

# Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij

KLEMEN KAVČIČ

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Zunanje izvajanje dejavnosti je lahko pomembna strateška odločitev za podjetje – tako za tisto, ki dejavnosti prenese, kot tudi za tisto, ki jih prevzema. Rezultati raziskave v Sloveniji potrjujejo domneve, da je zunanje izvajanje postalo stalna praksa večine slovenskih podjetij in se zelo pogosto odločajo za prenos pomožnih dejavnosti na ravni podjetja. Za podjetje je pomembno, da odločitev glede zunanjega izvajanja temeljito prouči in analizira vse mogoče poteke in izide, tveganja in koristi, ki jih lahko prinese. Management slovenskih podjetij se v večini analiziranih primerov osredotoča samo na kratkoročne koristi in ne razmišlja o koristih, ki jih prinaša dolgoročno sodelovanje med udeleženci.

*Ključne besede:* zunanje izvajanje dejavnosti, sodelovanje, strategije

## Uvod

Zunanje izvajanje dejavnosti (angl. outsourcing) je posebna sodelovalna strategija organizacije. Organizacija zaupa zunanjim izvajalcem nekatere dejavnosti, ki jih sicer zmore opravljati tudi sama, pri čemer bolj ali manj ohranja svoje temeljne zmožnosti. Allweyer, Besthorn in Schaaf (2004) opredeljujejo zunanje izvajanje kot sestavljenko, ki združuje besede zunaj (angl. outside), vir (angl. resource) in uporabljanje (angl. using). V slovenščini se uporabljajo tudi izrazi izločanje dejavnosti, najem storitev, zunanja oskrba in še kakšen.

V literaturi (Lamming 1993; Quinn in Hilmer 1994; Olsen in Elram 1997; Lonsdale in Cox 1998) sta sorodna pojma še management oskrbovalnih verig (angl. supply chain management) in vertikalna zaveznitva (angl. vertical alliances). Vse večja pozornost se namenja bolj ali manj sodelovalnemu razmerju med trženjskimi partnerji.

Zunanje izvajanje dejavnosti je eno od strateških orodij za doseganje poslovnih ciljev. Commons (1931), Coase (1937) in Williamson (1985) navajajo, da se podjetja odločajo za zunanje izvajanje, kadar so stroški dejavnosti znotraj podjetja višji, kot če bi podjetje proizvod ali storitev kupovalo na trgu. Gre za pogodbeni prenos nekaterih dejavnosti, ki jih je podjetje opravljalo samo, na zunanje izvajalce.

Kubr (2002) in Greaver (1999) opredeljujeta zunanje izvajanje kot pogodbeno izločanje dejavnosti, ki jih podjetje ne bo več izvajalo.

Odloči se torej, da bo izločeno dejavnost opravilo drugo podjetje.

V zadnjih letih so prednosti, ki jih lahko prinaša zunanje izvajanje dejavnosti, zelo pogosto predmet proučevanja in razprav. Če naštejemo nekaj primerov: zniževanje stroškov (Quinn in Hilmer 1994; Hendry 1995; Lankford in Parsa 1999; Krizner 2000; Roberts 2000; Adler 2000; Jennings 2002; Kakabadse in Kakabadse 2000), zmanjševanje potreb po vlaganjih (Muscato 1998; Kakabadse in Kakabadse 2000), spreminjanje fiksnih stroškov v variabilne (Kelleher 1990; Blumberg 1998; Razzaque in Chen 1998), izboljševanje ravni kakovosti (Lee 1994; Willcocks, Lacity in Fitzgerald 1995; McEachern 1996; Kriss 1996; Kakadbase in Kakadbase 2000), povečanje prožnosti (Quinn in Hilmer 1994; Campbell 1995; Gordon 1997; Muscato 1998; Antonucci, Lordi in Trucker 1998; Kakabadse in Kakabadse 2000; Jennings 2002), dostop do najnovejših tehnologij (Campbell 1995; Gordon 1997; Antonucci, Lordi in Trucker 1998; Lankford in Parsa 1999; Muscato 1998) in osredotočanje na ključne zmožnosti podjetja (Quinn in Hilmer 1994; Antonucci, Lordi in Trucker 1998; Blumberg 1998; Lankford in Parsa 1999; Adler 2000; Kakabadse in Kakabadse 2000; McIvor in McHugh 2000; Jennings 2002).

