristno, če bi npr. za spremembe v obsegu storitev določili meje sprememb, recimo plus ali minus 10 %, za katere se ne bi dodatno zaračunavalo oziroma doplačevalo.

¹¹ Izraz okvir je približen prevod angleškega izraza *framework*.

Kar presega določene meje, pa je potrebno ponovno ovrednotiti. Okvir za spremembe v ključnih cenovnih pogojih naj bi upošteval tudi ekonomsko realnost. Na primer: 15 % povečanje obsega storitev ne poveča stroškov zunanjega izvajalca za 15 %, saj so nekateri stroški zunanjega izvajalca fiksni in ne variabilni. Zaradi tega naj bi bil mejni cenovni dogovor izračunan na podlagi pričakovanih stroškov.

Prednost odprtega razpisa za ponudbo je, da lahko podjetje ugotavlja poštenost zunanjih izvajalcev pri postavljanju cen za svoje storitve. Podjetje lahko oblikuje **pošteno ceno** s pomočjo naslednjih podatkov (Uršič, 2002 str. 39):

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

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

Okvir za ostale spremembe, kot npr. lokacija, pravila in obseg storitev, pa je bolj izzivalen. Prvič, vsaka sprememba obsega storitev še ne pomeni povečanja količine dela. Drugič, tudi če sprememba obsega poveča količino dela, ni nujno, da vpliva na povečanje stroškov. Tretjič, tudi če pride do kratkotrajnih sprememb stroškov, ni nujno, da to pomeni spremembo cen. Zunanji izvajalec bo iskal priložnosti za povečanje obsega storitev in cene, zato je potrebno za to področje razviti ustrezen model določanja cen, da ne bi prišlo do nepotrebnega izkoriščanja.

4. Ostala določila in pogoji.

Ta del pogodbe vsebuje osnovne pogoje poslovanja in pravne pogoje, kot npr.: lastništvo produkcijskih faktorjev, določbe glede vodenja in kontrole, določbe glede prenosa virov, zaračunavanje, plačilne pogoje ter določbe glede prenehanja pogodbe.

➤ Produkcijski faktorji.

V tem delu se določi kdo, **od zaposlenih bo ostal ali odšel, ter kaj bo predmet prenosa.** Med produkcijske faktorje, ki so predmet tega odločanja, spadajo zaposleni, oprema, prostor, programska oprema in pogodbe z drugimi partnerji.

Pojavlja se vprašanje, kakšne plače in kakšne ugodnosti pripadajo zaposlenim, ki so predmet prenosa. Podjetje zaposlenim ponuja odškodnine, ki so lahko standardne ali bolj radodarne.

Radodarne odškodnine vzpodbujajo zaposlene, da zapustijo podjetje srečno ali da se pridružijo zunanjemu izvajalcu. Te npr. zagotavljajo zaposlitev pri zunanjem izvajalcu za vsaj šest mesecev. S tem zaposleni dobi možnost, da se dokaže s svojim delom ali da si poišče drugo zaposlitev. Zunanji izvajalec preračuna stroške teh t. i. odškodnin ter sporoči podjetju znesek, ki ga je pripravljen kriti. Na primer, če zunanji izvajalec potrebuje le 75 % zaposlenih, bo za ostalih 25 % stroške krilo podjetje samo.

V tem delu je potrebno rešiti vrsto vprašanj glede prenosa opreme in prostora. Recimo, če zunanji izvajalec uporablja prostor v obstoječih objektih, kaj se upošteva kot prostor, ki je predmet prenosa, ali tudi stranišča, prostore za hišnika itd. Če bo šla določena oprema k zunanjemu izvajalcu v uporabo, ali zraven spadajo tudi vse garancije ali ne? Koliko je vreden vsak kos opreme? Ali se obstoječa programska oprema prenaša na zunanjega izvajalca in za kakšno ceno? Če se s prenosom licenc, pogodb in najemnin pojavijo dodatni stroški, kdo nosi te stroške in v kakšnem razmerju?

➤ Vodenje in kontrola.

V pogodbi morajo biti določene pravice odločanja za naslednja področja:

- produktijski faktorji (odločitve o tem, katere vire razviti),
- poslovni proces (odločitve o tem, kako se bo delo izvajalo),
- vodenje (kako in kdo bo izvajal poslovne odločitve),
- strategija (kdo bo postavljajal kratkoročne in dolgoročne usmeritve).

