

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**  
**ZUNANJE IZVAJANJE INFORMATIKE**  
**IT OUTSOURCING**

**Ljubljana, februar 2007**

**ROBERT VONČINA**

## IZJAVA

Študent Robert Vončina izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Aleša Groznika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.2.2007

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

# KAZALO VSEBINE

<b>1. Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2. Zunanje izvajanje</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Dejavnosti zunanjega izvajanja</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Zgodovina zunanjega izvajanja</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Razlogi in koristi zunanjega izvajanja</b>	<b>6</b>
2.3.1. Razlogi za zunanje izvajanje	6
2.3.2. Pričakovane koristi zunanjega izvajanja	7
<b>2.4. Miti in prepreke zunanjega izvajanja</b>	<b>8</b>
2.4.1. Miti	9
2.4.2. Prepreke zunanjega izvajanja	10
<b>2.5. Zunanje izvajanje v oddaljenih državah</b>	<b>11</b>
2.5.1. Nasprotovanja zunanjemu izvajanju v oddaljenih državah	14
<b>3. Zunanje izvajanje informatike</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Nacionalni ekonomski projekt</b>	<b>18</b>
3.1.1. Metodologije	18
<b>3.2. Stanje IT-ja v Sloveniji</b>	<b>19</b>
3.2.1. IT strojna oprema	22
3.2.2. Programska oprema	23
3.2.3. IT storitve	23
<b>3.3. Razlogi za zunanje izvajanje informatike</b>	<b>26</b>
<b>3.4. Funkcije zunanjega izvajanja informatike</b>	<b>28</b>
<b>3.5. Zunanje izvajanje poslovnih procesov ali BPO</b>	<b>30</b>
<b>4. Proces zunanjega izvajanja informacijske tehnologije</b>	<b>33</b>
4.1.1. Identifikacija problema	34
4.1.2. Planiranje in izbira dobavitelja	35
4.1.3. Implementacija	35
4.1.4. Ocena in nadzor	36
<b>4.2. Skriti stroški zunanjega izvajanja informatike</b>	<b>36</b>
<b>4.3. Iskanje pravega dobavitelja</b>	<b>37</b>
4.3.1. Jasno opredeljeni cilji	37

4.3.2. Pogodba	37
<b>4.4. Tranzicijski stroški</b>	<b>38</b>
<b>4.5. Upravljanje in nadzor zunanjega izvajalca</b>	<b>38</b>
<b>4.6. Tranzicija po zunanjem izvajanju</b>	<b>39</b>
<b>4.7. Zmanjševanje skritih stroškov</b>	<b>39</b>
<b>4.8. Kritike zunanjega izvajanja</b>	<b>39</b>
<b>5. Sklep</b>	<b>40</b>
<b>Literatura</b>	<b>43</b>
<b>Viri</b>	<b>44</b>

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Hierarhija ugodnosti zunanjega izvajanja</i>	8
<i>Slika 2: 10 najbolj privlačnih destinacij za zunanje izvajanje</i>	13
<i>Slika 3: Privlačnost držav za zunanje izvajanje v oddaljenih državah</i>	14
<i>Slika 4: Delež sredstev podjetij porabljenih za ITO</i>	17
<i>Slika 5: Sprememba potrošnje za ITO v podjetjih za naslednje leto</i>	17
<i>Slika 6: Delež prihodkov, namenjenih za IT v Sloveniji v %</i>	20
<i>Slika 7: Delež vseh naložb v informatiko</i>	22
<i>Slika 8: Pomembnost IT-ja v podjetjih</i>	22
<i>Slika 9: IT potrošnja v Sloveniji 2004–2009</i>	24
<i>Slika 10: Proračunska poraba IKT kot delež državnega proračuna 2002-2004</i>	26
<i>Slika 11: Razlogi za zunanje izvajanje informatike</i>	28
<i>Slika 12: Zunanje izvajanje funkcij v Sloveniji</i>	29
<i>Slika 13: Zunanje izvajanje funkcij v tujini</i>	29
<i>Slika 14: Življenjski cikel zunanjega izvajanja informatike</i>	33

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Primerjava dohodkov zaposlenih med oddaljenimi državami in ZDA</i>	13
<i>Tabela 2: Potrošnja IT od 2000 do 2009 v milijardah SIT</i>	25

# 1. UVOD

*»Izkušnje kažejo, da je strah pred spremembami velik le do trenutka, ko ni ponujena jasna vizija prihodnosti in niso ustvarjeni pogoji za njeno uresničevanje.« (Slovenija kot informacijska družba, 2000, str. 12)*

Razvoj informacijske tehnologije ter informacijske in komunikacijske infrastrukture, je v današnjem času možno primerjati s pojavom industrijske revolucije. Prav tako, kot je industrijska revolucija korenito spremenila način oz. obliko takratne družbe, dandanes vedno bolj postajamo informacijska družba. Poleg tega je pomembno dejstvo, da sodobna informacijska družba nima alternative in je zato edina smer oz pot, ki nas vodi v prihodnost, zato je bistvenega pomena, kako se bomo na novo družbo prilagodili in začeli uporabljati ugodnosti, ki nam jih ponuja (Slovenija kot informacijska družba, 2000, str. 10).

Strahovi pred spremembami, ki jih prinaša sodobna družba, so do neke mere upravičeni, saj se pojavljajo nove grožnje ki nam pretijo, in niso več fizične narave, ampak bolj abstraktne, težko predstavljuje. Tako dandanes tudi v lastnem domu, na lastnem računalniku nikoli nismo povsem varni, saj nikoli ne vemo, kdaj nas bo doletela nova virusna okužba ali nam bo računalnik napadel črv. In tudi vsi zaupni podatki, ki jih hranimo na računalniku, z razvojem interneta in komunikacijske infrastrukture niso nikoli povsem varni.

Zaradi specifičnih znanj, ki jih računalništvo zahteva, so v podjetjih, katerih glavna dejavnost ni informacijske narave, začeli najemati ljudi, ki se spoznajo na področje in ki imajo dostop do posebnih znanj. Vendar pa je najem ljudi ali podjetij lahko tudi zelo velika investicija in v podjetjih, kjer imajo zaposlenih več tisoč ljudi, predstavlja zelo velik delež stroškov.

S pojavom globalizacije in razvitega transporta so se ogromni stroški precej zmanjšali. Odprli so se novi trgi, ki poleg velikega števila delovne sile ponujajo tudi druge ugodnosti za podjetja.

Z razvojem globalizacije se je močno začela razvijati tudi storitvena dejavnost informacijske tehnologije, kar me je pripeljalo do novega pojma »zunanje izvajanje informatike«. Ker že vrsto let delam v dejavnosti informacijske tehnologije, sem se odločil, da v diplomskem delu ta del informacijske tehnologije bolj podrobno raziščem in tudi uporabim pri nadaljnjem usposabljanju in delu v tej panogi.

Diplomsko delo je razdeljeno na 6 poglavij. V drugem poglavju bom skušal razložiti, kaj je zunanje izvajanje, saj se mi je ničkolikokrat pripetilo, da sogovorniki niso vedeli, kaj pomeni ta izraz. Razložil bom tudi različne funkcije, za katere se podjetja odločajo za zunanje izvajanje del in nadalje spregovoril še o zgodovini in razvoju omenjenega pojma. Skušal bom prikazati vzroke, zakaj se podjetja odločajo za zunanje izvajalce in kaj lahko s tem pridobijo. V nadaljevanju, bom predstavil tudi, kakšne zmotne predstave imajo nepoučeni ljudje o zunanjem izvajanju in s kakšnimi preprekami se podjetja spopadajo pri zunanjem izvajanju.

Na koncu drugega poglavja se bom osredotočil na zelo pomembno zvrst zunanjega izvajanja, in sicer zunanje izvajanje v oddaljenih državah »offshoring«, ki se je začel uporabljati s pojavom globalizacije in je pogojen z razvojem transporta in informacijske ter komunikacijske infrastrukture.

Od tretjega poglavja naprej bom prikazal, kakšno je stanje informacijske tehnologije v Sloveniji. Predstavljeni so rezultati analize slovenskega trga, ki sem jih pridobil od Gospodarske Zbornice Slovenije, Inštituta za poslovno informatiko Ekonomske fakultete v Ljubljani in Microsofta. V tem sklopu bom skušal tudi razložiti, zakaj se podjetja odločajo za najem zunanjih izvajalcev informacijske tehnologije, kaj s tem pridobijo in pri čem je treba biti pozoren pri izdelavi samega plana in nato tudi pri izbiri dobavitelja.

Skozi celo diplomsko delo podajam argumente, zakaj je dobro najemati zunanje izvajalce, na koncu četrtega poglavja, pa so na kratko predstavljene še glavne kritike zunanjega izvajanja.

## **2. ZUNANJE IZVAJANJE**

*»Naredi, kar najboljše znaš, ostalo prepusti zunanjim izvajalcem.« Tom Peter*

Zunanje izvajanje del se pojavi, ko se podjetje odloči, da bo prepustilo del svojih operacij ponudniku. Ključ je prenos pooblastil oz. kontrole ponudniku, ki prevzame vso odgovornost za pravilno in pravočasno izvedeno delo. Ponudnik tako ne dobi navodil, kako naj bo delo izpeljano, kot je to navada pri naročilu, kjer kupec obdrži celotno kontrolo nad potekom dela. Zunanje izvajanje predstavlja novo obliko pogodbenega dela, kjer se kupec odloča, kakšne rezultate bi rad imel, proces, po katerem bo ponudnik to izpeljal, pa je njegova odločitev. Definicija zunanjega izvajanja, ki se uporablja dandanes, je sledeča: »outsourcing« ali zunanje izvajanje del je proces prenosa obstoječe poslovne funkcije, ki zajema tako opremo kot tudi delovno silo,

zunanjemu izvajalcu z namenom pridobitve strateške prednosti dodatnih sredstev za izpeljavo aktivnosti, ki so se do tedaj izvajale interno.« Na tem mestu je potrebno razločevati odnos med kupci in ponudniki. Če neko podjetje kupuje produkte od drugega podjetja, to še ne pomeni, da prvo podjetje zunanje izvaja del svojih aktivnosti. Prav tako to ne pomeni kupovanje storitev nekega podjetja. Zunanje izvajanje vedno vključuje dvosmerno izmenjavanje informacij, ki vključuje precejšnjo mero koordinacije in zaupanja.

Splošno pravilo, ki naj bi veljalo pri zunanjem izvajanju je, da naj ne bi izvajali poslovne procese, ki so ključnega pomena za podjetje, vendar pa je v praksi to velikokrat drugače. Veliko podjetij, se zaradi nepoznavanja določenih funkcij odloča za najemanje ekspertnih organizacij, ki prevzemajo funkcije podjetja. Mednje sodijo predvsem IT (informacijska tehnologija), vzdrževanje prostorov, HR (Human Resources) in računovodstvo. V zadnjem času se vedno več podjetij odloča za zunanje izvajanje podpore uporabnikom, klicne centre, implementacije in razvoja. Vse naštetje funkcije zahtevajo določeno stopnjo usposobljenosti kadra in pa veliko specifične opreme, predvsem klicni centri in razvojni oddelki. Podjetja, ki so se odločila za zunanje izvajanje klicnih centrov, so na dolgi rok privarčevala ogromne vsote denarja, svoje interne klicne centre pa so podjetja zaprla. Naslednji korak pri najemanju zunanjih klicnih centrov je bilo ali seljenje klicnih centrov v države s cenejšo delovno silo, kar je pomenilo selitev delovnih operacij v manj razvite države. Odprl se je nov trg delovne sile v vzhodni Evropi in Aziji, kjer prevladujeta predvsem Kitajska in Indija. Vedno bolj pa se kot destinacije uveljavljajo tudi Sri Lanka, Pakistan, Filipini in Izrael. Kitajska in Indija sta izmed naštetih destinacij najbolj znani po ogromnem številu prebivalcev in nizkih plačah. Pojav seljenja delovnih operacij na drugi konec sveta imenujemo zunanje izvajanje v oddaljenih državah »offshoring«, ki ga bom v nadaljevanju tudi podrobneje predstavil (Wikipedia, 2006).

Podoben pojem kot zunanje izvajanje, je out-tasking, ki za razliko od BPO (business process outsourcing) ne predstavlja prenosa celotnih delovnih operacij, temveč le del enega od procesov. Za tako obliko zunanjega izvajanja tudi ni pogodb za daljše časovno obdobje, temveč se podpisujejo pogodbe za največ eno leto, kar podjetju omogoča večjo kontrolo nad procesi. Delovne naloge, ki se opravljajo z out-taskingom, so predvsem vnos podatkov, internetne raziskave, grafično oblikovanje in tehnično pisanje (Wikipedia, 2006).

Pojem zunanje izvajanje se je začel pojavljati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, s pojavom visoko tehnološko razvitih podjetji, ki pa niso bila dovolj velika, da bi sama vzdrževala oddelke za pomoč uporabnikom. Velikokrat so podjetja najela strokovnjake za poenostavitev svojih tehničnih navodil uporabnikom, najemala nizko izobražene delavce za telefonsko pomoč uporabnikom. Ti so imeli bazo podatkov za pomoč in ponavadi tudi niso direktno delali za svojega delodajalca.

## **2.1. Dejavnosti zunanjega izvajanja**

Spodaj naštetе dejavnosti podjetij so najpogosteje zunanje izvajane, kar ne pomeni, da jih ni še veliko več. V tem delu bi izpostavil predvsem zunanje izvajanje informatike, ki je predmet diplomskega dela.

- **Informacijska tehnologija**

Prenos informacijske tehnologije v zunanjem izvajanju je dokaj nov pojav, gre pa predvsem za zunanje izvajanje in vzdrževanje informacijske tehnologije podjetja z oddaljene lokacije. Informacijska tehnologija vsebuje ključne dejavnike za uspešnost oz. nemoteno delovanje podjetja od nakupa in vzdrževanja strojne opreme, računalnike, strežnike in tiskalnike, kot tudi vzdrževanje mrež, razvoj aplikacij in internetnih strani. Poleg tega je za nemoteno delovanje in varnost podatkov potrebno redno opravljati varnostne kopije in čiščenje računalnikov pred nevarnimi črvi in virusi. Zunanje izvajanje informatike pa predstavlja tudi novo malo revolucijo za razvoj aplikacij, grafično oblikovanje in izdelavo internetnih strani, saj so se nova središča odprla v državah, kot so Rusija, Indija in Kitajska (Wikipedia, 2006).

- **Analize podatkov**

Vsako podjetje ustvari ogromno količino podatkov, ki jih je potrebno smiselno urediti v informacije in so ključnega pomena za nadaljnji razvoj podjetja. Podatki se glede na količino in kvaliteto podatkov razlikujejo od podjetja do podjetja in na ta način so tudi analize različnega pomena in različnih obsegov. Primer zunanjega izvajanja za analize podatkov je borza v New Yorku, ki ob koncu dneva pošlje podatke o trgovanju vrednostnih papirjev v Bangalore v Indiji. Podatke nato glede na zahteve obdelajo in pošljejo nazaj v New York podjetjem, ki se ukvarjajo s trgovanjem na newyorški borzi (Wikipedia, 2006).