Za management je pomembno, da odločitev za zunanje izvajanje temeljito prouči in analizira vse mogoče poteke, izide, koristi in predvsem tveganje, ki jih prinaša. Pri pregledovanju literature se izkaže, da številni avtorji poudarjajo pomen potencialnih nevarnosti zunanjega izvajanja, kot so: nerealizirani prihranki in skriti stroški (Prahalaad in Hamel 1990; Quinn in Hilmer 1994; Hendry 1995; McEachern 1996; Earl 1996; Jennings 2002; Brown 1997; Antonucci, Lordi in Trucker 1998; Kakabadse in Kakabadse 2000), slaba izbira partnerja (Hill 1994; Gordon 1997; Krizner 2000), izgubljanje ključnih zmožnosti, znanj in veščin (Quinn in Hilmer 1994; Jennings 2002; Roberts 2000) ter izgubljanje odjemalcev (Brown 1997; Blumberg 1998; Kakabads in Kakabadse 2000). Management podjetja pogosto zmotno meni, da je pri prenosu dejavnosti treba samo najti primernega partnerja, kar že samoumevno pomeni korist za podjetje.

Tuja strokovna literatura, ameriška in evropska, opozarja, da s stališča podjetij, ki prenesejo dejavnost na zunanjega izvajalca, zunanje izvajanje velikokrat ne uspe, proces končajo prej, kot so načrtovala. Literatura pogosto obravnava težave podjetij, ki prenesejo dejavnost na zunanjega izvajalca (Quinn in Hilmer 1994; Lonsdale in Cox 1998; Wasner 1999), ki morajo predčasno prenesti dejavnosti nazaj v svoje podjetje ali pa poiskati novega zunanjega izvajalca. Redke pa so objave o strategijah, ki omogočajo vsaj tolikšno trajnost zunanjega izvajanja, da donosi presežejo začetne vložke, še manj pa o strategijah,

ki bi omogočale trajno uspešno sodelovanje s podjetji, ki prevzamejo zunanje izvajanje dejavnosti, v obojestransko zadovoljstvo udeležencev.

Literatura, zlasti ameriška (Barney 1991; Peteraf 1993; Nellore in Soderquist 2000), obravnava razmerje med podjetjem, ki prenese dejavnosti na zunanjega izvajalca, in podjetjem, ki prevzame zunanje izvajanje dejavnosti, večinoma po distributivnem, in ne po integrativnem (sodelovalnem) konceptu, omejuje se na sprotne vidike sodelovanja in ne obravnava dolgoročnih strateških usmeritev. Le redko se ukvarja s posledicami (zlasti izgubami, tveganji) prenehanja izvajanja dejavnosti, predvsem pa predčasne prekinitve zunanjega izvajanja, ki jih lahko občutita obe vpleteni strani – zlasti če koristi, pridobljene v času zunanjega izvajanja, ne presežejo vložkov v vzpostavitev, izvajanje in končanje procesa zunanjega izvajanja.

Namen prispevka je analizirati obseg in značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti v slovenskem okolju. Cilj je smernice za dolgoročnejše snovanje razmerij, ki presega okvir razvojne politike podjetja, predstaviti udeležencem zunanjega izvajanja. Na osnovi omenjenih predpostavk postavljamo naslednji hipotezi:

- H1 *Presoje podjetij, ki prenesejo dejavnost na zunanjega izvajalca, v Sloveniji temeljijo predvsem na kratkoročnih ekonomskih koristih (nižji stroški).*
- H2 *Trajanje obravnavanega sodelovanja med udeleženci zunanjega izvajanja je večinoma časovno omejeno in ne presega okvira razvojne politike organizacije.*

Tematiko obravnavamo s kvantitativno metodo. Vzorec obsega 75 slovenskih podjetij. Med anketiranimi podjetji, ki so prenesla dejavnosti na zunanje izvajalce, so proizvodna in storitvena podjetja enakomerno zastopana. Z anketnim vprašalnikom med podjetji, ki prenašajo dejavnosti na zunanje izvajalce, smo dobili podatke o tem, katere dejavnosti podjetja prenašajo na zunanje izvajalce in kakšen je obseg dejavnosti. Z raziskavo želimo ugotoviti razvojno stopnjo zunanjega izvajanja v Sloveniji, ročnost sodelovanja, katere so dejavnosti, ki jih podjetja prenašajo na zunanje izvajalce, in razloge zanje.