Ponavadi ima zunanji izvajalec v svoji pristojnosti odločitve glede produktijskih faktorjev, poslovnega procesa in večino odločitev glede vodenja. Podjetje pa ima **na vpogled vse te odločitve**, ki so v pristojnosti zunanjega izvajalca, ter kontrolo nad ostalimi odločitvami glede vodenja in strateške odločitve. Da ima podjetje na vpogled nekatere odločitve, pomeni, da ima končno besedo pri nekaterih odločitvah, in sicer glede: vsakega prehoda zaposlenih k drugim pogodbam, vsake pomembne spremembe v tehnologiji, vsake spremembe v outputih (npr. oblika poročila), vsake spremembe v procesu, ki lahko škodi sorodnemu organizacijskemu procesu.

➤ Prenos virov.

Uspeh zunanjega izvajanja je pogosto odvisen prav od prenosa virov, ki se začne z oznanitvijo podpisane pogodbe, s prenosom produktijskih faktorjev in realizacijo zunanjega izvajanja dejavnosti. Kako je prenos izveden, lahko vpliva na prihodnje stroške obeh pogodbenih strani, prihodnji dobiček zunanjega izvajalca in najvažnejše, na izpolnitev ciljev podjetja, ki so dejansko razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti. Pogodba mora **natančno določiti vloge obeh pogodbenih strank v procesu prenosa**. Na primer: zaposleni, ki so oddani v zunanje izvajanje dejavnosti, so zelo pomemben faktor za prihodnje poslovanje zunanjega izvajalca. Način oznanitve, ločitev dejavnosti in odškodnine so stvari, ki jih mora podjetje odlično izvesti, sicer bo zunanji izvajalec v prihodnje trpel negativne posledice.

Enako velja za zunanjega izvajalca, ki mora prav tako poskrbeti za pozitiven prvi sestanek z novim zaposlenimi, jim ponuditi dobre plače in ugodnosti, jim omogočiti razvoj kariere itd.

➤ Zaračunavanje in plačilni pogoji.

Tudi na tem področju se pojavi kar nekaj vprašanj, ki so predmet pogajanj in morajo biti opredeljena v pogodbi. Recimo: ali ima podjetje kakšne posebne želje glede načina plačila zunanjemu izvajalcu za izvedbo storitev; možnost popusta za predplačila, ali bodo plačila mesečna, kakšna je kazen za zamudo plačila, katera valuta se bo uporabljala za plačila tujim zunanjim izvajalcem, ali bo podjetje lahko zadržalo plačilo v primeru nezadovoljivega izvajanja storitev in v kolikšnem znesku, itd.

➤ Prenehanje pogodbe.

Dogovor o zunanjem izvajanju dejavnosti upošteva tudi prenehanje pogodbe. Če po preteku pogodbe **ne pride do ponovnega pogajanja, pogodba poteče**. Do tega pride, ker ena od pogodbenih strank ne želi nadaljevati poslovnega sodelovanja. Na primer: podjetje misli, da bo pridobilo boljšega zunanjega izvajalca, ali pa potrebuje storitev, ki je dosedanja zunanji izvajalec ne more nuditi. Zunanjemu izvajalcu se npr. sodelovanje ne zdi dovolj donosno ali pa sta si kulturi podjetja preveč različni. Tipičen vzrok za prenehanje pogodbe je kršitev pogodbe, ko recimo ena od pogodbenih strank ne spoštuje določb, ki so v pogodbi. Recimo, da podjetje ne plačuje storitev zunanjemu izvajalcu pravočasno, zunanji izvajalec pa ne dosega obljubljenе kakovosti izvajanja storitev. Podjetje lahko prekine pogodbo tudi v primeru, če zunanji izvajalec izpolnjuje vse določbe v pogodbi, vendar le proti plačilu. Znesek, ki ga mora podjetje plačati, mora biti določen že vnaprej v pogodbi.