- **Raziskave**

Raziskave v zunanjem izvajanju veljajo za tržno nišo in se opravljajo v celoti ali delno glede na obseg raziskav. Ponavadi so veliki projekti razdeljeni na podprojekte in se opravljajo pri različnih izvajalcih glede na sposobnost in konkurenčnost posameznih destinacij (Wikipedia, 2006).

- **Inženirstvo**

Inženirstvo velja, poleg razvoja aplikacij, kot edino »zrelo« področje zunanjega izvajanja in zajema zelo velik obseg industrije. Pojavlja se več oblik zunanjega izvajanja. Matično podjetje lahko preseli svoj sedež na bolj konkurenčno lokacijo, najde partnerja na konkurenčni lokaciji ali pa je podjetje popolnoma odvisno od partnerja na drugi lokaciji (Wikipedia, 2006).

- **Razvoj aplikacij**

Zaradi hitrega napredka na področju računalništva oz. programiranja je razvoj aplikacij najbolj razvita oblika zunanjega izvajanja (Wikipedia, 2006).

## **2.2. Zgodovina zunanjega izvajanja**

Zunanje izvajanje del, je prvič prišlo do izraza v začetku 20. stoletja, ko so se gospodarstva zaradi nekonkurenčnosti znašla v krizi. Podjetja so začela uporabljati zunanje izvajalce kot pomoč pri ponovnem vzpostavljanju njihovih konkurenčnih prednosti, kar je pripeljalo do velike gospodarske rasti v 90. letih.

Že v začetkih ameriške zgodovine so imeli Američani zunanje izvajalce za izdelovanje jader za ladje in pa za izdelovanje streh za vagoni in kočije. Sodelovali so s škotsko tekstilno industrijo, katera je kupovala surovine v Indiji. Angleška tekstilna industrija je v tistem času postala tako močna, da so bili izdelovalci tekstila v Indiji nekonkurenčni v boju z Angleži. V tistem času se je torej vsa produkcija selila v Anglijo (Kelly, 2003).

V novejši ameriški zgodovini, v 70. letih 20. stoletja, se je pojavila nova potreba po specializaciji, saj je veliko računalniških podjetij najelo zunanje izvajalce za procesiranje plačilnih nalogov. Trend se je v naslednjih desetletjih nadaljeval in tako so dela, kot so računovodstvo, plačevanje, procesiranje teksta in klicni centri dobili zunanjega izvajalca. Takrat so še vedno obstajale omejitve glede lokacije zunanjega izvajalca. Pravo malo revolucijo so začela podjetja, kot so Kodak, Dell in American Standard, saj so svoje zunanje izvajalce najemala preko oceana (Kelly, 2003). Zunanje izvajanje je tako postalo ne samo orodje

učinkovitosti, temveč je začel tudi vplivati na razvoj globalne ekonomije, kar pa je bilo pogojeno z razvojem **informacijske tehnologije in interneta**.

### **2.3. Razlogi in koristi zunanjega izvajanja**

Sprva je zunanje izvajanje veljalo samo kot orodje za zmanjševanje stroškov v podjetju, sedaj pa se uporablja tudi kot strateško načrtovanje in poslovni cilj. Glede na raziskavo 800 vodilnih podjetnikov v Ameriki in Evropi, ki jo je opravila svetovalna družba Accenture, je še vedno na prvem mestu najpomembnejši razlog za zunanje izvajanje zniževanje operacijskih stroškov podjetja. Poleg tega se podjetja odločajo za najem zunanjih izvajalcev zaradi dodatne kontrole, ki jo lahko na tak način vzpostavijo v podjetju. 25 % anketirancev je odgovorilo, da se je povečana kontrola nad posameznimi procesi poznala že prvi dan vpeljave zunanjega izvajanja in preko 50 % anketirancev je dejalo, da so bile vidne spremembe v prvih šestih mesecih delovanja. Na ta način so podjetja dosegla večjo sposobnost planiranja, večjo zanesljivost in lažjo vpeljavo sprememb in novosti v podjetje. Trend pa se nadaljuje v smer, kjer naj bi zunanje izvajanje del prevzelo delovne procese, ki niso povezane z oddelkom informacijske tehnologije v podjetju. Čeprav IT še vedno prednjači med procesi, ki imajo zunanjega izvajalca, se v prihodnosti obeta vedno več podjetji, ki se bodo ukvarjala z računovodstvom, finančnimi posli, upravljanjem s človeškimi viri in odnosi s strankami. 43 % vprašanih je odgovorilo, da že imajo pripravljene načrte za zunanje izvajanje del na področju odnosa s strankami (Ferrell, 2003).

#### **2.3.1. Razlogi za zunanje izvajanje**

Način proizvodnje in dela podjetij je v današnjem času postal neizvedljiv zaradi vse hitrejšega razvoja tehnologije in vse močnejše konkurence, kar dramatično krajša investicijske cikle. Za podjetja, ki razvijajo svojo tehnologijo, kratki investicijski cikli predstavljajo veliko oviro pri nadaljnjem razvoju. Včasih je tehnološki cikel trajal od pet do deset let in investicija je bila amortizirana v treh do petih letih, medtem ko danes tehnološki cikel traja le od enega do treh let, amortizacija pa je ostala ista, kar za tehnološki razvoj pomeni, da novo razvita tehnologija že zastara, preden »dozorik« (F. Corbett, 2004, str. 7).

Drug pomemben razlog za zunanje izvajanje del je specializacija. Hitra rast znanja in tehnologije preprečuje podjetjem, da bi bila zmožna slediti hitremu tempu in še vedno ostajati najboljša na svojem področju, kar za podjetja pomeni, da nekako izgubljajo svoje konkurenčne prednosti in zvišujejo

operacijske stroške. Na ta način so podjetja začela razmišljati, da bi se specializirala za področje, na katerem delajo. Zunanje izvajanje del ali zunanje izvajanje je postalo odgovor na hitro rastoče potrebe po novih znanjih in specializaciji, kar podjetjem na lahek način pripomore povrniti konkurenčne prednosti (F. Corbett, 2004, str. 7).

Učinek zunanjega izvajanja različnih poslovnih procesov pa v končni fazi pripelje tudi do večjih izkušenj in vpogledov v podjetja, ki so že imela podobne izkušnje. Podjetjem je zato v interesu dolgoročno partnerstvo, kar nakazujejo tudi odgovori vprašanih, ki so v 80 % odgovorili pritrdilno (Ferrell, 2003).

### **2.3.2. Pričakovane koristi zunanjega izvajanja**

Nekateri ekonomisti primerjajo zunanje izvajanje z razvojem tehnologije, saj uspešno zvišuje kvaliteto produktov in zmanjšuje stroške produkcije. Velikokrat zasledimo primerjavo zunanjega izvajanja z avtomobilsko industrijo, saj je tudi v tem sektorju prišlo do zamenjave delovne sile s cenejšo delovno silo, roboti. Na dolgi rok se je investicija vsekakor izplačala, saj so roboti izdelovali kvalitetnejše in cenejše avtomobile. Ne glede na izgubo zaposlitev delavcev se je zaradi zmanjšanja stroškov izdelave povečala poraba in odprla so se nova delovna mesta v drugih gospodarskih panogah. Zunanje izvajanje motivira isti cilj, zmanjšanje stroškov ob povečanju kvalitete ponudbe. Glede na število podjetij, ki že uporabljajo zunanje izvajanje, in glede na to, da se njihovo število še povečuje, je gotovo, da zunanje izvajanje del ponuja prednosti (Wikipedia, 2006).

- **Možnost nakupa intelektualne lastnine**

Prek zunanjega izvajanja je danes mogoče kupiti »know how« drugih organizacij, kar podjetjem omogoča lažji dostop do specifičnih znanj drugih podjetij, za doseg želenih ciljev (Wikipedia, 2006).

- **Možnost večje koncentracije na glavnih dejavnostih podjetja**

Zunanje izvajanje omogoča podjetjem, da najamejo zunanje izvajalce za nevitalne projekte, kar na dolgi rok pripomore k razvijanju konkurenčnih prednosti glavnih panog podjetja. (Wikipedia, 2006)

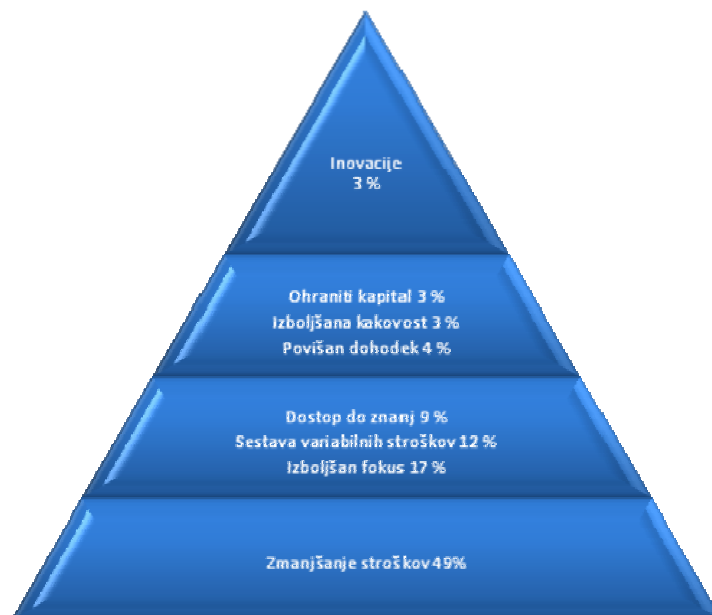
- **Možnost boljšega predvidevanja stroškov v prihodnosti**

Zunanje izvajanje določenih poslovnih funkcij pripomore k napovedovanju točnih stroškov podjetja v prihodnosti. Pred podpisom pogodbe o izvajanju del podjetje, ki izvaja zunanje izvajanje, zahteva dokumentu RFP (request for proposal), ki točno določa obseg in zahteve projekta. Vsi stroški podjetja se nato nanašajo na pogodbo in so fiksni (Wikipedia, 2006).

- **Možnost zmanjševanja stroškov**

Glavna prednost zunanjega izvajanja je zmanjševanje stroškov podjetja, ki je v končni fazi tudi najpomembnejše pri dolgoročnem načrtovanju strategij in ciljev podjetja (Wikipedia, 2006).

Slika 1: Hierarhija ugodnosti zunanjega izvajanja



Vir: F. Corbett, 2004, str. 11.

## **2.4. Miti in prepreke zunanjega izvajanja**

Tako kot za vse nove stvari, ki so se pojavile v svetu in so predstavljale nov način delovanja že utečenih delovnih procesov, so se tudi o zunanjem izvajanju del pojavila zmotna prepričanja in govornice, ki temeljijo na strahu in dezinformacijah.

Ob branju različne literature, pogostokrat naletimo na napačne predstave ljudi o zunanjem izvajanju, zato so na tem mestu predstavljeni miti in pa

podatki, ki te mite ovirajo. Žal pa se miti in argumenti nanašajo predvsem na ameriško gospodarstvo, kar pa ne bi smelo predstavljati prevelikega problema, saj je zunanje izvajanje globalnega pomena in ni velikih razlik med posameznimi državami.

#### **2.4.1. Miti**

- **Mit 1: Zunanje izvajanje pomeni najemanje cenejše delovne sile v drugih državah in tako dolgoročno povečuje domačo brezposelnost.**

Harris Miller, predsednik Združenja IT Amerike, pravi, da ta podatek ne drži, saj če bi bilo tako potem bi bilo vse delo opravljeno zunaj ZDA. Zunanje izvajanje ne pomeni nujno, da najamemo delavce ali podjetje zunaj meja naše države, kot to velja za zunanje izvajanje v oddaljenih državah. Vpliv pojavov zunanjega izvajanja in zunanjega izvajanja v oddaljenih državah na ameriško gospodarstvo so proučevali tudi mnogi vodilni svetovni ekonomisti. Ugotovili so, da ima zunanje izvajanje pravzaprav pozitiven vpliv na število zaposlenih, saj se je v letu 2003 na novo zaposlilo 90000 ljudi, kar gre pripisati zunanjemu izvajanju del. Po drugi strani pa so se poleg števila zaposlenih zvišale tudi realne plače za 0,13 % (F.Corbett, 2004a, str. 2).

Poleg omenjene raziskave je do podobnega zaključka prišla tudi neodvisna družba za svetovanje McKinsey & Co iz New Yorka, ki je ugotovila, da za vsak dolar, ki ga Amerika zunanje izvaja v Indijo realizira 1,12 \$ v 1,14 \$. To je posledica večje konkurenčnosti domačih podjetij, kot tudi efekt multiplikatorja povečanih domačih varčevanj (F.Corbett, 2004a, str. 2).

- **Mit 2: zunanje izvajanje si lahko privoščijo le največja podjetja. Manjša podjetja ne pridobijo nič.**

V preteklosti je bilo to res, vendar pa se je v zadnjih nekaj letih trg zelo odprl in sedaj, ko se vedno več in več podjetij odloča za zunanje izvajanje, so se priložnosti ponudile tudi manjšim podjetjem, ki ponujajo specifična znanja. Vse pa žene isti cilj: zaslužiti in trošiti manj (Brown, Wilson, 2005, str. IX).

- **Mit 3: Zunanje izvajanje pomeni le zmanjševanje stroškov**

Podjetja dandanes stremijo k zmanjševanju stroškov, vendar pa to ni poglobitni razlog za zunanje izvajanje. V letu 2004 je na Outsourcing World Summit seminarju le 48 % udeležencev dejalo, da je zmanjševanje stroškov

poglavitni razlog za najemanje zunanjih izvajalcev. Poleg zmanjševanja stroškov so udeleženci med razloge za zunanje izvajanje navedli še koncentriranje na glavne posle podjetja (17 %) in dostop do potrebnih ekspertnih znanj (9 %) (F.Corbett, 2004a, str. 3).

- **Mit 4: Stranke in uslužbenci so na slabšem**

Večina ljudi ve, da podjetja, ki najemajo zunanje izvajalce, naj bo to na domačih tleh ali v tujini, pridobijo na učinkovitosti. Kaj pa se zgodi z zaposlenimi in s strankami?

Stranke vsekakor pridobijo. Z večanjem števila ponudnikov storitev oz. produktov se večja tudi njihova konkurenca, kar posledično pripelje do zmanjšanja cen in tudi do izboljšanja kvalitete ponudbe. Moč proizvajalcev se tako prevesi na stran kupcev. Zelo dober primer, ki ponazarja napisano, je študija, ki so jo opravili na Inštitutu za mednarodno ekonomijo v Washingtonu, ki pravi da so se na področju računalništva cene komponent v enem letu zmanjšale od 10–30 %. Še en tak primer, ki ga poznamo vsi, je ponudba mobilnih telefonov. Zaradi globalne konkurence proizvajalcev mobilnih telefonov so se iz skoraj nemobilnih, zelo dragih telefonov spremenili v majhne in vsestransko uporabne aparature, brez katerih bi dandanes težko shajali (F.Corbett, 2004a, str. 4).