V prispevku najprej opredelimo zunanje izvajanje, predstavimo teorije in paradigme, ki pojasnjujejo zunanje izvajanje, ter njegovo razvojno pot v Sloveniji. V empiričnem delu raziskave analiziramo obseg in značilnosti zunanjega izvajanja v slovenskem okolju med slovenskimi podjetji. Na osnovi empirične raziskave podamo ugotovitve in postavimo dve temeljni hipotezi za nadaljnje preverjanje.

## **Teorije in paradigme kot osnova za analizo zunanjega izvajanja dejavnosti**

### WILLIAMSONOVA TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV

Prvo pomembno teoretično izhodišče in perspektivo za zunanje izvajanje po našem mnenju daje Williamsonova teorija transakcijskih stroškov (1985), ki povezuje ekonomsko in organizacijsko teorijo. Teorijo transakcijskih stroškov je treba razumeti kot orodje, ki nam omogoča boljše razumevanje delovanja podjetja in snovanja procesa zunanjega izvajanja. Osnovna premisa teorije transakcijskih stroškov je v tem, da lastnost transakcije določa dejavnike, ki utemeljujejo učinkovito organizacijsko strukturo.

Williamson poudarja, da je razvoj multidivizijske strukture organizacije najpomembnejša inovacija 20. stoletja. Posamezna divizija se osredotoča na konkreten trg oziroma proizvod in zanj prevzema odgovornost. Najpomembnejši razlog za obstoj večoddelčnih podjetij je v gospodarjenju s transakcijskimi stroški. Nadalje avtor razlaga, da je odločitev za proizvodnjo blaga in storitev znotraj organizacije ali zunaj nje z uporabo mrež dobaviteljev tista, s katero se na novo opredeli namen ustanovitve podjetja. Podjetje, ki se odloči »narediti«, uporabi svoje notranje vire in obstoječi management in ne trga kot mehanizma za usmerjanje virov.

### PORTERJEVA TEORIJA TRGA

Druga teorija, ki je uporabljena v literaturi in nam daje teoretično podlago za zunanje izvajanje, je Porterjeva teorija trga (1980). Porter je v 80. letih 20. stoletja razvil model petih sil privlačnosti panoge. Njegovi predhodniki so proučevali panoge in podjetja predvsem s tržnega vidika ter trg definirali kot monopolističnega, oligopolističnega ali konkurenčnega. Število ponudnikov in diferenciacijo proizvodov z vstopnimi in izstopnimi pregradami so upoštevali kot merilo konkurenčnosti. Porter je menil, da taka analiza panoge in podjetij ni popolna, ker proučuje samo tržni vidik, medtem ko je kvalitativni premalo upoštevan. Kvalitativni vidik se nanaša na zorni kot industrije ter na doseganje vertikalnih in horizontalnih sinergij. Porterjev model omogoča proučevanje panoge v vseh smereh, torej proučitev dejavnosti v vertikalni in horizontalni smeri. Po njegovem mnenju nam šele to omogoča razumevanje osnove, na kateri temeljijo konkurenčne prednosti podjetij na posameznem trgu. Vertikalna proučitev panoge nam omogoča razumevanje koristi oziroma konkurenčnosti, ki jih dosegajo vertikalno integrirana podjetja z nadzorom verižnih dejavnosti od proizvodnje do trženja. Horizon-

talna smer omogoča sinergijsko delovanje podjetij v smislu kakovosti poslovanja in stroškovne učinkovitosti. Privlačnost panoge in širina dejavnosti znotraj nje je odvisna od petih dejavnikov privlačnosti: od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev na eni strani in kupcev izdelkov oziroma storitev na drugi strani, od nevarnosti pojavitve nadomestkov ter od stopnje konkurenčnega rivalstva v panogi.