Ko je pogodba o poslovnem sodelovanju med podjetjem in zunanjim izvajalcem podpisana, je na vrsti oznanitev podpisa pogodbe. Ponavadi jo prvo opravi podjetje in nato še zunanji izvajalec. In sicer, najprej so obveščeni zaposleni v podjetju, ki so direktno povezani s to pogodbo, to so zaposleni, katerih dejavnosti se bodo oddale v zunanje izvajanje, nato ostali zaposleni v podjetju, sledijo ponudniki zunanjega izvajanja, ki niso bili izbrani, in na koncu je obveščena tudi javnost.

7. PRENOS VIROV

Načrt prenosa virov in s tem povezani stroški so pogosto kritičen dejavnik uspeha zunanjega izvajanja dejavnosti. Cilj pri prenosu virov in dejavnosti na zunanjega izvajalca je trojen (Rovinsky, 2001):

- izogniti se motnjam v poslovnem procesu,
- razbremeniti določene obveznosti ob predvidenem času,
- zagotoviti mehki prenos.

V pogodbi so že določene vloge obeh pogodbenih strank, in sicer: katere naloge se bodo s prenosom virov izvedle, kdo je zadolžen za določeno nalogo, kako in kdaj bo dosežen prenos virov. Obe pogodbeni stranki imata svoje načrte prenosa virov, zato je za nemoten prenos potrebno načrte združiti (Greaver, 1999, str. 253–255).

Pri prenosu virov se je potrebno osredotočiti na tri področja, in sicer (Greaver, 1999, str. 255–265):

➤ **Komunikacija.**

Ključnega pomena je, da podjetje že v samem začetku odločanja o zunanjem izvajanju dejavnosti **obvesti zaposlene**, ki so s tem neposredno povezani. Neobveščenost oziroma neseznanjenost z odločitvijo podjetja o zunanjem izvajanju lahko med zaposlenimi povzroči veliko negativnega presenečenja in nervoze, kar pa negativno vpliva na produktivnost poslovanja ter na nadaljnji proces zunanjega izvajanja. Informacijo o podpisu pogodbe je potrebno zaposlenim, ki so neposredno povezani z dogajanjem, prenesti osebno in na začetku tedna, saj so po objavi potrebni sestanki in predstavitve o celotnem postopku in izvedbi zunanjega izvajanja dejavnosti. Sestanki potekajo za vsakega zaposlenega individualno. Pri tem se mu nakažejo možnosti, ki jih ima na voljo: ali ostane v podjetju na drugem delovnem mestu ali sprejme ponudbo zunanjega izvajalca, da se zaposli pri njem, ali da se mu prekine pogodba o zaposlitvi. Ti sestanki jim nudijo možnost, da spoznajo zunanjega izvajalca ter da izvejo za svojo nadaljnjo usodo. Tisti, ki jim je ponujena možnost zaposlitve pri zunanjem izvajalcu, prejmejo vse potrebne informacije, kot npr.: informacije o zunanjem izvajalcu, njegovi zgodovini in poslovanju, podatke o možnostih za morebiten razvoj kariere, izobraževanja, ponudbo zunanjega izvajalca za zaposlitev, natančne podatke o delovnem mestu na, katerem naj bi se zaposlil, podatke o dohodkih itd. V večini primerov so ponudbe zunanjih izvajalcev glede razvoja kariere, možnosti izobraževanja, dodatnih ugodnosti in nadomestil ugodne.

➤ **Človeški viri.**¹²

Po oznanitvi podjetja o odločitvi za zunanje izvajanje dejavnosti zaposleni čutijo neugodje in pomanjkanje varnosti. Podjetje mora vsakemu posamezniku pisno predstaviti finančne in poslovne zadeve, vključno s plačili, odškodninami in pokojninskimi zadevami, tudi če nimajo možnosti druge zaposlitve v podjetju. Ti zaposleni so dobro služili podjetju, zato je potrebno zadevo izpeljati pošteno in s spoštovanjem. Zunanji izvajalec mora že pred podpisom pogodbe preučiti možnosti, katerim zaposlenim bi lahko ponudil nova delovna mesta. To stori s pomočjo podatkov iz njihovih kartotek, s pregledom organizacijske strukture in njihovega delovnega mesta. Podjetje mora poskrbeti, da zunanji izvajalec pri izbiri zaposlenih ne izvaja kakršnekoli diskriminacije, da so bili vsi intervjuji opravljeni pošteno do vseh zaposlenih, da ne bo v prihodnosti prihajalo do morebitnih tožb s strani odpuščenih.