#### **2.4.2. Prepreke zunanjega izvajanja**

Zunanje izvajanje dandanes v vodilnih svetovnih podjetjih igra zelo pomembno vlogo, tako se moramo na tem mestu poglobiti tudi v prepreke in nevarnosti, ki jih postavlja uspešen prehod na tako obliko delovanja podjetja.

Raziskave so pokazale, da uspešnost prehoda na zunanje izvajanje le ni tako visoka kot bi bilo pričakovati, saj opozarjajo na visok odstotek podjetij, ki prehod ocenjujejo za neuspešen. Po raziskavi, ki jo je opravila svetovalska družba Gartner v letu 2003, je kar polovica vseh poslov označenih za neuspešne, ker niso dosegli pričakovanih rezultatov (F.Corbett, 2004, str. 16).

PA Consulting Group je ugotovilo, da je bilo 66 % pričakovanih ugodnosti le delno izpolnjenih, študija Dun & Bradstreet pa je pokazala, da je bilo 25 % vseh poslov v 2200 vprašanih podjetjih, prekinjenih pred iztekom (F.Corbett, 2004, str. 17).

Raziskave v tej smeri so zelo koristne, saj nam dajo vedeti, da uspehi niso nikoli zagotovljeni, potrebno je vložiti veliko truda in veliko trdega dela v sam plan izvajanja. Vendar pa vsi vemo, da kljub dobremu načrtovanju in veliko truda zmeraj nastanejo težave, zato na tem mestu podajam nekaj glavnih razlogov za neuspeh prehoda na zunanje izvajanje del.

- **Izguba kontrole**

Eden glavnih razlogov za neuspeh zunanjega izvajanja je izguba kontrole nad operacijami v podjetju, s čimer pa se ne bi strinjali mnogi zagovorniki. S poročanjem pogodbenikov je možno doseči še večji nadzor nad delovanjem, saj dotlej dokaj neuradno poročanje zamenja podjetje, ki nastopa v vlogi pogodbenika (F.Corbett, 2004, str. 18).

- **Preveč pomembno, da bi bilo izvedeno zunaj podjetja**

Podjetja vsak dan najemajo podjetja, ki se specializirajo za neko področje. Torej, če podjetje nima zadostnega znanja in je prepričano, da bi to lahko nekdo drug bolje opravil, je smiselno najeti specialista (F.Corbett, 2004, str. 18).

- **Izguba fleksibilnosti podjetja**

Mnoga podjetja so z zunanjim izvajanjem del pridobila na fleksibilnosti, saj so s tem pridobila večja sredstva in znanja, ki jih imajo na razpolago (F.Corbett, 2004, str. 18).

- **Odpor zaposlenih**

Problemi z odporom zaposlenih se pojavijo predvsem, ko zunanje izvajanje zajema tudi zunanje izvajanje v oddaljenih državah. S tem se spremeni status zaposlenih, pojavijo pa se tudi zapleti glede nacionalnih pripadnosti in interakcije med zaposlenimi. S pojavom zunanjega izvajanja v oddaljenih državah v podjetju je potrebno v zakup vzeti tudi kulturne in verske razlike med partnerji (F.Corbett, 2004, str. 19).

## **2.5. Zunanje izvajanje v oddaljenih državah**

Zunanje izvajanje v oddaljenih državah pomeni prenos poslovnih procesov proizvodnje, storitev, raziskav in razvoja iz ene države v drugo državo, ponavadi na drug konec sveta, zaradi česar vsi poznamo etiketo »Made in China«. Da pa je vse to mogoče, je kriv razvoj informacijske tehnologije v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Internet omogoča, da se informacije

obdelujejo na enem koncu sveta in v hipu pošljejo na drug konec sveta, kar pomeni da podjetja niso več lokacijsko omejena zaradi komunikacije. (F.Corbett, 2004, str. 39). Razlika med pojmom zunanje izvajanje in zunanje izvajanje v oddaljenih državah je predvsem v načinu delovanja. Kot je bilo že omenjeno, zunanje izvajanje pomeni najemanje zunanjih izvajalcev za izvedbo določenega delovnega procesa, medtem ko zunanje izvajanje v oddaljenih državah pomeni, da se lahko procesi podjetja selijo v okviru podjetja na drugo lokacijo. Če podjetje denimo najame drugo podjetje za izvedbo poslovnega procesa, je to zunanje izvajanje in ne zunanje izvajanje v oddaljenih državah. Če pa podjetje preseli del svoji delovnih procesov na drugo lokacijo, gre za zunanje izvajanje v oddaljenih državah.

Poglavitni razlog za zunanje izvajanje v oddaljenih državah je predvsem v zmanjševanju stroškov, kjer imajo države v Aziji, kot sta Indija in Kitajska komparativne prednosti, predvsem zaradi manjših dohodkov zaposlenih. V okviru zunanjšega izvajanja v oddaljenih državah se uporabljajo še izrazi »nearshoring«, kar pomeni, da podjetja preselijo svoje delovne procese na bližnjo geografsko lokacijo »inshoring«, kar pomeni selitev procesov znotraj države in »bestshoring«, kar pomeni selitev procesov na najboljšo lokacijo.

Primerov uspešnega zunanjšega izvajanja v oddaljenih državah je več, podal bom le tri podjetja svetovnega slovesa, ki so najbolj poznana. Prvo tako podjetje je P&G, ki se je v letu 2001 odločilo za izpeljavo poskusnega zunanjšega izvajanja v oddaljenih državah. Prek 600 ljudi, ki so bili zaposleni v P&G, so premestili v kraja kot sta Manila na Filipinih in Varšava na Poljskem. Na ta način so Java programerje namesto 98 \$/h v ZDA plačevali 20 \$ do 22 \$/h v Manili, dosegli pa so tudi večjo delovno učinkovitost zaposlenih, saj so se delavci v Manili hoteli dokazati in si izboljšati status. V prvih 12 mesecih delovanja podružnic P&G-ja, je podjetje privarčevalo okoli 28 milijonov \$ (F.Corbett, 2004, str. 42).

Naslednji je primer največje softwarske korporacije Microsoft, ki je imela do nedavnega največji programerski kompleks v Redmondu v Washingtonu. Microsoft se je tako kot ostale velike korporacije zaradi zmanjšanja stroškov odločil za selitev svoje delovne sile na cenejše lokacije in tako preselil del svojih zmogljivosti v Hyderabad v Indiji in Peking na Kitajskem. (F.Corbett, 2004, str. 43).

Še en primer iz sveta velikih korporacij je British Airways, ki na leto prihrani okoli 23 milijonov \$ za vsakih 1000 delovnih mest, ki jih premesti v Indijo. Podjetje je



premestilo v Indijo svoje klicne centre in operacije z letalskimi kartami. Še več, del podjetja v oddaljeni državi je postal tako uspešen, da so ga nedavno začeli tudi komercializirati in ponujati storitve tudi ostalim letalskim prevoznikom (F.Corbett, 2004, str. 42).

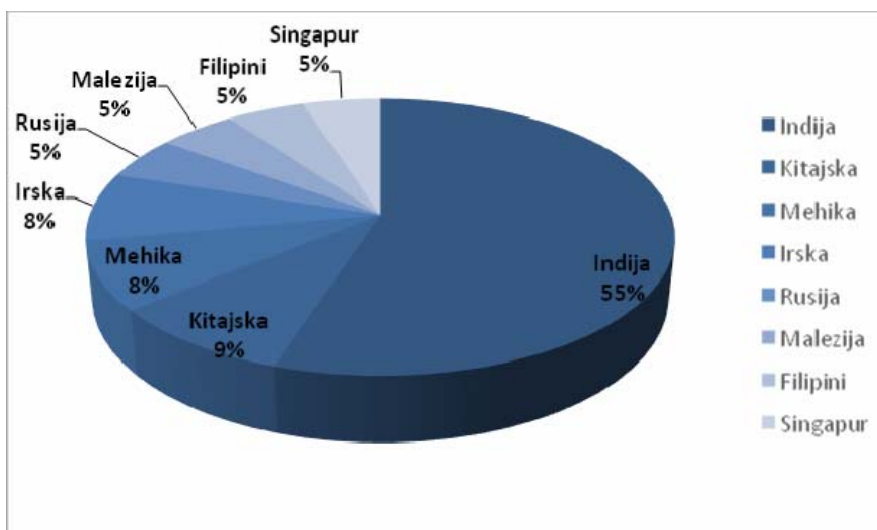
Tabela 1: Primerjava dohodkov zaposlenih med oddaljenimi državami in ZDA

Kdo	Kaj dela	Plačilo na offshore lokacijah	Plačilo v ZDA
Arhitekt	Izdelava načrtov iz skic	250 \$/mesec na Filipinih	3.000 \$/mesec
Java programer	Izdelava Java aplikacij	5.000 \$/leto v Indiji	60.000 \$/leto
Vesoljski inženir		650 \$/mesec v Rusiji	6.000 \$/mesec
Najboljši električni inženir		10.000 \$/leto	

Vir: F.Corbett, 2004, str. 42.

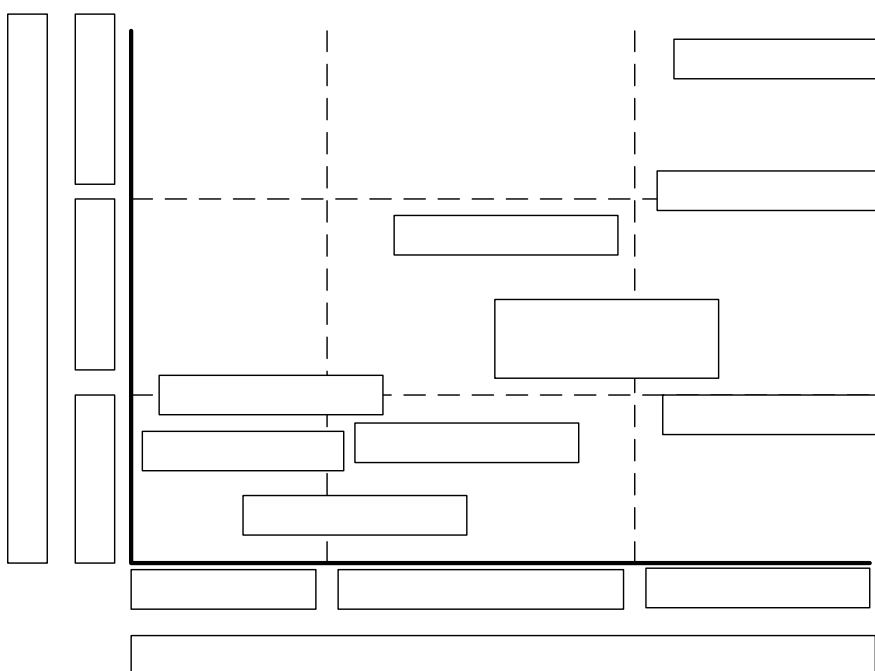
Vendar pa je pričakovati, da razlike v plačilu zaposlenih med Evropo, Ameriko in Indijo ne bodo vedno tako različne. Nekateri napovedujejo, da naj bi konkurenčna prednost Indije izginila že do leta 2020 (F.Corbett, 2004, str. 43).

Slika 2: 10 najbolj privlačnih destinacij za zunanje izvajanje



Vir: Brown, Wilson, 2005, str. 331.

Slika 3: Privlačnost držav za zunanje izvajanje v oddaljenih državah



Vir: F. Corbett, 2004, str. 49.

### 2.5.1. Nasprotovanja zunanjemu izvajanju v oddaljenih državah

Seljenje delovnih mest na oddaljene lokacije je sprožilo vrsto polemik in debat o smiselnosti zunanjega izvajanja v oddaljenih državah. Nasprotniki trdijo, da je pogoj za visoko delovno storilnost visoka izobrazba, ki pa jo slabo razvite države ne dosegajo in zatorej nima smisla najemati cenejše delovne sile v Indiji in na Kitajskem (Wikipedia, 2006).

Poleg tega je vprašljiva tudi raven kvalitete določenih storitev. V ospredje je postavljena kvaliteta klicnih centrov oz. pomoči uporabnikom. Največji problem pri taki vrsti zunanjšega izvajanja v oddaljenih državah je predvsem jezik, čeprav je npr. Indija druga največja angleško govoreča država na svetu in operaterji uporabljajo bazo podatkov, kjer so zapisane napake in postopki za njihovo reševanje (Wikipedia, 2006).

Druga kritika na račun zunanjšega izvajanja v oddaljenih državah je izkoriščanje delavcev v manj razvitih državah, katere imajo med drugim tudi slabe zakonske zaščite delavcev. Na ta način so se začeli pojavljati t. i. »sweatshopi<sup>1</sup>«, v katerih delajo otroci, stari tudi 6 let za strahotno nizke plače, v nemogočih razmerah in brez vsakršne koli pravne zaščite (Wikipedia, 2006).

Pojavili so se že mnogi primeri, ko so podjetja ali posamezniki, katerim je bilo dodeljeno delo drugega podjetja, izkoristili zaupne informacije in jih uporabili v svoje dobro. Kritiki uporabljajo za svoje argumente predvsem primer, ki se je zgodil v aprilu leta 2005 in zadeva klicne centre v Indiji. Nekateri izmed delavcev so si pridobili gesla računov strank Citibank banke in iz njihovih računov pretočili 350000 \$. Prevara bi bila neodkrita, če ne bi klienti Citibank opazili transakcij prevarantov na svojih računih (Wikipedia, 2006).

Korupcija je še eden od nešteti argumentov nasprotnikov zunanjšega izvajanja v oddaljenih državah. Vemo da v nerazvitih državah prevladuje moč denarja in zunanje izvajanje v oddaljenih državah posle lahko ogrozijo uradniki, ki za svoje pravne posle zahtevajo visoke podkupnine. Bangladeš velja za eno od najbolj podkupljivih držav na svetu, sledijo ji Pakistan, Rusija, Filipini, Indija, Kitajska in Mehika (Wikipedia, 2006).

### **3. ZUNANJE IZVAJANJE INFORMATIKE**

*»Zunanje izvajanje storitev IT lahko bistveno pripomore k dvigu kakovosti informacijske podpore v podjetju in hitrosti izvajanja poslovanja. Po drugi strani pa lahko povzroči boleče stroške in celo upočasnitev delovanja.« Franci Malis<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Sweatshop je tovarna ali obrat v katerem delajo otroci in/ali odrasli, v katerih se kršijo človeške pravice zaradi nevzdržnih tazmer, zelo nizkih plač in delodajalcev, ki prepovedujejo, da bi se delavci združevali v sindikate. Sweatshopi izvirajo iz začetka 19. stoletja.