#### TEORIJA VIROV – KONCEPT SREDSTEV IN ZMOŽNOSTI ORGANIZACIJE

Tretja pomembna teorija za razumevanje razsežnosti zunanjega izvajanja je tako imenovani koncept sredstev kot osnove za doseganje trajne konkurenčne prednosti podjetja (angl. resource based view of the firm, RBV), ki je eden od prevladujočih konceptov v strateškem managementu ter poudarja pomen sredstev in zmožnosti podjetja kot glavni dejavnik dobičkonosnosti in konkurenčne prednosti (Prahalad in Hamel 1990; Barney 1991). Koncept sta zasnovala že Ricardo in Schumpeter, prvič je bil objavljen v knjigi avtorice E. Penrose leta 1959. V svojem delu se je osredotočila na raziskovalno vprašanje, kako se podjetja odločijo, katere izdelke in po kakšni ceni proizvajati in kako, ter zakaj se podjetja selijo z enega trga na drugega, s proizvodnje enega izdelka na proizvodnjo drugega. Reve (1990) združuje teorijo trga in teorijo transakcijskih stroškov s teorijo sredstev in zmožnosti ter agencijsko teorijo podjetja, zato da bi opredelil in določil ustrezno ujemanje med ključnimi zmožnostmi organizacije in njenimi strateškimi povezavami. Ključne zmožnosti podjetja obvladajo z notranjimi pogodbami, ki temeljijo na organizacijskih spodbudah, medtem ko strateške povezave obvladujejo z zunanjimi pogodbami, ki temeljijo na medorganizacijskih spodbudah.

#### INTERNALIZACIJSKA TEORIJA

Teorija internalizacije je danes ena pomembnejših teorij, ki pojasnjujejo mednarodno poslovanje podjetij. Definicij internalizacije je veliko. Po navadi se opredeljuje kot premik operacij procesov podjetja na tuje trge, kot vedno večjo vpletenost v mednarodne operacije, kar vključuje postopke nabave in prodaje (Katsikeas in Morgan 1997). Albaum, Duerr in Strandskov (1989) pravijo, da se internalizacija velikokrat obravnava kot postopna geografska širitev in razvoj operativnih oblik na tujem. Svetličič (1996) navaja, da je bistvo teorije, da se podjetje odloči internalizirati trg, kadar so stroški transakcij prek trga zaradi tržnih hib, ki otežujejo pretok blaga in storitev, višji kot znotraj podjetja. Koristi internalizacije so enake stroškom

zunanjih tržnih pomanjkljivosti, ki se jim tako izognejo. Da bi podjetje preseglo probleme naravnih tržnih pomanjkljivosti, povezanih s cenitvijo znanja, ali podobnih neoprijemljivih specifičnih prednosti, razvije lastno hierarhično organizacijo za razrešitev alokacijskih in distribucijskih problemov. Internalizacijska teorija Coasov koncept transakcijskih stroškov pravzaprav razširi na mednarodne transakcije.

#### EKLEKTIČNA PARADIGMA

Eklektična paradigma je poskus različne poglede združiti v celostno teorijo. Eklektična paradigma odgovarja predvsem na vprašanja, kateri so pogoji za začetek mednarodne proizvodnje, zakaj se podjetje odloči za tuje neposredne naložbe, ne pa za alternativne možnosti. Svetličič (1996) meni, da po tej paradigmi obseg ter geografsko in panožno razpršitev proizvodnje v tujini določajo tri skupine med seboj povezanih spremenljivk, ki sestavljajo tri podparadigme. Prve so *lastniško specifične prednosti*, ki omogočajo podjetju monopolne dobičke v različnih ekonomskih prostorih. Dunning (1981) deli prednosti v oprijemljive in neoprijemljive (na primer pravice industrijske lastnine, inovacije, znanja). Naslednje so *lokacijsko specifične prednosti* (na primer proizvodni stroški, velikost in rast trga, vladne politike), ki jih vlagatelju ponudi država, v katero želi vlagati. Bolj kot naravne danosti so pomembne ustvarjene prednosti oziroma njihova kombinacija. Tretje pa so *internalizacijske prednosti*, ki pomenijo, da je neko mednarodno transakcijo mogoče izvesti po nižjih stroških od tržnih v okviru samega podjetja.