¹² Izraz človeški viri je prevod angleškega izraza *human resources*.

Podjetje ustanovi t. i. **svetovalno službo**, ki svetuje in spodbuja zaposlene k prestopu k zunanjemu izvajalcu. Interes podjetja je, da zaposleni čimprej prestopijo k zunanjemu izvajalcu, da bi se izvajanje dejavnosti lahko takoj začelo. Tisti, ki ne dobijo ponudbe o zaposlitvi od zunanjega izvajalca, nosijo negativne posledice zunanjega izvajanja dejavnosti. Ne samo, da so izgubili delovno mesto, niti niso dobili nove ponudbe za zaposlitev, kar predstavlja še dodatni udarec. Tem zaposlenim in tistim, ki so zavrnili ponudbo zunanjega izvajalca za novo zaposlitev, so ponujeni t. i. ločitveni paketi,¹³ lahko bi jim rekli tudi odškodnine. Visoke odškodnine pa lahko predstavljajo problem za zunanjega izvajalca, saj v njihovem primeru težko privabijo zaposlene na nove delovne položaje.

Zaradi prenosa dejavnosti na zunanjega izvajalca v podjetju ponavadi nastane presežek zaposlenih, kljub temu da nekateri preidejo na zaposlitev pri zunanjem izvajalcu ali se prostovoljno upokojijo. Pri tem mora podjetje upoštevati tudi dejstvo, da lahko zaposleni, ki jih odpustijo, s seboj odnesejo ideje in pristop k opravljanju delovnih nalog, ki bi podjetju v prihodnosti lahko v veliki meri koristili (Figg, 2000, str. 48).

➤ **Prenos.**

Vsaka od pogodbenih strank ima svoje načrte prenosa, ki jih je potrebno združiti in nato naknadno ugotavljati o morebitnih zadevah, ki so bile izpuščene. Te načrte bi lahko razdelili na tri, in sicer (Uršič, 2002, str. 41):

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

Glavno vprašanje, ki se pojavlja, je, ali naj bo prenos izveden v enem samem premiku ali postopno skozi več faz. V praksi ga je **priporočljivo izvesti v enem samem koraku**, saj ima postopen prenos kar nekaj problemov: zaposleni so ujeti med dvema delodajalcema, tisti, ki so bili proti zunanjemu izvajanju, bodo pridobili še zadnjo možnost, da to odločitev preprečijo, pozitivne koristi zunanjega izvajanja pa se bodo pojavile kasneje.

Pri prenosu ostalih produkcijskih faktorjev, kot so: oprema, stroji, računalniški programi, pogodbe, procesi, aktivnosti in objekti (prostor in sorodne storitve), je potrebno rešiti vrsto vprašanj:

- kako bo zunanji izvajalec prevzel popolno odgovornost nad posamezno poslovno enoto,
- kako bo zunanji izvajalec začel uporabljati prostor v obstoječih poslovnih prostorih ali bo enota prenesena v njegove poslovne prostore,
- kako se bo vsak posamezen kos opreme prenesel k zunanjemu izvajalcu,
- kako se bodo obstoječe garancije prenesle k zunanjemu izvajalcu,

¹³ Izraz ločitveni paketi je približen prevod angleškega izraza *severance benefits*.

- kako se bo obstoječa programska oprema prenesla k zunanjemu izvajalcu,
- kako se bodo obstoječe pogodbe z drugimi poslovnimi partnerji prenesle k zunanjemu izvajalcu itd.

Po končanem prenosu virov je potrebno preveriti, ali so nastale kakšne težave. Z zaposlenimi, ki so prešli k zunanjemu izvajalcu, je potrebno opraviti intervju in ugotoviti, ali stanje odgovarja dogovorjenemu. Potrebno je tudi preveriti odziv dosedanjih strank, ali so zadovoljni z opravljenimi storitvami, ki jih sedaj opravlja zunanji izvajalec.