<sup>2</sup> Franci Malis, vodja informatike v BTC-ju. Intervju z naslovom Vedno na tehtnici.

Zunanje izvajanje informacijske tehnologije je predajanje aktivnosti IT-ja zunanjemu podjetju ob nadziranem izvajanju in zahtevanemu izidu (Cullen, Willcocks 2005, str. XVII). Dandanes zunanje izvajanje v sektorju informacijske tehnologije uporabljajo že skoraj v vsakem podjetju. Tako je ITO, kot ga na kratko poimenujejo v tujini, dosegel ogromno rast od 9 \$ milijard v letu 1990, do 154 milijard \$ v letu 2004 in kar 536 milijard \$ v letu 2006.

Zmanjševanje stroškov je eden od pglavitnih razlogov za ITO, vendar pa se v zadnjem času podjetja odločajo za zunanje izvajanje informatike predvsem, ker ne morejo več slediti hitremu napredku tehnologije. Tako za implementacijo novih sistemov in procesov raje uporabijo strokovnjake in tako pridobijo ekspertna znanja drugega podjetja, kar vpliva na večji fokus podjetja na svojem temeljnem področju delovanja.

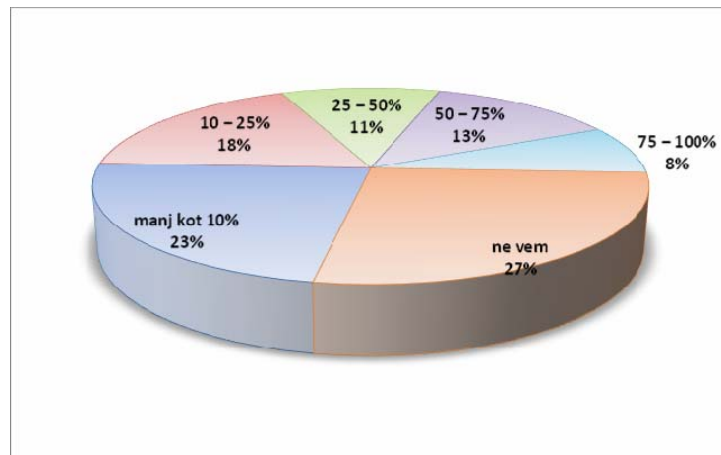
Strokovnjaki napovedujejo, da se bo v prihodnjih letih potrošnja na področju ITO še povečala iz sedanjih 536 milijard \$ v letu 2006 do 707 milijard \$ v letu 2007, kar pomeni, da naj bi trg informacijske tehnologije rasel po CAGR 5,7 % letno. Na rast trga v tako velikem obsegu vplivajo predvsem nove oblike zunanjega izvajanja informacijske tehnologije, ki izvirajo iz tradicionalnega modela. Predvsem se postavlja v ospredje BPO, zunanje izvajanje v oddaljenih državah in zunanje izvajanje, pogojen z internetom. Poleg tega analitiki ugotavljajo, da se je poleg števila pogodb izredno povečala tudi vrednost pogodb. Po analizi 100 največjih pogodb so ugotovili, da je vrednost znašala od 80 milijonov \$ do 5 milijard \$, kjer je bilo 43 % vseh pogodb v vrednosti med 100 milijonov \$ in 249 milijoni \$. Visoka vrednost in trend povečevanja vrednosti in števila pogodb, pa je neposredna posledica globalizacije, trdijo strokovnjaki (K. Halvey, Murphy Melby, 2005, str. 2).

Med leti 1967 in 1993 je pet večjih svetovnih organizacij implementiralo novo tehnologijo, kot je bil v tistem času programski jezik četrte generacije, ali tehnologije, ki je potrebovala mini računalnik ali mrežno povezavo večih računalnikov. Ugotovili so, da je za organizacijo bolje, če za implementacijo in razvoj potrebnih orodij najamejo zunanje izvajalce, kot da bi za to razvili nov oddelek v podjetju.

Za začetek ITO-ja štejemo leto 1989, ko je Kodak podpisal 10 - letno pogodbo vredno 250 milijonov \$ in za katero so vodje oddelkov za informatiko menili, da je to začetek konca njihovih IT organizacij. V sedemnajstih letih po prvem velikem projektu zunanjega izvajanja informacijske tehnologije je ITO postal že pomemben del skoraj vsake organizacije. Raziskava v letu 2002 v šestih

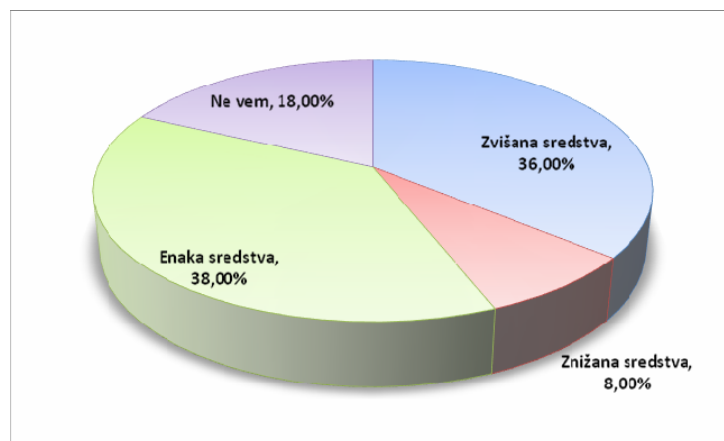
evropskih državah in ZDA je pokazala, da podjetja porabijo do 30 % svojih proračunskih sredstev za najemanje zunanjih izvajalcev in tako ITO uporabljajo kot pomembno strategijo na področju IT-ja (Outsourcing Directions And Decisions For 2003, 2002, str. 1).

Slika 4: Delež sredstev podjetij porabljenih za ITO



Vir: Sweet, 2004.

Slika 5: Sprememba potrošnje za ITO v podjetjih za naslednje leto



Vir: Sweet, 2004.

Conspectus je v septembru leta 2004 izdal obširno poročilo o ITO in navedel, kakšni deleži proračuna v podjetju se porabijo za zunanje izvajanje informacijske tehnologije. Ugotovili so, da je bilo v letu 2004 23 % podjetij, ki so porabila manj kot 10 % svojih proračunskih sredstev. Največ podjetij, in sicer 18 %, porabi kar 10–25 % svojih sredstev. Presenetljiv velik delež, od 50–75 % sredstev, pa je porabilo 13 % vseh anketiranih podjetij. Trend se bo v prihodnosti še nadaljeval in sicer kar 36 % anketiranih podjetij napoveduje še

povečana sredstva v prihodnosti, le 8 % podjetij napoveduje zmanjšana sredstva in 38 % vprašanih za prihodnost napoveduje enaka sredstva, kot jih uporablja že sedaj.

### **3.1. Nacionalni ekonomski projekt<sup>3</sup>**

IDC je družba za analize sektorja informacijske tehnologije, s katero se ukvarja že preko 40 let. Proučujejo vse vidike informacijske tehnologije, od polprevodniških komponent do osebnih računalnikov, strežnikov, programske opreme in storitev. V letu 2002 so končali raziskavo z naslovom IDC's »The National Economies Project«, katere cilj je bil analiza in primerjava dobljenih podatkov s podatki uprav posameznih držav. Podatki za analizo slovenskega trga, tako kot tudi vseh ostalih 27, držav so bili pridobljeni iz sledečih virov (The economic impact of IT, Microsoft, 2005):

- IT potrošnja v ameriških dolarjih in domači valuti za obdobje od 2000 do 2004 in napovedi za obdobje od 2004 do 2009, razdeljena na strojno in programsko opremo ter storitve. Podatki so bili vzeti iz IDC »Black Book«.
- Število IT podjetij, razdeljenih glede na naslednje sektorje: prodaja strojne opreme, prodaja programske opreme in IT storitve.
- BDP in informacije o davkih so bile pridobljene od OECD, Svetovne banke in IMF.

#### **3.1.1. Metodologije**

- **Potrošnja za Informacijsko tehnologijo**

Definicija potrošnje za informacijsko tehnologijo: Nakup potrošnikov, podjetij, države in izobraževalnih institucij, ki vsebuje nakupe strojne opreme, programske opreme in storitev.

**Metodologija:** Konverzija podatkov o potrošnji v sektorju IT iz dolarske valute v domačo valuto.

---

<sup>3</sup> The National Economies Project.

- **Potrošnja kot odstotek BDP**

**Definicija** potrošnje kot odstotka BDP: odstotek glede na BDP

**Metodologija:** Uporabljena je bila nominalna vrednost BDP na podlagi podatkov Mednarodnega denarnega sklada

- **Napovedi za obdobje od 2004–2009 CAGR**

Za napoved rasti trga IT je bila uporabljena metoda CAGR. Metoda se uporablja za napovedovanje rasti investicije v določenem obdobju. »The compound annual growth rate« uporablja za svoj izračun n-ti koren celotne odstotkovne rasti, kjer je n število let za katerega računamo rast investicije (Investopedia, 2006).

### **3.2. Stanje IT-ja v Sloveniji**

Po analizah, ki jih je za Microsoft opravila raziskovalna družba IDC v Bolgariji, Hrvaški, Makedoniji, Romuniji, Srbiji in Črni gori ter Sloveniji, je Slovenija najbolj razvita država jugo-vzhodne Evrope na področju informacijske tehnologije. Potrošnja na področju IT-ja na prebivalca pa je bila višja celo od Grčije in Portugalske. Raziskava je pokazala, da je slovenski trg informacijske tehnologije že dozorel, na kar nakazuje podatek, da se je potrošnja preusmerila iz strojne bolj na področje programske opreme in na storitve na področju računalništva. V letu 2004 smo, pa navedbah IDC-ja, doživeli največjo rast v IT-ju, na kar so vplivali naslednji dejavniki (The economic impact of IT, Microsoft, 2005):

- Nova strategija, ki jo je pripravila Gospodarska zbornica Slovenije za razvoj informacijske tehnologije;
- Višje tuje naložbe s poudarkom na razvoju informacijske infrastrukture;
- Investicija v IT izobraževalnega sektorja.

Na drugi strani pa v Sloveniji še vedno delujejo prenekateri vplivi, ki zmanjšujejo rast na trgu informacijske tehnologije:

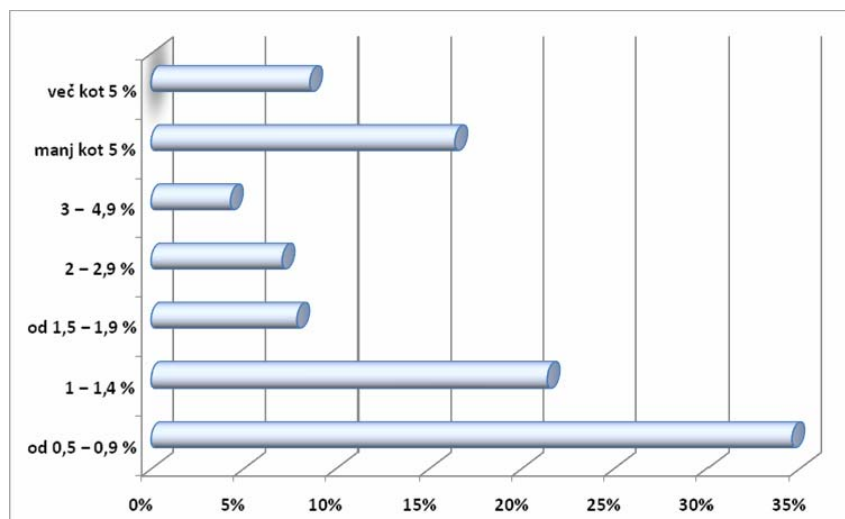
- Pomanjkanje ekonomske konkurence zaradi neučinkovite birokracije, visokih davkov in slabega dostopa do denarnih sredstev;
- Nerazvito podjetniško okolje;

- Premalo vlaganj v raziskave in razvoj.

Slovenija je edina izmed držav, ki je med leti 2004 in 2006 prejela iz evropskih skladov 400 milijonov €, za katere IDC ugotavlja da jih je bilo 65 milijonov € investiranih direktno v razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije po Slovenskem nacionalnem razvojnem načrtu (The economic impact of IT, Microsoft, 2005).

Poleg tega je v letu 2003 Združenje managerjev opravilo anketo med svojimi člani. Med člani združenja so opravili 147 anket o uporabi informacijske tehnologije v podjetjih. Med najbolj zanimive podatke sodita predvsem delež prihodkov, namenjenih za informacijsko tehnologijo, in podatek kako IT pomaga pri povečevanju konkurenčnosti oz. pomembnosti funkcije podjetja.

Slika 6: Delež prihodkov, namenjenih za IT v Sloveniji v %



Vir: *Uporaba informacijske tehnologije, 2003.*

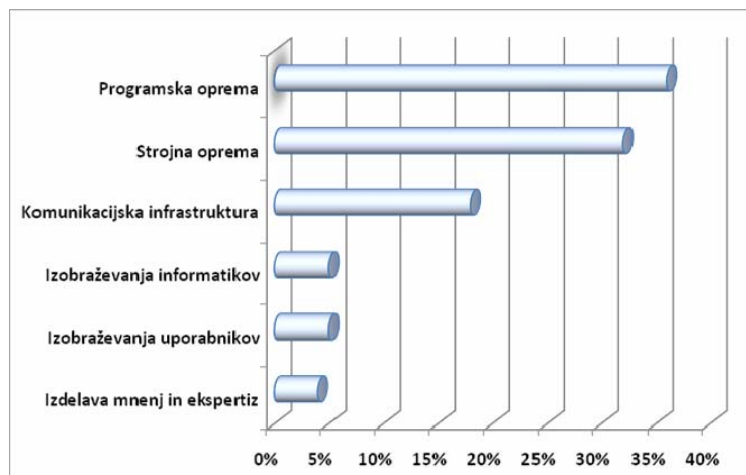
Na podlagi raziskave je razvidno, da več kot polovica podjetij za svoj oddelek IT-ja porabi od 0,50 – 1,40 % vseh prihodkov, kar je v primerjavi z ostalimi državami v Evropski uniji, kjer je ta odstotek nad 2 %, ali v primerjavi stanja v ZDA, kjer je delež več kot 3 %, zaskrbljivo. Vendar pa ob trendu naraščanja poslov v sektorju informacijske tehnologije in zavedanja pomembnosti le - tega ni strahu, da se stanje v prihodnosti ne bi izboljšalo.

V raziskavi Inštituta poslovne informatike, so tudi proučili kakšen delež investicij v informacijsko tehnologijo predstavljajo posamezne postavke, kot so npr. računalniška oprema, programska oprema in izobraževanja uporabnikov in informatikov. Prišli so do podobnih ugotovitev, kot jih je navedel IDC za



raziskavo, ki so jo opravili za Microsoft, in sicer, da se je slovenski trg iz nakupov računalniške strojne opreme prelevil v bolj odrasel trg, kjer je poudarek na programski opremi in komunikacijski infrastrukturi.