#### VEDENJSKA (BEHAVIORISTIČNA) TEORETIČNA USMERITEV

Vedenjska teoretična usmeritev razlaga človekovo socialno dejavnost kot sklop fizičnih in verbalnih odzivov na socialne dražljaje in dispozicije posameznikov za te odzive. Ker večina teh odzivov izhaja iz različnih procesov učenja, vedenjsko usmerjeno socialno psihologijo najbolj zanima proces socialnega učenja, razvoja reakcijskih struktur pod vplivom pozitivnih in negativnih socialnih sanacij. Racionalnost zahteva medsebojno primerjavo in izbiro najboljše možnosti, vendar človeški um zaradi velike kompleksnosti naloge tega ni sposoben izpeljati racionalno, saj so njegove spoznavne sposobnosti omejene (Simon 1955). Zmogljivost človeškega uma, ki omogoča reševanje kompleksnosti problemov, je sorazmerno majhna. Rabin (1998) meni, da v stanju splošne negotovosti ni mogoče biti popolnoma racionalen. Behavioristična teorija poudarja, da je posameznik lahko racionalen samo toliko, kolikor mu dopuščajo njegove omejene

kognitivne sposobnosti (Simon 1955). Avtor zato pojem »homo oeconomicus« zamenjuje z »administrativnim človekom«.

Simon (1955) predlaga, da se »racionalnost« nadomesti z »zadovoljivim vedenjem«, saj to bolje opisuje človekovo vedenje. Namesto maksimizacije predlaga iskanje prve možnosti, ki presega želeno mejo zadovoljstva, pri čemer se proces iskanja ustavi, čeprav polje alternativ ni izčrpano. Posamezniki so tako v svojem vedenju »namensko racionalni«, saj namen ni maksimizacija, temveč izbira zadovoljive rešitve. Trstenjak (1982) pravi, da ekonomska psihologija poskuša vnesti psihološke spremenljivke v ekonomske modele. Med ekonomijo in psihologijo obstaja vzajemna povezava, saj ekonomske procese lahko razumemo kot posledice psihosocializacijskih dejavnikov. Po drugi strani so ekonomski procesi pogosto motiv, ki usmerja vedenje.

Na kratko smo predstavili nekatere pomembnejše teorije, ki pojasnjujejo zunanje izvajanje dejavnosti, z namenom prikazati trde (tehnokratske) in mehke (humanistične) vidike razsežnosti zunanjega izvajanja. To v prispevku obravnavamo kot prenos dejavnosti, ki jih je podjetje pred tem samo opravljalo, na zunanjega izvajalca. Zunanje izvajanje smo opredelili kot strategijo za obvladovanje kompleksnosti podjetja, kjer podjetje zaupa zunanjim izvajalcem nekatere dejavnosti, ki jih sicer zmore opravljati tudi samo, pri čemer bolj ali manj ohranja svoje temeljne zmožnosti.

Za slovensko gospodarstvo zunanje izvajanje dejavnosti ni novost. V obdobju med prvo in drugo svetovno vojno je bil prenos proizvodnje iz bolj razvitih dežel (na primer tekstil, jeklarstvo, kemija) temelj za začetek industrializacije. V nekdanji Jugoslaviji je bila Slovenija prav zato nadpovprečno razvita. Velik del slovenskega izvoza je temeljil na oblikah, podobnih zunanjemu izvajanju – proizvodnji sestavnih delov, materialov ipd. za tuje proizvajalce, na tako imenovanih dodelavnih poslih (nem. Lohnarbeit). Mnoga med temi razmerji so postala ob vlaganju lastnega znanja in kapitala vse bolj enakovredna in osnova za današnje mednarodno poslovanje. V obdobju tranzicije pa je sledil nov val sodelovanj med udeleženci zunanjega izvajanja, ki so jih sklepala zlasti tista slovenska podjetja, ki za preživetje niso imela druge izbire.

Zunanje izvajanje dejavnosti je ena od oblik povezovanja podjetij. Podjetja se vse pogosteje zavedajo, da jim izvajanje nestrateških dejavnosti povzroča preveč težav in jih odvrča od njihovih glavnih področij. Z izločitvijo nestrateških dejavnosti se organizacije lahko usmerijo na strateško pomembna področja, torej na tisto, kar trg zahteva od njih in kar zna podjetje najbolje narediti. Osredotočenost

na strateško pomembne naloge organizacije omogoča povečanje dodane vrednosti. Quinn in Hilmer (1994) ugotavljata, da so družbe, ki uporabljajo samo notranje vire namesto zunanjih (oziroma namesto izločanja dejavnosti), prikrajšane za usmeritev k inovacijam in zamujajo priložnosti za razvoj novih storitev z dodano vrednostjo.