Podjetje Rank Xerox Limited (RX) je leta 1994 oddalo v zunanje izvajanje funkcijo ravnanje z objekti podjetju CBX Ltd. Ta zajema: vzdrževanje objektov, dajanje prostor v najem, varovanje objektov, urejanje okolice objektov itd. Podjetje CBX Ltd. je dolžno vsako leto pripraviti poročila o zadovoljstvu strank, ki predstavlja eno izmed podlag za ugotavljanje uspešnosti izvajanja dejavnosti. Poročilo o stroških poslovanja pa mora oddajati mesečno. Ti stroški se nato primerjajo z načrtovanimi stroški podjetja RX ter primerljivimi statističnimi podatki drugih podjetij (Houston, Youngs, 1996, str. 46).

8. RAVNANJE ODNOSOV Z ZUNANJIM IZVAJALCEM

S sodelovanjem z zunanjim izvajalcem se število potencialno tveganih situacij bistveno poveča, saj se mora sedaj podjetje zanesti na tuje vire, ki bodo opravljali dejavnosti, pomembne za nemoteno tekoče poslovanje. Zaradi tega je za uspešnost zunanjega izvajanja ključno, da podjetje z zunanjim izvajalcem razvije **dober partnerski odnos**, ki bo podlaga za doseganje zastavljenih ciljev. Bistvo za uspeh zunanjega izvajanja je popolno zaupanje in predanost obeh pogodbenih strank v poslu. Torej s podpisom pogodbe ne prenehajo obveznosti s strani podjetja, pač pa to pomeni spremembo v načinu ravnanja odnosov.

Z zunanjim izvajanjem sedaj pridejo v ospredje zaposleni pri zunanjem izvajalcu in ne lastni zaposleni v podjetju. Zaradi tega lahko prihaja do nesporazumov in konfliktov. Ključni zaposleni morajo od zunanjega izvajalca še pred začetkom izvajanja dejavnosti prejeti vse potrebne informacije in podatke, na koga se lahko obrnejo v primeru, če bi prišlo do kakršnihkoli problemov. Istočasno morajo biti tudi zaposleni v podjetju pripravljene na posredovanje informacij in na pomoč, zato je smiselno, da se v podjetju organizirajo seminarji na to temo (Allen, Chandrashekar, 2000, str. 28).

8.1. Spremljanje zunanjega izvajanja dejavnosti

Da bi v čim večji meri zagotovili doseganje pričakovanih koristi oziroma kvaliteto rezultatov, mora podjetje razviti učinkovit sistem za spremljanje zunanjega izvajanja dejavnosti, ki ga je priporočljivo opredeliti že v pogodbi.

Pri spremljanju zunanjega izvajanja dejavnosti je poleg spremljanja stroškov, časovne usklajenosti z načrtom in kakovostjo izvajanja potrebno spremljati tudi uspešnost odnosa med podjetjem in zunanjim izvajalcem. To nalogo mora opravljati **tehnično in komunikacijsko usposobljena oseba**, ki je podrobno seznanjena s celotnim procesom, saj je hitro zaznavanje problemov nujno za njihovo uspešno reševanje (Garaventa, 2001, str. 29–30).

Spremljanje izvajanja zunanje dejavnosti vključuje tudi redne sestanke, na katerih se srečujeta predstavnik podjetja in predstavnik zunanjega izvajalca. Ti sestanki se odvijajo tedensko, na njih pa razpravljajo o trenutnem in bodočem poslovanju ter ugotavljajo uspešnost poslovanja. Srečanja so izrednega pomena, saj predstavnik zunanjega izvajanja ni vezan na način dela kot ga prakticirajo v podjetju, zato lahko veliko prispeva k reševanju nastalih problemov ter svetuje pri nadaljnjih možnostih za boljše poslovanje (Greaver, 1999, str. 269–274).

Na podlagi opredeljenih določb v pogodbi (poglavje 6.2) podjetje ob zaključku procesa zunanjega izvajanja v določenem časovnem obdobju ovrednoti uspešnosti zunanjega izvajalca. Sistem nadzora oziroma kontrole nad zunanjim izvajanjem je **odvisen od kompleksnosti** in obsega dejavnosti. V primerih zapletenih proizvodov ali storitev je potrebno mehanizme za vrednotenje razviti posebej za vsakega zunanjega izvajalca. Priporočljivo je, da podjetje poleg sistema nadzora in ovrednotenja rezultatov pripravi tudi t. i. varnostne načrte za primer, da zunanji izvajalec ne bo dosegal meril, ki so bila postavljena v pogodbi (Garaventa, 2001, str. 29–30).