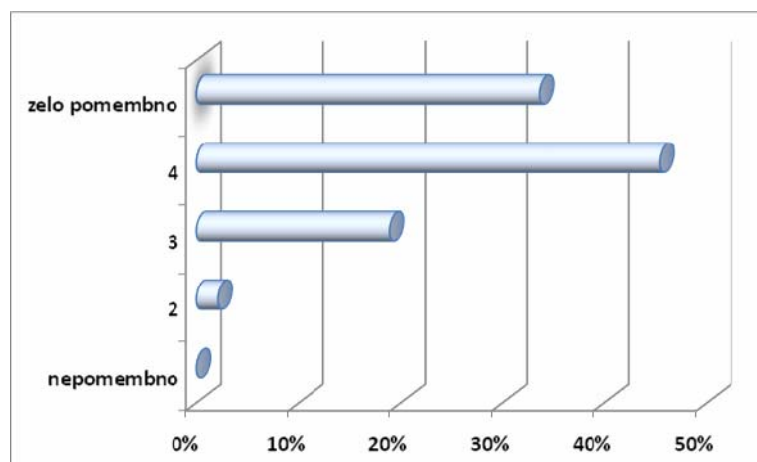
Slika 7: Delež vseh naložb v informatiko



Vir: Stanje poslovne informatike v Sloveniji 2005/ 2006, 2005.

Združenje manager je v svoji raziskavi svoje člane vprašalo, kaj menijo o pomembnosti IT-ja v svojem podjetju, in prišlo do naslednjih rezultatov.

Slika 8: Pomembnost IT-ja v podjetjih



Vir: Uporaba informacijske tehnologije, 2003.

Največ od 147 anketirancev je odgovorilo, in sicer 45 %, da smatrajo sektor IT-ja za pomembnega. 33,6 % anketirancev je odgovorilo, da se jim zdi IT zelo pomemben, nobeden od vprašanih pa ni odgovoril, da je informacijska tehnologija nepomembna.

### 3.2.1. IT strojna oprema

V Sloveniji v zadnjih letih potrošnja za nakup strojne opreme narašča z 13,2 % letno in je v letu 2004 dosegla 296 milijonov \$ in je predstavljala 53 % celotne

potrošnje na področju informacijske tehnologije. Poleg tega so na potrošnjo vplivale tudi mnoge prodajne akcije, ki so močno znižale cene strojne opreme. Tako se je vrednost potrošnje za osebne računalnike zvišala za 22,3 % in je predstavljala 161 milijonov \$. Še bolj kot nakupi osebnih računalnikov pa se je povečal nakup notesnikov, in sicer kar za 38,7 % v številu in za 29,4 % v vrednosti prodaje. Za takšno rast prodaje in vrednosti so vplivali ugodni odplačilni pogoji, ugodno razmerje domače valute v primerjavi z ameriškim dolarjem, velik porast nakupa strojne opreme slovenske vlade in nakupi namiznih računalnikov izobraževalnega sektorja (The economic impact of IT, Microsoft, 2005).

### **3.2.2. Programska oprema**

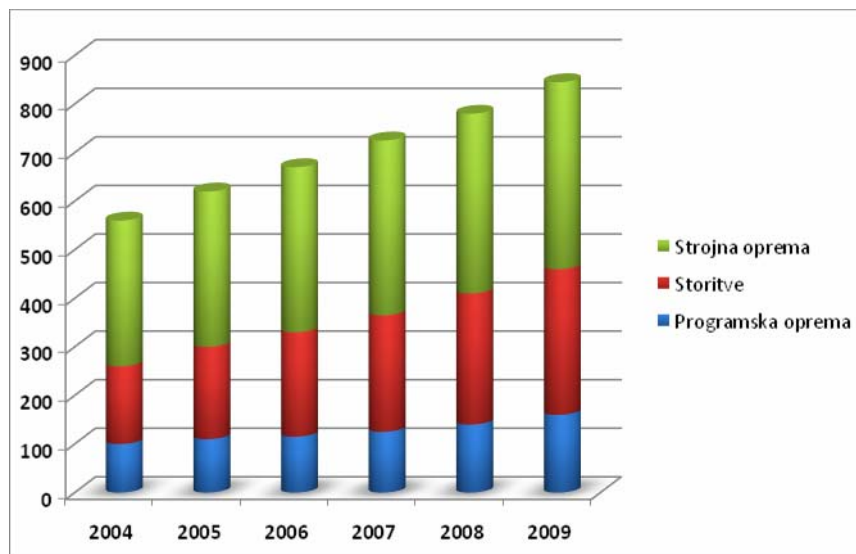
Na področju prodaje programske opreme je v letu 2004 Slovenija dosegla vrednost 102 milijona \$, kar je za 10,5 % več kot v letu 2003 in predstavlja 18 % celotne potrošnje na področju informacijske tehnologije. Največji delež porabe za programsko opremo se je porabil za razvijanje aplikacij, kar predstavlja več kot 50 % vse potrošnje za programsko opremo. Na drugem mestu je sistemska infrastruktura, sledijo pa ji še aplikacijska orodja (The economic impact of IT, Microsoft, 2005).

Največjo rast po ugotovitvah IDC-ja se pričakuje na področju systemskega in mrežnega upravljanja, zelo veliko porast pa je pričakovati na področju finančnega sektorja (The economic impact of IT, Microsoft, 2005).

### **3.2.3. IT storitve**

Slovenski trg storitev na področju informacijske tehnologije se je v letu 2004 povzpел na vrednost 163 milijonov \$ in je glede na leto 2003 porasel za skoraj 13 %. Storitve predstavljajo 29 % celotne potrošnje IT-ja v Sloveniji in so nad povprečjem držav jugovzhodne Evrope, ki znaša 22 %. Trg v Sloveniji je med državami JV Evrope največji in najrazvitejši, saj so se podjetja ob vstopu v Evropsko unijo odločala za investicije v IT, da bi dosegla večjo delovno učinkovitost in boljšo povezanost z ostalimi trgi v Evropi. Večje investicije so pripeljale tudi do novega načina izvajanja informacijske tehnologije, saj se je veliko podjetij obrnilo na zunanje izvajalce. Največji segment v zunanjem izvajanju IT storitev predstavljajo podpora uporabnikom, svetovanje na področju računalniških mrež in integracija sistemskih rešitev (The economic impact of IT, Microsoft, 2005).

Slika 9: IT potrošnja v Sloveniji 2004–2009



Vir: *The economic impact of IT, 2005.*

Trg informacijske tehnologije naj bi med leti 2004 in 2009 rasel s »compound annual growth rate« (CAGR) 6,9 % in naj bi do leta 2009 dosegel vrednost 785 milijonov \$. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na segment informacijske tehnologije, so:

- Potrošnja na strojni opremi predstavlja 53 % vse potrošnje v IT-ju v letu 2004 vendar naj bi se ta do leta 2009 zmanjšala na okoli 49 %;
- Prodaja programske opreme je v letu 2004 predstavljal 18 % potrošnje, kar je več kot v kateri koli državi JV Evrope. Z 10,2 % povprečne letne rasti do leta 2009 bo prodaja programske opreme najhitreje razvijajoči se trg;
- Storitve informacijske tehnologije predstavljajo 29 % potrošnje. Pričakuje se po CAGR da bo število raslo 7,7 % letno do leta 2009.

Tabela 2: Potrošnja IT od 2000 do 2009 v milijardah SIT

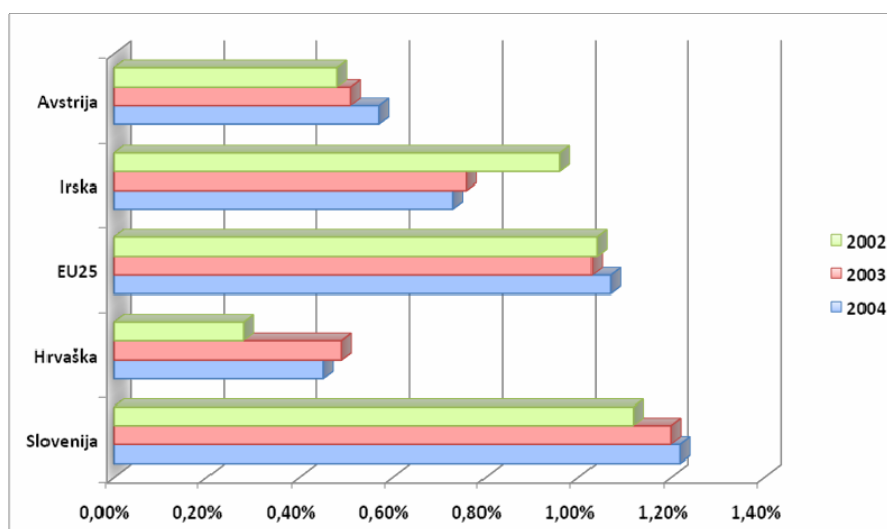
<b>IT potrošnja</b>				
<b>Leto</b>	<b>IT strojna oprema</b>	<b>Programska oprema</b>	<b>IT storitve</b>	<b>Skupaj IT</b>
<b>2000</b>	41,039	12,844	19,717	<b>73,600</b>
<b>2001</b>	45,183	14,154	23,247	<b>82,584</b>
<b>2002</b>	48,318	16,073	25,745	<b>90,136</b>
<b>2003</b>	51,043	18,109	28,354	<b>97,506</b>
<b>2004</b>	57,785	20,006	31,963	<b>109,754</b>
<b>2005</b>	61,966	22,084	34,982	<b>119,032</b>
<b>2006</b>	65,109	24,342	37,69	<b>127,141</b>
<b>2007</b>	68,371	26,915	40,792	<b>136,078</b>
<b>2008</b>	71,451	29,588	43,427	<b>144,466</b>
<b>2009</b>	74,669	32,525	46,232	<b>153,426</b>
<b>CAGR 00-04</b>	8,90%	11,70%	12,80%	<b>10,50%</b>
<b>CAGR 04-09</b>	1,40%	2,00%	1,80%	<b>1,60%</b>

Vir: *The economic impact of IT, 2005.*

Glede na poročilo, ki ga je IDC pripravil za Microsoft, so najbolj pomembne ugotovitve, da se trg informacijske tehnologije širi po CAGR s 7 % na leto do leta 2009, kar pomeni da se trg v Sloveniji zelo hitro razvija. Poudarili so tudi, da je slovenski trg že dozorel, na kar nakazuje podatek, da se potrošnja strojne opreme zmanjšuje in se povečuje potrošnja na področju storitev in programske opreme. IDC je raziskoval tudi področje zaposlenosti v IT sektorju in ugotovili so, da je bilo ob koncu leta 2004 v IT-ju zaposlenih skoraj 19000 ljudi. Število naj bi se v naslednjih letih povečalo za nadaljnjih 5000–6000 in naj bi do konca leta doseglo številko 24000. Od 19000 ljudi je bilo le 9500 takih, ki so skrbeli za storitve, prodajo ali razvoj programske opreme (*The economic impact of IT, Microsoft, 2005*).

Poleg tega, da med državami JV Evrope Slovenija prevladuje po potrošnji na področju informacijske tehnologije med podjetji, pa je zanimiv tudi podatek, da je imela med državami Evropske unije najvišja proračunska sredstva, namenjena porabi v sektorju IKT. Tako se je delež sredstev spreminjal od 1,12 % leta 2002 do 1,22 % leta 2004, kjer je znesek namenjen sektorju IKT znašal 78,42 milijona €. Najpomembnejši razlog za tako visoko rast proračunskih sredstev pa je vstop Slovenije v Evropsko unijo, saj so se začeli mnogi projekti za uporabo e-storitev (*Analiza slovenskega trga IKT, 2005*).

Slika 10: Proračunska poraba IKT kot delež državnega proračuna 2002-2004



Vir: Analiza slovenskega sektorja IKT, 2005.

V primerjavi z ostalimi državami in EU25 ima Slovenija najvišji delež proračunskih sredstev, namenjenih IKT, medtem ko je bila Hrvaška v letih med 2002 in 2004 zabeležena kot država z najvišjo rastjo odhodkov za sektor IKT, kar si lahko razlagamo kot pripravljanje za kandidaturu in vstop v EU. Kar zadeva druge države, se je EU25 uvrstila na drugo mesto, medtem ko je Irska edina država, ki je v obravnavanem obdobju zabeležila padec v deležu proračunskih sredstev. (Analiza slovenskega trga IKT, 2005)

### 3.3. Razlogi za zunanje izvajanje informatike

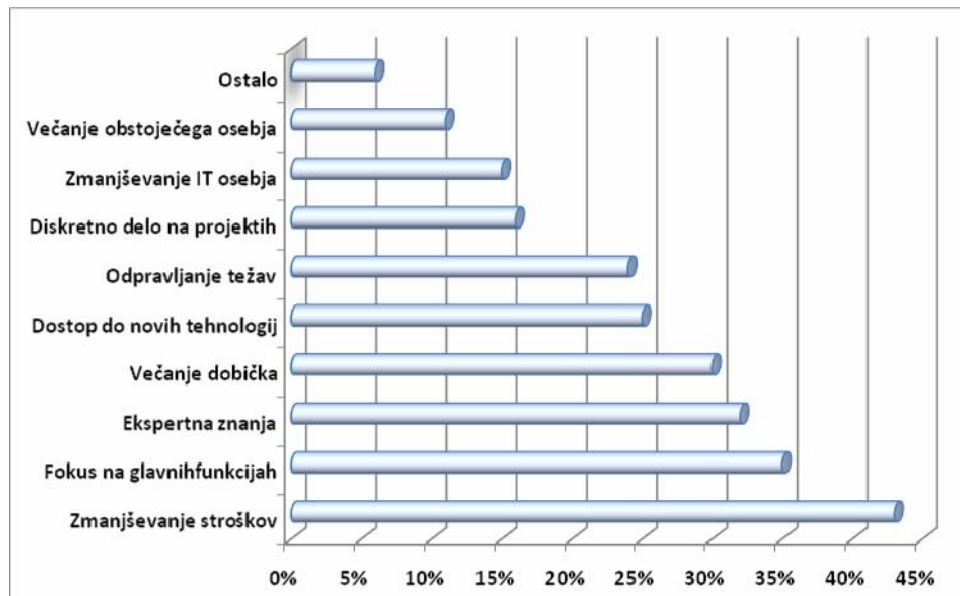
Za primerjavo stanja zunanjega izvajanja informacijske tehnologije je bila uporabljena raziskava, ki jo je v letu 2005/2006 opravil Inštitut za poslovno informatiko Ekonomske fakultete v Ljubljani, pod vodstvom doc. dr. Aleša Groznika. Raziskava je potekala osebno z intervjuji, ki so jih anketarji opravili pri vodjih oddelkov za informatiko. Opravljenih je bilo 150 intervjujev v velikih in srednjih slovenskih podjetjih, predvsem s področja strateškega načrtovanja v informatiko, naložb v informatiko, podatkovnih skladišč in podpore odločanju, elektronskega poslovanja in uporabljene informacijske tehnologije. Podatki o zunanjem izvajanju informacijske tehnologije so v Sloveniji zelo okrnjeni, zato bom skušal z opravljeno raziskavo narediti vzporedne primerjave s stanjem v tujini.