### **Raziskovalna metodologija in vzorec**

Pri zbiranju podatkov smo uporabili metodo anketiranja. Empirična raziskava je bila opravljena na osnovi strukturiranega anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali 125 podjetjem v Sloveniji. Vrnjenih smo dobili 75 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Med anketiranimi podjetji, ki so naročniki zunanjega izvajanja, so proizvodna in storitvena podjetja enakomerno zastopana. Petina podjetij proizvaja industrijske dobrine, 13 % anketiranih podjetij se ukvarja s trgovino na debelo in drobno, 11 % je takih podjetij, ki izvajajo potrošne storitve, in prav toliko (11 %) je organizacij javne uprave. Sledijo podjetja, ki proizvajajo potrošne dobrine, takih je 8 %, nato so podjetja, ki se ukvarjajo z bančništvom in zavarovalništvom (7 %), sledijo še podjetja z naslednjimi dejavnostmi: gradbeništvo, transport, energetika, inženiring.

Glede na število zaposlenih so zastopana velika, srednje velika in mala podjetja. Med anketiranimi podjetji je 46 % takih, ki imajo do 50 zaposlenih, petina podjetij zaposluje od 51 do 250 ljudi, 6 % podjetij zaposluje od 251 do 500 ljudi, 29 % pa je takih, imajo več kot 500 zaposlenih.

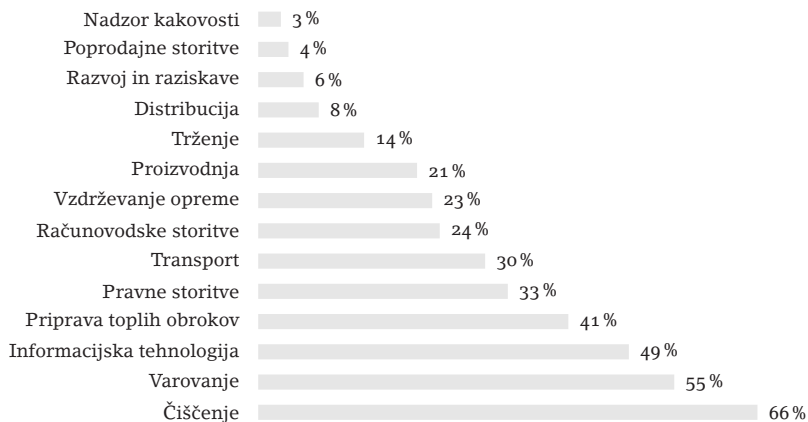
#### **ANALIZA PODATKOV IN REZULTATI RAZISKAVE**

##### *Značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti v Sloveniji*

Vloga zunanjega izvajanja dejavnosti se je v svetu v zadnjih dveh desetletjih močno povečala. Vedno več podjetij se vključuje v procese izločanja dejavnosti, katerih obseg se je številčno in zahtevnostno povečal. Raziskava je pokazala, da so tudi slovenska podjetja že spoznala prednosti zunanjega izvajanja, saj pri svojem poslovanju zunanje izvajanje uporablja kar 88 % anketiranih podjetij.

Paleta dejavnosti, ki jo je mogoče prenesti in prepustiti zunanjim izvajalcem, se je v zadnjih nekaj letih precej spremenila. Zunanje izvajanje se je začelo v majhnem obsegu, ko so se podjetja odločila za pogodbeno najemanje zunanjih izvajalcev na področjih čiščenja, transporta, prehrane zaposlenih in varovanja stavb. Te storitve niso zahtevne, zato jih lažje opravi zunanji izvajalec. Danes se je zunanje izvajanje razširilo na večje število dejavnosti, saj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje enega ali več delov proizvodnje, računovodstva





SLIKA 1 Dejavnosti, ki jih podjetja prenesejo na zunanje izvajalce

in pravnih storitev, skladiščenja, distribucije, gradnje in vzdrževanja informacijskega sistema in drugega.