Najlažji in najbolj jasen način spremljanja uspešnosti zunanjega izvajanja poteka s pomočjo t. i. **poročila o uspešnosti**, ki ga skupaj oblikujeta predstavnika obeh pogodbenih strank. Gre za tabelo (glej tabelo 2), ki prikazuje uspešnost za določeno obdobje po določenih merilih uspešnosti. Ta merila so lahko: število outputov, število napak, število točnih »dostav« storitev, število dni poslovnega ciklusa in število outputov na zaposlenega. S pomočjo takšne tabele je jasno razvidno, kako izvajanje dejavnosti za neko obdobje dosega postavljene standarde uspešnosti. Tabela nakazuje tudi odstopanja dejanskega zunanjega izvajanja dejavnosti od načrtovanega glede na podana merila (Greaver, 1999, str. 275).

Tabela 2: Poročilo o uspešnosti

Merila uspešnosti:	Standardi uspešnosti	Dejansko stanje	Varianca
Število outputov	xx	//	#
Število napak	xx	//	#
Število »točnih« dostav	xx	//	#
Število dni poslovnega ciklusa	xx	//	#
Število outputov na zaposlenega	xx	//	#

Vir: Greaver, 1999, str. 275.

8.2. Reševanje problemov

Tudi v najboljših primerih zunanjega izvajanja dejavnosti se pojavljajo problemi. Pogosto se problemi pojavljajo v fazi prenosa virov in predvsem na strani zunanjega izvajalca. Njegova naloga je te probleme raziskati, o njih poročati podjetju ter jih poskušati rešiti. Problemi pa se pojavljajo tudi na strani podjetja. Kadar so povezani z obema pogodbenima strankama, je potrebno njihovo skupno reševanje, saj posamično reševanje lahko privede do nepotrebne izgube časa, škoduje odnosu med podjetjem in zunanjim izvajalcem in vprašanje je, ali bo ta problem sploh rešen.

Spremljanje izvajanja dejavnosti in vrednotenje rezultatov je sicer pomembno, vendar pa je odnos med zunanjim izvajalcem in podjetjem, ki temelji na zaupanju, tisti, ki odigra ključno vlogo pri reševanju nastalih problemov. Ti bodo v vsakem primeru nastali, saj bo prišlo do bistvenih sprememb v načinu poslovanja, katerim se bo v obeh podjetjih potrebno prilagoditi. Pričakovanje nastopa teh sprememb zmanjša možnost medsebojnih konfliktov ter ustvarja priložnost za olajšanje poslovanja in kreativno timsko delo (Altman, Lang, 2000, str. 34).

Problemi se lahko pojavijo na naslednji področjih (Greaver, 1999, str. 282–285):

- **Ljudje.** Vzrokov za nastanek problemov povezanih z ljudmi je veliko. Na primer: izguba ključnih zaposlenih, slaba produktivnost zaradi neusklajenosti zaposlenih, slaba komunikacija in nerazumevanje med zaposlenimi.
- **Proces.** Problemi v zvezi s poslovnim procesom se lahko pojavijo zaradi: načina organizacije poslovanja, načina razdelitve pravic odločanja, odgovornosti, avtoritete ter načina, kako so posamezne aktivnosti definirane.
- **Tehnologija.** Tehnološki problemi so povezani s prevzemom oziroma pridobitvijo strojev ali programske opreme, njihovo uvedbo v poslovni proces ter njihovim vzdrževanjem.

Pomembna določba vseh pogodb o poslovnem sodelovanju je, da se morebitne nastale probleme in spore rešuje sporazumno ter s sodelovanjem obeh pogodbenih strank. V primeru, da to ni mogoče, se v nastalo situacijo vključi tretja oseba. To je lahko uradni posrednik, sodišče ali arbitražna.

SKLEP

V današnjem svetu za podjetja predstavlja največji izziv ohranjanje konkurenčnosti izvajanja dejavnosti v tako dinamičnem okolju ter hitro spreminjajočem se trgu. V preteklosti je prevladovalo prepričanje, da je odgovor v večji učinkovitosti proizvodnje in poslovanja nasploh, vendar so uspešna podjetja ugotovila, da morajo ostati pri izvajanju dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so usposobljena in imajo ključne zmožnosti. Vse ostale dejavnosti pa lahko za njih veliko bolj kakovostno in učinkovita izvedejo drugi – zunanji izvajalci.