V Sloveniji, prav tako kot v tujini, vlada prepričanje, da je zunanje izvajanje storitev informacijske tehnologije pozitivno vpliva na delovanje podjetja. Janja Jedlovčnik, revizorka informacijskih sistemov, je poudarila, da so razlogi za

predajo funkcij zunanjemu izvajalci različni, vendar pa se v ospredje postavljajo (Jedlovčnik, 2006):

- Večje obvladovanje stroškov oz. zmanjševanje stroškov;
- Fokusiranje na osnovno dejavnost oz. funkcijo, ki prinaša dobiček;
- Pomanjkanje strokovnega znanja ter drugih potrebnih virov.

Slika 11: Razlogi za zunanje izvajanje informatike



Vir: *Outsourcing Directions And Decisions For 2003, 2002.*

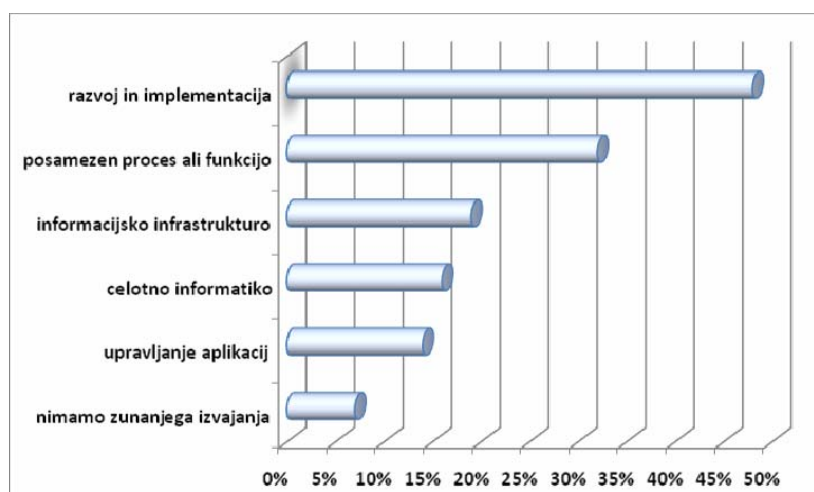
V poročilu, ki ga je analitsko - svetovalna družba Gartner na podlagi intervjujev 945 oseb iz ZDA, Evrope, Azije in področja Tihega oceana, izdala marca 2006, so navedli, da je glavni razlog za najem zunanjih izvajalcev le redkokdaj integralni del dolgoročnega cilja. Največkrat je najem zunanjih izvajalcev le izvajanje kratkoročnih ciljev zmanjševanja stroškov (Jakupovič, 2006). Glede na pridobljene informacije lahko rečemo, da so v Sloveniji razlogi za zunanje izvajanje enaki, kot so v ostalih državah sveta.

### 3.4. Funkcije zunanjega izvajanja informatike

Nevzdržen razvoj tehnologije tudi slovenska podjetja sli k zunanjemu izvajanju vedno večih poslovnih funkcij in aktivnosti poslovne informatike. Največji delež ITO-ja zajema razvoj aplikacij, v zadnjem času predvsem spletnih aplikacij in integracija e-storitev v privatnem sektorju, kot tudi v javni upravi.



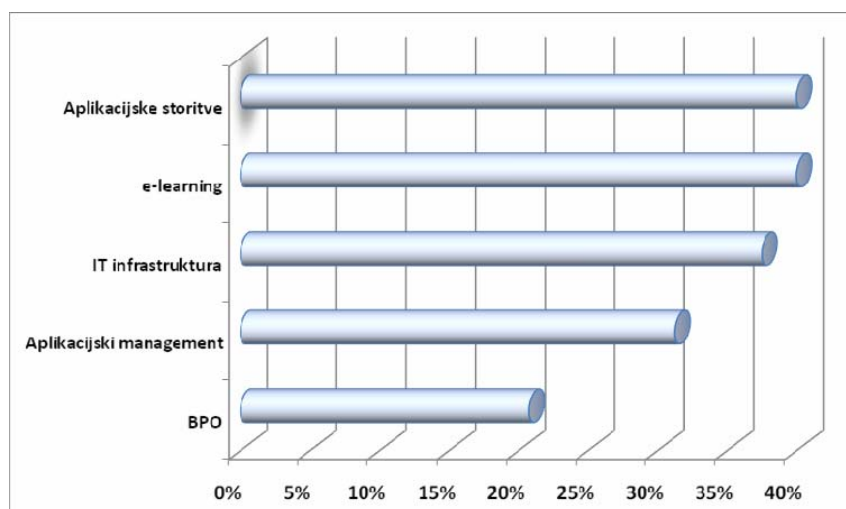
Slika 12: Zunanje izvajanje funkcij v Sloveniji



Vir: Stanje poslovne informatike v Sloveniji 2005/ 2006, 2006.

Na podlagi raziskave Inštituta poslovne informatike je bilo ugotovljeno, da med 150 anketiranimi podjetji zunanje izvajanje v največji meri podjetja uporabljajo za razvoj in implementacijo aplikacij, in to skoraj polovica vprašanih. Na drugem mestu (36 % odgovorov) je zunanje izvajanje posameznega procesa ali poslovne funkcije v sektorju informacijske tehnologije. Skoraj četrtina največjih podjetij ima zunanjega izvajalca za informacijsko infrastrukturo, le 15 % vseh podjetij pa ima zunanjega izvajalca za celotno informatiko. Na zastavljeno vprašanje o zunanjemu izvajanju IT-ja pa je le 7 % vseh podjetij odgovorilo, da imajo za svoje zaposlene za informatiko in da ne uporabljajo ITO.

Slika 13: Zunanje izvajanje funkcij v tujini



Vir: Kancheva, 2002, str. 4.

V tujini največji delež funkcij, ki so zunanje izvajane, predstavljajo aplikacijske storitve, in sicer skoraj 40 %. Najbolj primerljiv podatek s stanjem v Sloveniji je zunanje izvajanje informacijske infrastrukture, ki v tujini dosega delež okoli 35 %, kar je za 10 % več kot je le - ta v Sloveniji. Velik delež dosega tudi »Business process outsourcing«, ki pa ga v Sloveniji še ne uporabljamo, ali pa ne v taki meri kot v tujini.

### **3.5. Zunanje izvajanje poslovnih procesov ali BPO**

Zunanje izvajanje poslovnega procesa pomeni prenos celotnega poslovnega procesa ali posamičnega dela procesa k zunanjemu ponudniku storite, ki tudi prevzame vso operativno in vsebinsko odgovornost za proces. Tudi potrebna infrastruktura in programska oprema sta tako del odgovornosti ponudnika. Po podatkih McKinseya si podjetje lahko privarčuje do 60 % stroškov, vključno s stroški interakcije z zunanjim ponudnikom.

Zunanje izvajanje poslovnih procesov omogoča podjetjem, da zmanjšajo stroške obratovanja na fistih področjih, ki niso njihova glavna dejavnost. Podjetja se v takih primerih obrnejo na specialiste na posameznih področjih (Click, Duening, 2004, str. 5). Na tem mestu se nato pojavi poglobljeno vprašanje , katere procese lahko organizacijsko izločimo. Kandidate za BPO izločimo z analizo poslovnih procesov, kjer moramo razumeti kakšen pomen imajo določeni procesi in kakšen je njihov doprinos pri konkurenčni prednosti podjetja. Načeloma velja, da poslovni procesi, ki so temeljni del podjetja ne morejo biti del zunanjega izvajanja.

Poleg stroškovnih prednosti, ki jih ponuja zunanje izvajanje poslovnih procesov, pa je potrebno oceniti tudi tveganja, ki se pri tem pojavljajo. Najpomembnejše vprašanje je, kdo nosi finančne posledice poslovne negotovosti, poleg tega, pa se pri prenosu poslovnih procesov pojavijo tudi operativna, kompetenčna, kakovostna ter pogodbeno tveganja. (Hobot, 2004, str.17).

Po navedbah SIG Group obstajajo trije različni ponudniki BPO storitev. Ponudniki transakcij, nišni ponudniki in ponudniki obsežnih storitev (Hobot, 2004, str.18).

Ponudniki transakcij pokrivajo en specializiran proces, pri čemer uporabljajo svojo programsko opremo, na svoji lokaciji in ponavadi nase prevzemajo samo operativna tveganja. Pogodbe so nizke vrednosti in so ponavadi samo za krajše obdobje. Cena storitev je določena po transakciji in je ključnega

pomena pri izbiri ponudnika. Izvedba zunanjega izvajanja pa se meri z dogovorom o ravni storitev (SLA), kjer se določi kako se bo proces izvajal in kaj se pri izvedbi procesa meri (Hobot, 2004, str.18).

Ponudniki nižnih storitev se osredotočijo na več kot samo en proces. Ti ponavadi prevzamejo osebje, odkupijo programsko opremo in prevzamejo stroške prenosa. Pomembno pri tem je, da želijo izbrane procese narediti čim bolj učinkovite pri hkratnem dvigu kakovosti storitev. (Hobot, 2004, str.18).

Ponudniki obsežnih storitev prevzemajo nase vse transakcijske in administrativne procese znotraj poslovnih funkcij. Značilnost zunanjega izvajanja večjega obsega poslovnih procesov je, da ponudnik ponavadi odkupi potrebno opremo in osebje potrebno za opravljanje poslovnih procesov. Cilj zunanjega izvajalca je znižati stroške z učinkovito izrabo povezanih procesov. Ponudnik prevzame nase večino operativnih tveganj in porabi ogromno sredstev za upravljanje odnosa z odjemalci (Hobot, 2004, str.18).

Zunanje izvajanje del in zunanje izvajanje poslovnih procesov imata skupne korenine in potek razvoja, vendar pa se razlikujeta v končnem rezultatu. Zunanje izvajanje del se prelevi v zunanje izvajanje poslovnih procesov, ko se aplicira procesna miselnost in se spremeni tudi vloga zunanjega izvajalca. Z vpeljavo zunanjega izvajanja poslovnih procesov postane zunanji izvajalec integralni del podjetja, procesi oz. funkcije so bolj podrobno definirane in zunanji izvajalec komunicira direktno s strankino stranko (F. Corbett, 2004, str. 21).

Zunanje izvajanje poslovnih procesov se začne s pogovorom s strankami in razumevanjem njihovih potreb. Cilj je usklajevanje potreb in želja z možnostmi, ki jih ponuja zunanji izvajalec poslovnih procesov. Na ta način pridemo do sistema, kjer lahko maksimalno izkoristimo znanje, resurse in možnosti zunanjega izvajalca za doseganje višjih vrednosti za stranke. Zunanje izvajanje poslovnih procesov tako prenese fokus zunanjega izvajanja z »inside-out« na »outside-in«. V tem primeru podjetje ne upošteva oz. ne deluje po načelu oddelkov, temveč po načelu sledenja procesu. Zunanje izvajanje poslovnih procesov tako postane zelo močno orodje, saj s tem povečujemo zadovoljstvo strank in povečujemo prihodke (F. Corbett 2004, str. 23).

Kot glavni razlogi za najemanje zunanjih izvajalcev poslovnih procesov so (Kumar, 2004, str. 6):

- Fokus na glavnih dejavnostih podjetja 67,3 %,
- Prihranek denarja 61,1 %,
- Dostop do ekspertnih znanj 55,5 %,
- Fokus na strateški rasti podjetja 37,4 %,
- Ohranitev ali zmanjšanje števila zaposlenih 34,6 %,
- Preusmeritev kapitala 22,7 %,
- Zmanjšanje sredstev 7,6 %,
- Drugo 2,8 %.

Primer zunanjega izvajanja poslovnih procesov v tujini, je podjetje HealthNow, locirano v New Yorku in ki se ukvarja z zdravstvenim zavarovanjem. Njihova glavna dejavnost je pridobivanje novih strank. V preteklosti so imeli za pošiljanje dokumentacije in informativnega gradiva zaposlenih sedem ljudi, ki so sestavljali pošiljke z različnim gradivom. Vendar se je s takim sistemom in širjenjem podjetja pojavil problem nadzora kvalitete in podajanja pravih informacij strankam. Vse to je vodilo v povečevanje stroškov podjetja, saj so zainteresirani namesto da bi si prebirali poslano gradivo, rajši poklicali na brezplačno telefonsko številko. V končni fazi je vse vodilo le do povečevanja operativnih stroškov podjetja. Za pomoč so se obrnili na Xerox, ki je sprva proučil in nato preuredil celotni proces naročanja. Proces se je na ta način preuredil na »natisni na zahtevo<sup>4</sup>«, ki je bil prilagojen zahtevam vsake stranke. Z zunanjim izvajanjem poslovnega procesa je podjetje HealthNow doseglo štirikratno povečanje zadovoljstva strank in kar 40 % znižanje stroškov procesa. Rezultate je podjetje doseglo kot stranski produkt preureditve in izboljšanja procesa. Izboljšanje zadovoljstva strank tako pripelje tudi do zmanjšanja stroškov podjetja. Če imamo v podjetju tak pristop, to pomeni, da nas zunanje izvajanje poslovnega procesa enači z reko »kvaliteta je zastonj<sup>5</sup>« (F. Corbett 2004, str. 26).

---

<sup>4</sup> Print on demand

<sup>5</sup> Quality is free

Zunanje izvajanje poslovnih procesov združuje zunanje izvajanje del in reinženiring poslovnih procesov. Veliko vodilnih je pri odločanju za najem zunanjih izvajalcev v dilemi, ali najprej spremeniti potek procesa ali najeti zunanjega izvajalca in nato spremeniti sam proces. Odgovor zunanjega izvajanja poslovnih procesov je, da se je potrebno lotiti obeh nalog hkrati. Sodelovanje z zunanjim izvajalcem poslovnih procesov pomeni najprej analizirati in dokumentirati obstoječe procese, nato reženiring procesov in kot zadnje še uvedba in nadzor novega poteka procesa. Zunanje izvajanje poslovnih procesov pomeni za podjetje, ki se odloči za reinženiring procesov, skupni napor za uporabo znanj in izkušenj zunanjega izvajalca od začetka do vpeljave prenovljenega procesa (F.Corbett 2004, str. 26).