V nadaljevanju bomo opredelili dejavnosti, ki so jih anketirana podjetja prenesla na zunanje izvajalce. Če razdelimo dejavnosti podjetja na pomožne dejavnosti (na ravni podjetja, na ravni funkcij) in osnovne dejavnosti podjetja, nam raziskava pokaže, da se podjetja najpogosteje odločajo za zunanje izvajanje pomožnih dejavnosti na ravni podjetja, kot so varovanje prostorov, čistilni servis in vzdrževanje informacijskega sistema. 66 % podjetij je skrb za čiščenje prostorov preneslo na zunanje izvajalce, 55 % podjetij je prepustilo varovanje prostorov zunanjim izvajalcem, 49 % podjetij pa je za vzpostavitev in vzdrževanje informacijske opreme izbralo zunanje izvajalce. Več kot 40 % podjetij uporablja zunanje vire za pripravo toplih obrokov. Tretjina anketiranih podjetij uporablja zunanje vire za izvajanje nalog s področja pravnega svetovanja, tako v celoti kot tudi delnega. 30 % podjetij je na zunanje izvajalce preneslo storitve transporta in transportnega parka. Petina podjetij je na zunanje izvajalce prenesla katero od proizvodnih dejavnosti. Med najpogosteje navedenimi so izdelava polizdelkov, strojna obdelava, storitve lakiranja, izdelava posebnih delov in razne oblike montaže. Podrobnejšo porazdelitev po dejavnostih, ki jih podjetja prepustijo zunanjim izvajalcem, prikazuje slika 1.

#### *Razlogi za prenos dejavnosti*

V nadaljevanju so anketirana podjetja ocenila pomembnost navedenih razlogov za prenos dejavnosti v lastnem podjetju. Podjetja so pomembnost posameznega razloga za prenos dejavnosti označila po

PREGLEDNICA 1 Aritmetična sredina in standardni odklon za oceno pomembnosti razlogov za prenos dejavnosti

Razlogi za prenos dejavnosti	AS	SO
Strategija zniževanja stroškov	4,1879	0,98650
Višja raven kakovosti opravljene storitve	3,7544	1,31313
Boljše obvladovanje operativnih stroškov	3,7193	1,03085
Izboljšana kakovost izdelka ali storitve	3,5263	1,33771
Sredstva sprostimo za druge namene v podjetju	3,4737	1,29705
Osredotočanje na ključne prednosti podjetja	3,4737	1,31074
Povečanje letnih prihodkov od prodaje	3,2807	1,39840
Pridobitev novih znanj, ki jih podjetje nima	3,2105	1,35932
Neobvladovanje dejavnosti v podjetju	3,1579	1,32003
Reorganizacija temeljnih procesov	2,9649	1,33584
Pridobitev dostopa do novih tehnologij	2,7895	1,43598
Strateška zaveznitva, združitve in povezave	2,5965	1,46214
Porazdelitev tveganja	2,5614	1,25382
Prenos proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo	2,2982	1,48763
Prodaja opreme zunanjemu izvajalcu	2,0175	1,15714

OPOMBI AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon.

petstopenjski Likertovi lestvici, kjer je 5 pomenilo pomembno, 1 pa nepomembno. Kot najpomembnejši razlog za prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca so anketirana podjetja označila *strategijo zniževanja stroškov*; temu dejavniku so namenila povprečno oceno 4,19. Na drugo in tretje mesto so podjetja postavila *doseganje višje ravni kakovosti opravljenih dejavnosti* s povprečno oceno 3,76 in *boljše obvladovanje operativnih stroškov* s povprečno oceno 3,72. Dejavniki izboljšane kakovosti izdelkov in storitev je bil ocenjen s povprečno oceno 3,53. Sklepni del prve tretjine navedenih razlogov za prenos dejavnosti si z enako povprečno oceno 3,47 delita dva dejavnika, in sicer *osredotočanje na ključne prednosti podjetja* in *sprostitev sredstev za druge namene v podjetju*. Razlogi za prenos dejavnosti so prikazani v preglednici 1.