Podjetja se danes v vse večji meri odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti. Vpliv te odločitve na poslovanje je v veliki meri odvisen od razlogov, zaradi katerih se je podjetje odločilo za ta korak. Najpogostejši razlogi so zmanjšanje stroškov in povečanje nadzora nad stroški ter želja po večji osredotočenosti na ključne sposobnosti podjetja. Ne glede na razloge pa lahko trdimo, da je vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje podjetja tako pozitiven (znižanje stroškov, povečanje fleksibilnosti, osredotočenje na ključne dejavnosti, zmanjšanje tveganja) kot negativen (zmanjšanje inovativnosti, prenos znanja na tuje vire, notranji odpor zaposlenih). Ker je učinkovitost procesa zunanjega izvajanja lahko ključna za poslovanje in celo obstoj podjetja, mora podjetje temeljito preučiti vsak korak, ki vodi skozi proces, saj v nasprotnem primeru to lahko pripelje do nepravilne odločitve.

Prva naloga podjetja je osnovati t. i. projektno skupino. Njena naloga je izpeljati celoten proces ocenjevanja, analiziranja, primerjav, odločanja, pogajanj ter dogovarjanj v zvezi z zunanjim izvajanjem dejavnosti. Njihova prva naloga je določiti cilje, ki jih podjetje z zunanjim izvajanjem želi doseči. Brez prave opredelitve ciljev lahko celoten proces zgreši svoj namen. Potrebno je ugotoviti tudi, ali se odločitev o zunanjem izvajanju sklada z vizijo in strategijo podjetja kot celote, kajti v nasprotnem primeru odločitev ni prava. Z analizo stroškov in poslovne uspešnosti poskuša projektna skupina ugotoviti, katere dejavnosti bi bilo smotno oddati v zunanje izvajanje. Pri tem si pomaga z različnimi metodami ocenjevanja in predvidevanja ter različnimi merili uspešnosti. Ugotoviti in oceniti mora tudi morebitne dodatne posredne in neposredne stroške, ki pri tem nastanejo. S pomočjo ugotovljene trenutne uspešnosti poslovanja lahko po uvedbi zunanjega izvajanja dejavnosti primerja dosežene rezultate. Ko podjetje ugotovi katere, dejavnosti se bodo oddale v zunanje izvajanje, začne z iskanjem potencialnih zunanjih izvajalcev. Pri tem si pomaga s priporočili poslovnih partnerjev, oglasi ipd. Sprva je potrebno opredeliti vse značilnosti in zmožnosti, ki jih zunanji izvajalci morajo imeti, ter poslati razpis za ponudbo. Ta naj bi bil čimbolj podroben, saj se na podlagi le-tega in predstavitev, ki jih imajo predstavniki zunanjih izvajalcev, projektna skupina dokončno odloči o svoji izbiri. Ko je odločitev o zunanjem izvajalcu dokončna, so na vrsti pogajanja o dolžnostih, pravicah, obveznostih pogodbenih strank ter podpis pogodbe o poslovnem sodelovanju. Pogodba mora biti jasen dokument o medsebojnem odnosu, da ne bi v prihodnosti prihajalo do kakršnihkoli konfliktov. Predzadnja faza procesa zunanjega

izvajanja je prenos virov od podjetja k zunanjemu izvajalcu. Najobčutljivejši del predstavljajo zaposleni podjetja. Zato je potrebno ta del opraviti kar se da skrbno in pazljivo, da ne bi občutili prevelike izgube varnosti in vznemirjenja. Po uspešno izvedenih vseh fazah je potrebno vzpostaviti ustrezne medsebojne odnose z zunanjim izvajalcem, ki naj bi temeljili na odprti komunikaciji. Dobri partnerski odnosi pridejo do izraza predvsem v primeru nepričakovanih problemov. Podjetje mora vzpostaviti tudi ustrezen sistem kontrole zunanjega izvajanja dejavnosti, ki bo omogočal hitro reševanje problemov in preprečevanje morebitnih konfliktov.