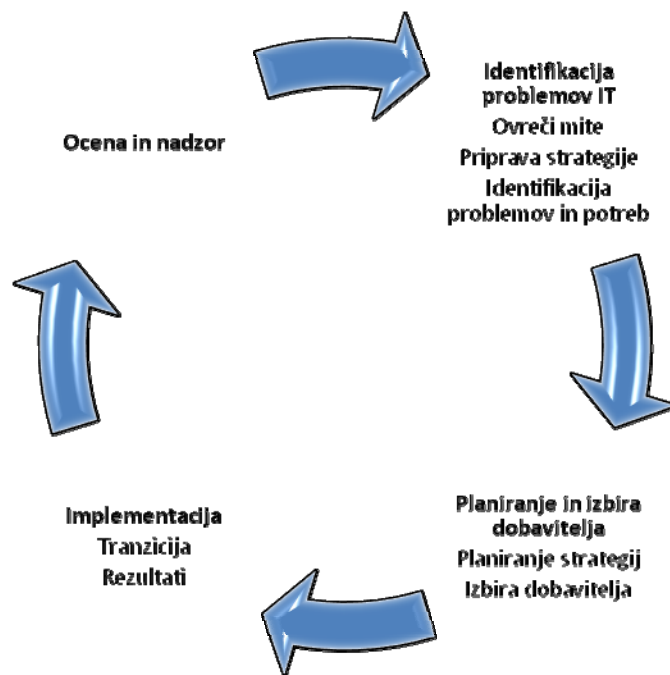
#### **4. PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE**

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo z razvojem in implementacijo zunanjega izvajanja informatike, so razvili model po katerem naj bi podjetje odkrilo svoje probleme oz. potrebe po zunanjem izvajanju informacijske tehnologije. V okrnjeni obliki proces zajema štiri glavne faze (ki se podrobneje delijo na sedem podfaz) (Kancheva, 2002, str. 6):

- Identifikacija problema
- Planiranje in izbiranje ponudnika
- Implementacija
- Post-implementacija in nadzor.

Na podlagi sheme, ki jo je objavila Emilia Kancheva v poročilu »Key Considerations for Successful Outsourcing Of IT Function« in na podlagi cikla ITO, objavljenega v knjigi »Intelligent IT outsourcing«, sem sestavil model, ki prikazuje 4 glavne faze in njihove podfaze.

Slika 14: Življenjski cikel zunanjega izvajanja informatike



Vir: Kancheva, 2002, str. 6; Cullen, Wilcocks 2005, str. XIV

#### **4.1.1. Identifikacija problema**

Uspešna identifikacija problema v podjetju je prvi pogoj za uspešen posel zunanjega izvajanja, kjer se lahko izognemo prenekateremu problemu in drastično povečamo možnosti za uspeh posla. V prvi fazi, ki jo nadalje lahko razdelimo na 3 podfaze, je potrebno identificirati probleme in ovreči vse dvome, ki bi se lahko porajali ob vpeljavi zunanjega izvajalca (Kancheva, 2002, str. 6).

- Zavrači mite
  - Ocena komparativnih prednosti
  - Ocena trga
- Priprava strategije
  - Strateške preference
  - Komunikacijska strategija
- Identifikacija problemov in potreb (Cullen, Wilcocks 2005, str. XXIV)
  - Pristop k zunanjemu izvajanju.

Podjetja se odločajo za zunanjega izvajalca informacijske tehnologije, ko ugotovijo, da nimajo potrebnega znanja za izvedbo določene funkcije, ali ugotovijo, da bi lahko nekdo zunaj organizacije delo opravil bolj učinkovito in z manjšimi stroški. V Sloveniji so te funkcije predvsem načrtovanje in izgradnja informacijske tehnologije in razvoj ter implementacija aplikacij.

#### **4.1.2. Planiranje in izbira dobavitelja**

Neprimerno ocenjevanje situacije ali zelo dolga implementacija lahko drastično poveča stroške ITO-ja, privede do izpada poslovanja zaradi nedelovanja informacijske tehnologije v podjetju ali celo privede do neuspele izvedbe zunanjega izvajanja (Kancheva, 2002, str. 7). V tem koraku se skriva tudi največ skritih stroškov, ki jih lahko povzroči iskanje pravega dobavitelja ali celo izbira napačnega. Franci Malis na tem mestu poudarja, da je upravičen celo večji vložek kot je sprva načrtovati, saj se kasneje vedno izkaže kot izrazit prihranek, če želimo s partnerjem dolgoročno sodelovati. Menjava partnerjev in prenos poslovnih funkcij povzročajo ogromne stroške, poleg tega pa lahko povzroči izpad poslovanja (Malis, 2006, str. 20).

V proces planiranja in izbire ponudnika bi vključil še (Cullen, Wilcocks 2005, str. XXIV):

- Pričakovanja podjetja v prihodnosti
  - Priprava osnutka cen
  - Priprava osnutka pogodbe
  - Priprava osnutka partnerstva
- Izbira dobavitelja.

#### **4.1.3. Implementacija**

V delu implementacije je potreben podrobnejši dogovor med ponudnikom in stranko o obsegu zunanjega izvajanja s pogodbo, ki se imenuje Service Level Agreement SLA, kamor štejemo (Kancheva, 2002, str. 9):

- Pomoč uporabnikom;
- Število uporabnikov, ki so lahko servisirani simultano;
- Urnik nadgradnje, vzdrževanja in sprememb v sistemu.

S pogodbo SLA si lahko podjetje zagotovi nemoteno delo in oskrbo svojega sistema in uporabnikov, po drugi strani pa nam le ta služi kot uporabno orodje za nadzor in oceno dela zunanjega izvajalca (Kancheva, 2002, str. 9).

V proces same implementacije rešitev ITO bi vključili še dve podfazi:

- Tranzicija poslovnih procesov ali funkcij na zunanjega izvajalca
  - Prenos sredstev, znanja in zaposlenih
  - Preureditev delovnih procesov
  - Ureditev inter in intra protokolov
- Rezultati
  - Plačila
  - Variacije
  - Izboljšave
  - Planiranje in napovedovanje

#### **4.1.4. Ocena in nadzor**

Zadnja faza ITO-ja je ocenjevanje tranzicije informacijske tehnologije na zunanjega izvajalca na podlagi »Service Level Agreement« in priprava prilagoditev, preden pride do nevšečnosti. Največji problem v tej fazi se pojavi, če ponudnik oz. izvajalec ne izpolni svojih pogodbenih obveznosti. Da bi se izognili težavam, ki lahko nastanejo, je potrebno v pogodbi o zunanjem izvajanjem vključiti tudi dodatne klavzule o predčasnem prenehanju pogodbenih obveznosti in vključitvi nevtralne tretje stranke za oceno realizacije predpisanih obveznosti (Kancheva, 2002, str. 10).

#### **4.2. Skriti stroški zunanjega izvajanja informatike**

Velika prednost zunanjega izvajanja del je znana cena, vendar pa podjetja plačujejo več, kot je dogovorjeno. Tem stroškom pravimo skriti stroški zunanjega izvajanja informatike in lahko predstavljajo zelo velik delež celotnih stroškov, če jih predčasno ne predvidimo pravi čas. Poleg tega je pomembno dejstvo, da se s predajo poslovne funkcije oz. funkcije IT zunanjemu izvajalcu, preda delo, ne pa končna odgovornost organizacije za nemoteno delo v



prihodnosti. (Jedlovčnik, 2006) V raziskavi, ki so jo leta 2001 opravili v 50 večjih podjetjih, ki so najela zunanje izvajalce za informacijsko tehnologijo, so ugotovili, da iskanje pravega dobavitelja, sestava osnutka pogodbe in nadzor nad delovanjem dobavitelja predstavljajo zelo velik delež stroškov, ki v začetku ponavadi niso predvideni. V skrite stroške prehoda na zunanje izvajanje informatike lahko štejemo tudi pomanjkanje izkušenj na tem področju. Da bi se izognili tovrstnim napakam, se je priporočljivo posvetovati s strokovnjaki s tega področja (Barthélemy 2001, str. 61).

### **4.3. Iskanje pravega dobavitelja**

Po nekaterih raziskavah, opravljenih v podjetjih, ki so se odločila za zunanje izvajalce, zajema iskanje pravega dobavitelja okoli 3 % celotnega zneska tranzicije funkcije informacijske tehnologije. Poleg tega je samo oceno stroška iskanja dobavitelja težko določiti, saj je veliko podobnih stroškov fiksnih in ni natančno določene meje med njimi. Privarčevati je možno že z malo daljšim razmislekom o sposobnostih dobavitelja, saj le - ta lahko prihrani čas in denar, ki bi ga drugače porabili za nadzor in ugotavljanje uspešnosti opravljenega dela dobavitelja. Zato je za podjetja najboljša, če se odločajo za dobavitelje, ki so nekako že uveljavljeni z informacijami iz prve roke (Barthélemy, 2001, str. 61).

#### **4.3.1. Jasno opredeljeni cilji**

Druga velika napaka, ki se dogaja pri izbiri dobavitelja, je, da podjetja ne vedo natančno, kaj bi želela. Po drugi strani pa je v stroki, kot je informacijska tehnologija to zelo težko opredeliti, saj se tehnologija zelo hitro spreminja in ne ve se, kaj se bo v prihodnosti dogajalo s podjetjem. V takem primeru je zelo težko opredeliti predmet pogodbe med partnerjema, vendar pa je le ta obvezna pri sklepanju tovrstnih poslov (Barthélemy, 2001, str. 61).

#### **4.3.2. Pogodba**

Pri izdelavi pogodbe o zunanjem izvajanju del je zelo pomembno, da navedemo čim bolj podrobne podatke za vse aktivnosti, ki bodo predane dobavitelju. Preveč odprta pogodba lahko pripelje do pravega poloma in prekinitve pogodbe ITO-ja, saj se za delo, ki ni specificirano v pogodbi, stroški lahko povzpnejo do vrtoglavih vsot.

Pogodbe o ITO morajo vsebovati dve klavzuli, ki v primeru slabega opravljanja oz. neizvajanja dogovorjenih aktivnosti zaščitita stranko, kot tudi dobavitelja.

- **Evolucijska klavzula**

Evolucijska klavzula se nanaša tako na tehnologijo kot tudi na cene in obseg izvajanja zunanjega izvajanja informacijske tehnologije (Barthélemy, 2001, str. 63).

- **Reverzna klavzula**

Je klavzula o reverzu ljudi ali tehnologije po prekinitvi pogodbe. Stranka se na ta način zaščiti oz. dobi pravico o odkupu nazaj prostorov ali zaposlenih v IT oddelku. Po prenehanju ali predčasni prekinitvi pogodbe podjetju ni potrebno ponovno zgraditi IT oddelka (Barthélemy, 2001, str. 63).

#### **4.4. *Tranzicijski stroški***

Med tranzicijske stroške uvrščamo vse stroške od podpisa pogodbe med partnerjema do popolnega prevzema oddelka ali funkcij informacijske tehnologije dobavitelja. Če na primer zaposleni v podjetju pomagajo dobavitelju pri vzpostavitvi novega stanja v podjetju, so to tranzicijski stroški, ki se nanašajo na pravo izbiro dobavitelja, kot tudi na natančno in nedvoumno pogodbo. V raziskavi, ki so jo opravili 2001, je pri 70 % vseh podjetij tranzicijski čas trajal v povprečju 10 mesecev (Barthélemy, 2001, str. 64).

Prvi korak za zmanjševanje tranzicijskih stroškov je zavedanje, da le - ti obstajajo. Poleg tega pa mora podjetje kljub najemu zunanjih izvajalcev obdržati ključne ljudi, ki so do tedaj opravljali delo v oddelku IT. Le ti lahko uspešno usmerjajo in nadzorujejo delo dobavitelja, kar v končni fazi zmanjšuje stroške tranzicije.

#### **4.5. *Upravljanje in nadzor zunanjega izvajalca***

Upravljanje in nadzor nad delom dobavitelja je obširno področje, ki lahko privede do visokih skritih stroškov. V to kategorijo spadajo nadzor, kjer podjetje ugotavlja, če so obveznosti iz pogodbe izpolnjene, pogajanja s ponudniki ITO storitev in pogajanja, če pride do potrebnih sprememb v pogodbi. Odstotek celotnih stroškov za nadzor in upravljanje narašča z velikostjo posla in večanjem števila aktivnosti, ki so s poslom povezana, kamor uvrščamo analize delovanja in pogajanja z dobavitelji (Barthélemy, 2001, str. 65).

#### **4.6. Tranzicija po zunanjem izvajanju**

Četrti skriti stroški izhajajo iz tranzicije po zunanjem izvajanju. V to kategorijo bi lahko uvrstili zamenjavo dobavitelja ali celo ponovno vzpostavitev notranjega oddelka za informacijsko tehnologijo. Vendar pa ne glede na to, kako se pogodba konča, za managerje posel velja za neuspešnega. Stroškom tranzicije po končani pogodbi se ponovno lahko izognemo na dokaj enostaven način, in sicer da obdržimo dovolj visoko raven znanja na področju IT znotraj podjetja (Barthélemy, 2001, str. 66).

#### **4.7. Zmanjševanje skritih stroškov**

Podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje informatike, se lahko skritim stroškom v povezavi le s tem izognejo že v začetni fazi.

Zunanje izvajanje naj bi bilo samo za tiste funkcije, ki ne predstavljajo kritičnih funkcij podjetja ali pa ki jih ne obkroža preveč negotovosti. Kjer se pojavi kakršna koli negotovost v zvezi s poslovnimi funkcijami, je potrebno najprej le - to odpraviti, šele nato pride na vrsto razmislek, ali je funkcija primerna za zunanjega izvajalca. Po končani analizi del in funkcij je naslednji korak pri zmanjševanju stroškov preiščena izbira dobavitelja. Najbolje je, če podjetje pri izbiri zunanjega izvajalca naredi intervju z njegovimi klienti in ugotovi, kakšno je zadovoljstvo že obstoječih strank. Poleg tega, da je potrebno biti zelo pazljiv pri izbiri, je zelo priporočljivo najeti tudi zunanjega svetovalca, ki že ima izkušnje z ITO in ki lahko podjetju privarčuje velike vsote denarja ter reši posel pred propadom. Ne nazadnje je pri zmanjševanju skritih stroškov odločilnega pomena pogodba, ki jo podjetje sestavi za tranzicijo funkcij IT na zunanjega izvajalca. Dejstvo je, da imata znanje in izkušnje svojo ceno, tako da je priporočljivo v podjetju obdržati ključne ljudi, ki so bili pred sklenitvijo posla odgovorni za informacijsko tehnologijo v podjetju, po drugi strani pa so le ti kompetentni za nadzor in pravilno izvajanje pogodbenih obveznosti (Barthélemy, 2001, str. 68).

#### **4.8. Kritike zunanjega izvajanja**

Zaradi globalizacije in zunanjega izvajanja so se po svetu pojavila mnoga nesoglasja. Ljudje se zaradi seljenja produkcije podjetij na manj razvita območja bojijo izgube svojih služb in tako vira preživetja. Mnogi nasprotniki zunanjega izvajanja zahtevajo, da se za podjetja, ki selijo svoje centre uvede poseben davek, ki bi vsaj malo zaščitil domače gospodarstvo. Po raziskavi

javnega mnenja, ki so jo opravili v ZDA v avgustu 2004, so ugotovili, da je 71 % vprašanih mnenja, da je zunanje izvajanje slab za njihovo gospodarstvo, in 62 % vprašanih meni, da bi bilo potrebno uvesti davek za podjetja, ki uporabljajo zunanje izvajanje (Zogby International, 2006).

Ena od idej za zmanjševanje vpliva zunanjega izvajanja del je bila izobraževanje ljudi. Vendar pa je naletela na velik odpor, saj zadeva ljudi, ki že imajo visoko izobrazbo. Nelogično in neekonomično bi jih bilo izobraževati na drugem področju, da bi dosegli enako stopnjo izobrazbe, obstaja pa tudi možnost, da bi prav tako na novem področju ostali brez dela.

Največja kritika zunanjega izvajanja pa zadeva varnost in kvaliteto. Pojavili so se že mnogi primeri, ko so podjetja ali posamezniki, katerim je bilo dodeljeno delo drugega podjetja, izkoristili zaupne informacije in jih uporabili v svoje dobro. Kritiki uporabljajo za svoje argumente predvsem primer, ki se je zgodil v aprilu leta 2005 in zadeva klicne centre v Indiji. Nekateri izmed delavcev so si pridobili gesla računov strank Citibank banke in njihovih računov pretočili 350000 \$ (Wikipedia, 2006).

Dell je dokazal, da zunanje izvajanje ni razlog za slabo kvaliteto storitev ali izdelkov. Zaradi slabe kvalitete opravljanja dela v klicnih centrih so klicne centre spet preselili nazaj v ZDA.

Kritiki zunanjega izvajanja v ospredje postavljajo samo negativne posledice, kot je na primer izguba službe za delavce. Vendar pa ima zunanje izvajanje do neke mere enake posledice, kot če npr. v avtomobilski tovarni zamenjajo delavce s stroji. Cilj zamenjave je isti, višji dobiček in boljša kvaliteta, kar posledično vpliva tudi na produktivnost in s tem na gospodarstvo kot celoto. Ekonomist Tomas Sowell je dejal, da kar koli vpliva na izboljšanje ekonomičnosti, bo nekoga stalo službe (Williams, 2004).

Walter Williams (2004) je kot komentar zunanjega izvajanja dejal: »"Kreativno uničevanje" je proces učenja, kjer spoznavamo nove načine produkcije in storitev na cenejši način, kar nas v končni fazi naredi vse bogatejše.«

## **5. SKLEP**

Zunanje izvajanje del ni nov proces ali nov način dela. Specifična znanja ljudje prodajajo in na ta način pomagajo drugim, odkar obstaja menjava oz. trgovina. Dandanes ljudje zunanje izvajanje različnih dejavnosti uporabljamo vsak dan, vendar se tega ne zavedamo oz. se nam zdi samoumevno. Tudi

varstvo in šolanje otrok je neke vrste zunanje izvajanje, saj najemamo ljudi, ki imajo s tem izkušnje in specifična znanja, ki jih lahko podajo. Zunanje izvajanje tako ni samo enostranski, temveč vključuje dvostransko izmenjevanje informacij in zahteva veliko mero zaupanja in koordinacije. Pomembno je, da se podjetja zavedajo hitrega razvoja tehnologije, in če se hočejo posvetiti svoji ključni dejavnosti, ne morejo vlagati svojega časa in denarja v razvoj aktivnosti in funkcij, ki niso njihovo področje. Podjetja so razvila nov način poslovanja, in sicer so za aktivnosti, kjer so potrebna ekspertna znanja, začela najemati za to usposobljena podjetja ali posameznike, kar pride do izraza predvsem na področju informacijske tehnologije.

Na podlagi podatkov, ki sem jih uspel pridobiti o stanju slovenske informatike, lahko rečemo, da slovensko gospodarstvo ne zaostaja za ostalimi trgi v Evropi ali celo v svetu. Dejstvo je, da smo po osamosvojitvi Slovenije potrebovali kar nekaj časa, da smo se modernizirali in ogromno investirali v razvoj komunikacijske in informacijske tehnologije. Presenetilo me je, da smo po analizi slovenskega trga, ki jo je za Microsoft opravila družba IDC, celo v vrhu držav jugovzhodne Evrope in da celo prekašamo Portugalsko in Grčijo. Slovenski trg informacijske tehnologije je že postal zrel trg, kar nakazujejo podatki, da gre vedno manj sredstev za nakup strojne računalniške opreme in da se večja poraba sredstev za razvijanje novih aplikacij in sistemskih rešitev po naročilu posameznih podjetij.

Zunanje izvajanje informatike predstavlja predvsem potrebo po ekspertnih znanjih v posameznih podjetjih, kjer pride do določenega problema, ko podjetje ni več kos določenemu problemu oz. nima potreb, da bi razvili svoj oddelek, ki bi se ukvarjal z informacijsko tehnologijo. Razvoj novega oz. vzdrževanje obstoječega oddelka lahko predstavlja velik strošek za podjetje. V 49 % primerov pa se kot sredstvo zmanjševanja stroškov uporablja zunanje izvajanje informatike.

Proces izbire dobavitelja je zaradi specifičnih potreb, ki jih ima vsako podjetje, zelo zapleten proces. Nejasni cilji in naloge, ki jih naj bi opravljal dobavitelj, so začetni korak do propada zunanjega izvajanja informacijske tehnologije. Poleg tega pa jasno določeni cilji in funkcije, ki naj bi jih opravljal dobavitelj, še ne pomenijo formule za uspeh. Zelo pomemben proces je sestava osnutka pogodbe, kjer ne smemo puščati prostih rok ne dobavitelju in ne naročniku. Stroške priprave pogodbe in procesa tranzicije funkcij informacijske tehnologije k dobavitelju imenujemo skriti stroški zunanjega izvajanja. Ti stroški lahko v končni fazi predstavljajo precejšen delež celotnih stroškov vpeljave

zunanjega izvajanja informatike, zaradi česar se je nujno potrebno zavedati vseh nevarnosti in preprek, ki se lahko pojavijo ob sklenitvi posla. Skriti stroški so bili v preteklosti najpogostejši razlog za propad ITO-ja.

Nasprotniki zunanjega izvajanja pravijo, da je zunanje izvajanje krivo za propad številnih podjetij in za zmanjšanje števila delovnih mest v bolj razvitih državah, kot je npr. ZDA. Pomembno je poudariti, da kritiki mešajo pojme zunanje izvajanje in zunanje izvajanje v oddaljenih državah, saj je pojav seljenja podjetij oz. obratov na tuje ozemlje »offshoring«. Po drugi strani pa tudi podatki mnogih raziskav nakazujejo drugače. Michael F. Corbett, vodilni svetovni strokovnjak na področju zunanjega izvajanja, pravi da zunanje izvajanje v oddaljenih državah celo zvišuje realizacijo vsakega dolarja, investiranega v Indijo, iz 1,12 \$ v 1,14 \$, kar izhaja iz večje konkurenčnosti podjetij. S seljenjem na cenejše lokacije podjetja bistveno znižajo operacijske stroške in povečujejo konkurenčnost. Večja konkurenčnost vodi v večja vlaganja in posledično večja število delovnih mest.

Zunanje izvajanje in zunanje izvajanje informatike, sta po mojem mnenju koristna za vse. Poleg tega, da si podjetja pridobijo večjo konkurenčnost z zniževanjem stroškov in dostopa do ekspertnih znanj, je po drugi strani to tudi zelo velika priložnost za manjša podjetja, ki se šele uveljavljajo. S pojavom globalizacije in razvitega transporta ter interneta ni več nobene ozemeljske omejitve, ki bi lahko preprečevala sodelovanje podjetij z večjih kontinentov. Naravni pojav je, da se tudi lokacija podjetij menja glede na ugodnosti, ki jih neka država ponuja. Zaradi odprtega gospodarstva, velikega števila delovne sile in dobro razvitega izobraževalnega sistema je začela v svetu kot priljubljena destinacija postajati Indija in samo želimo si lahko, da bi tudi v Sloveniji s svojo odprtostjo lahko sledili trendu, ki se pojavlja v azijskih državah.

Na podlagi vseh pridobljenih podatkov in različnih vidikov zunanjega izvajanja lahko zaključim, da je zunanje izvajanje, kot tudi vse njegove podzvrsti, koristen za razvoj podjetij, spodbujanje konkurenčnosti in rast gospodarstev na manj razvitih področjih sveta. Zunanje izvajanje predstavlja tudi dobro poslovno priložnost za slovensko gospodarstvo, saj imamo zelo drago delovno silo in majhen trg, kar preprečuje razvoj mnogih manjših podjetij, ki bi lahko z zunanjim izvajanjem del pridobila nova znanja, prišla do cenejše delovne sile in celo vstopila na nova tržišča.

## LITERATURA

1. Barthélemy Jérôme: The Hidden Costs Of IT Outsourcing, MIT Sloan Management Review 2001. Cambridge, 42(2001), 3, str. 60–69.
2. Brown Douglas, Wilson Scott: Black Book Of Outsourcing, New Jersey : Wiley, 2005. 365 str.
3. Click Rick, Duening Tom: Business process outsourcing, the competitive advantage. New Jersey : Wiley, 2004. 241 str.
4. Cullen Sara, Wilcocks Leslie: Intelligent It Outsourcing. Oxford : Elsevier,2005. 224 str.
5. F.Corbett Michael: The Outsourcing Revolution. Chicago : Dearborn, 2004. 244 str.
6. F.Corbett Michael: Dispelling The Myths About Outsourcing, ponatisnjeno iz Fortune, bk., 31.maj 2004a, special advertising section, str. s2 – s8.
7. Ferrell Keith: Outsourcing's Benefits May Be More Than Monetary, TechWeb News.  
[URL: <http://informationweek.com/story/showarticle.jhtml>], 25.9.2003.
8. Garnick Richard: Globalisation's Gloomy Guses Must Adapt. Business Week, London, 2006, 6404.
9. Habot David: Business process outsourcing: Organizacijsko izločevanje poslovnih procesov, Infosrc, Ljubljana, 2004, 38, str. 17–18.
10. Jakupovič Esad: Outsourcing – Ko IT namesto vas delajo drugi. Varnostni forum, Vrtojba, marec 2006, , str. 16–17.
11. Jedlovčnik Janja: Obvladovanje E-arhiva pri zunanjem izvajalcu. Varnostni forum, Vrtojba, marec 2006, str. 8–10.
12. K.Halvey John, Murphy Melby Barbara: Information Technology Outsourcing Transactions, Process, Strategies and contracts. New Jersey : Wiley, 2005. 649 str.

13. Kancheva Emilia: Key Considerations For Successful Outsourcing Of IT Functions. Research Bulletin, Kolorado, 13, 2002. 13 str.
14. Kelly Terri: A Brief History Of Outsourcing. Global Envision.  
[URL: <http://www.globalenvision.org/library/3/702/>], 2003.
15. Kriegel Uriah: Outsourcing: The Invisible Hand's Global Justice.  
[URL: <http://www.globalenvision.org/library/3/611/>], 20.1.2006.
16. Kumar Dasari Ravi: Secret of organizational success – Business Process Outsourcing. Singapur, 2004.
17. Malis Franci: Vedno na tehcnici. Varnostni Forum, Vrtojba, marec 2006, str. 19–20
18. Sweet Pat: Outsourcing Is In.  
[URL: <http://www.conspectus.com>], september 2004.
19. Williams Walter: Should we save jobs. CapMag.  
[URL: <http://www.capmag.com/article.asp?ID?4113>], 6. 10. 2006.

## **VIRI**

1. A History Of Outsourcing. Guardian Unlimited.  
[URL: [http://www.society.guardian.co.uk/microsite/outsourcing\\_/story](http://www.society.guardian.co.uk/microsite/outsourcing_/story)], 19. 6. 2006
2. Analiza slovenskega trga IKT (posodobitev). Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2005. 18 str.
3. Benefits Of Outsourcing.  
[URL: <http://www.indianindex.com/outsourcingtoindia.html>], 9. 10. 2006.
4. Compound Annual Growth Rate – CAGR.  
[URL: <http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp>], 18. 10. 2006.



5. IT And Business Process Outsourcing.  
[URL: <http://www.conspectus.com>], september 2004.
6. Outsourcing Directions And Decisions For 2003. Getronics. 4 str.  
[URL: [http://www.getronics.com/download/pdf/CIO\\_survey\\_160902.pdf](http://www.getronics.com/download/pdf/CIO_survey_160902.pdf)], 2002.
7. Slovar poslovne informatike.  
[URL: [http://www.islovar.org/iskanje\\_enostavno.asp](http://www.islovar.org/iskanje_enostavno.asp)], 1.10.2004.
8. Slovenija kot informacijska družba. Uporabna informatika, Ljubljana, 2000, pos. št., str 1-36.
9. Stanje poslovne informatike v Sloveniji 2005/2006. Inštitut za poslovno informatiko Ekonomske fakultete.
10. The Economic Impact Of IT: The Software Industry And Microsoft, Slovenia; junij 2005, interno gradivo podjetja Microsoft.
11. Timeline: Outsourcing And The Public Sector. Guardian Unlimited.  
[URL: [http://www.society.guardian.co.uk/microsite/outsourcing\\_/story](http://www.society.guardian.co.uk/microsite/outsourcing_/story)], 19.6.2006.
12. Uporaba informacijske tehnologije: Anketna raziskava Združenja manager, interno gradivo združenja, julij 2003.
13. What Is Outsourcing, Benefits Of Outsourcing.  
[URL: <http://www.asiapacific.adp.com/outsourcing/benefits.php>], 9. 10. 2006.
14. Wikipedia.  
[URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>].
15. Zogby international.  
[URL: <http://www.zogby.com/news/readnews.dbm?ID=870>], 8.10.2006.

## KRATICE IN TUJKE

<b>BDP</b>	bruto domači proizvod
<b>BPO</b>	Zunanje izvajanje poslovne funkcije (Business Process Outsourcing)
<b>CAGR</b>	Skupna letna mera rasti (Compound Annual Growth Rate)
<b>IKT</b>	Informacijske in komunikacijske tehnologije
<b>IMF</b>	Mednarodni denarni sklad (International Monetary Fund)
<b>IT</b>	Informacijska tehnologija (Information Technology)
<b>IT outsourcing</b>	Zunanje izvajanje informacijske tehnologije
<b>ITO</b>	Zunanje izvajanje informacijske tehnologije (Information Technology Outsourcing)
<b>Know How</b>	Znanje, izkušnje
<b>Offshoring</b>	Zunanje izvajanje del na lokaciji zunaj države
<b>Outsourcing</b>	Zunanje izvajanje
<b>OECD</b>	Organizacija za ekonomski razvoj in sodelovanje (Organisation for Economic Co-operation and Development)
<b>RFP</b>	Prošnja za ponudbo (Request for proposal)

**SLA**

Pogodba o zunanjem izvajanju informacijske tehnologije (Service Level Agreement)

**Sweatshop**

Delavnica, v kateri delajo slabo plačani delavci

**The National  
Economies  
project**

Projekt Microsofta, po katerem je IDC analiziral trge v 28 državah sveta