Uspešna podjetja v prihodnosti bodo tista, ki se bodo znala približati kupcem v njihovih željah in potrebah, ki bodo znala uspešno sprejemati in izvajati tehnološke spremembe in se bodo znala prilagajati hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju podjetja in dinamičnemu trgu. Poznala bodo svoje prednosti in pri tem imele jasno usmeritev poslovanja. Podjetja bodo usmerjana v akcijo, znala bodo sprejemati tveganje ter odgovarjati za morebitne napake. Odnos med zaposlenimi in vodstvom bo temeljil na sodelovanju in odprti komunikaciji, kar bo vodilo v dolgoročno uspešnost podjetja.

LITERATURA

1. Allen Sandy, Chandrashekar Ashok: Outsourcing Service – The Contract Is Just The Beginning. *Business Horizons*, New Yourk, 35 (2000), 2, str. 25–35.
2. Altman P. Jeffrey, Lang S. Andrew: The Art Of Outsourcing. *Association Management*, Washington, 8 (2000), 2, str. 34–46.
3. Claver Enrique et al.: Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors. *Logistics Information Management*. Alicante Univerity, Alicante, 15 (2002), 4, str. 294–308.
4. Debeljak Irena: Zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev. *Revizor*, Ljubljana, XII (2001), 5-6/01, str. 7–18.
5. Fan Ying: Strategic outsourcing: evidence from British companies. *Marketing Intelligence & Planning*, Lincoln, 18 (2000), 4, str. 213–219.
6. Figg Jonathan: Outsourcing A Runaway Train. *Internal Auditor*, Altamante Springs, 8 (2000), 3, str. 48–55.
7. Garaventa Eugene: Outsourcing – The Hidden Costs. *Rewiew Of Business*, St. John's University, 16 (2001), str. 28–31.
8. Greaver II Maurice F: Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York.: American Management Association Publication, 1999. 314 str.
9. Green Ken: Are You Considering Outsourcing For The Wrong Reasons? *Business Credit*, Columbi, 9 (2001), 2, str. 17–19.
10. Gilley K. Matthew: Making More By Doing Less: An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance. *Journal of Management*, New York, 15 (2000), 4, str. 7–35.
11. Hemmington Nigel, King Christopher: Key dimension of outsourcing hotel food and beverage services. *International of Contemporary Hospitality Management*, London, 12 (2000), 4, str. 256–261.

12. Houston Angie, Youngs Gary: Proactive outsourcing – a strategic partnership: Rank Xerox Technical Centre. Facilities, London, 14 (1996), 7/8, str. 40–47.
13. Maurer Rick, Mobley Nancy: Outsourcing – Is It The HR Department Of The Future? HR Focus, New Yourk, 8 (1998), 11, str. 9–10.
14. McIvor Ronan: A practical framework for understanding the outsourcing process. Supplj Chain Management, An International Journal, 5 (2000), 1, str. 22–36.
15. Meyer Dean: A Sensible Approach To Outsourcing. Inforamtion Systems Managment, New York, 5 (1994), 4, str. 23–28.
16. Mobley Nancy: What You Need to Know About Outsourcing HR Functions. HR Focus, New York, 10 (2000), 10, str. 7–8.
17. Morgan Stephanie: How To Manage Outsourcing. People Management, London, 7 (2001), 9, str. 44–45.
18. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
19. Rovinsky David: Transition Management: Key to Successfull Outsourcing. [URL:<http://outsourcing-journal.com/issues/oct2001/transitionmanagement.html>], 08. 11. 2004
20. Syrett Michel, Lammiman Jean: From Leanness to Fitness. Wiltshire: Cromwell Press, 1997. 125 str.
21. Stupica Mateja: Outsourcing je »in«, ker klesti stroške. Manager, Ljubljana, 4 (1999), 4, str. 42–45.
22. Šink Darja: Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 58 str.
23. Šink Darja: Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, Maribor, 35 (2002), 6, str. 393–396.
24. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 202 str.

25. Uršič Bernarda: Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 96 str.
26. Wallace Patricia D.: Outsourcing book selection in public and school libraries. Collection Buildnig, Dallas, 16 (1997), str. 160–166.
27. Weeks Allan: Work Out Issues before You Outsource Your E-business. Westchester Coutry Journal, Westchester, 39 (2000), 21, str. 29.
28. Wittorof Robert: Outsourcing photocopying in a library: one experience. The Bottom Line: Managing Library Finances, New York, 11 (1998), 3, str. 101–104.