Dubrovski (2004) pravi, da so glavni razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti v tem, da s takšno metodo podjetja znižajo skupne stroške, saj se takšna dejavnost opravi za naročnika ceneje in hitreje, kot bi jo sama, povečajo kakovost izdelka ali dejavnosti, hkrati pa se lahko osredotočijo na strateško pomembna področja. Uvodoma smo postavili hipotezo (H1), ki pravi, da presoja podjetij, ki prenesejo dejavnost na zunanjega izvajalca, v Sloveniji temelji predvsem na kratkoročnih ekonomskih koristih (nižji stroški). Osnova za to hipotezo je bila dejstvo, da sta se vloga in obseg zunanjega izvajanja v zadnjih

PREGLEDNICA 2 Razlogi za zavrnitev prenosa dejavnosti na zunanjega izvajalca

Razlogi za zavrnitev prenosa dejavnosti.	Frekvenca	Delež
Ne vem, ali ni morda dejavnost, ki bi jo prenesli, strateška za naše podjetje.	20	26,7 %
Celoten postopek izbiranja zunanjega izvajalca zahteva preveč časa in stroškov.	17	22,6 %
Prenos dejavnosti ustvari presežne delavce.	13	17,3 %
Management podjetja ni naklonjen zunanjemu izvajanju in ga ne podpira.	12	16,0 %
Prenašanje dejavnosti je preveč tvegano za naše podjetje.	10	13,4 %
Vsebina pogodbe je preveč kompleksna.	3	4,0 %
Skupno	75	100,0 %

dveh desetletjih močno povečala, medtem ko glavni razlogi, zakaj se slovenska podjetja odločajo za zunanje izvajanje, potrjujejo zastavljeno hipotezo. Ugotovitve raziskave pa kažejo na dejstvo, da so slovenska podjetja na začetku razvojne poti zunanjega izvajanja. Večinoma gre za prenašanje enostavnejših dejavnosti, kjer so tveganje ter posledice neuspeha in prekinitve sodelovanja precej manjši kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja.

Anketirana podjetja so v nadaljevanju ocenila, kateri so najpomembnejši razlogi, zaradi katerih se ne odločijo ali se ne bodo odločila za prenos dejavnosti na zunanje izvajalce. Med predlaganimi šestimi odgovori so lahko izbrala več odgovorov, ki so prikazani v preglednici 2.

Kot najpomembnejši razlog, zaradi katerega se podjetja ne odločijo ali se ne bodo odločila za prenos dejavnosti na zunanje izvajalce, je vsako četrto anketirano podjetje navedlo to, da ne vedo, ali je dejavnost, ki bi jo prenesli, strateška za njihovo lastno podjetje. Kar petina podjetij je kot najpomembnejši razlog navedla, da celoten postopek izbiranja zunanjega izvajalca od njih zahteva preveč časa in stroškov. 17,3 % podjetij pa je kot najpomembnejši razlog navedlo, da prenos dejavnosti ustvarja presežne delavce. Ta odgovor se je skoraj v 90 % pojavil skupaj z odgovorom, da management podjetja ni naklonjen izločanju dejavnosti in ga ne podpira. 13,3 % anketiranih podjetij je zapisalo, da je proces prenašanja dejavnosti preveč tvegano za njihovo podjetje. Nekatera podjetja kot razloge omenjajo še neustrezno kakovost, neizpolnjevanje zahtev zunanjih izvajalcev in težave s sindikati.

Ugotovitev raziskave v obravnavanem primeru kaže, da podjetja ne vedo, ali je prenesena dejavnost strateškega pomena. Podjetja žal ne prepoznajo svojih ključnih zmožnosti (angl. core competen-

cies) in programov, na katerih bodo gradila konkurenčno prednost, kar jim otežuje osredotočanje na ključne dejavnosti podjetja. Tavčar (2006) pravi, da podjetje lahko trajno uspeva samo, če svojim partnerjem v menjalnih razmerjih nenehno ponuja večje in boljše koristi kot njegove tekmice. Temeljne ali ključne zmožnosti podjetja so lahko katere koli sestavine ali sinergične kombinacije sestavin politike organizacije, ki prispevajo k uspešnosti organizacije – torej tako cilji kot tudi strategije za doseganje teh ciljev in sestavine strategije, to so dejavnosti, urejenost in sredstva.

### *Časovni okviri sodelovanja v procesu zunanjega izvajanja*

Ugotovitve raziskave so pokazale, da udeleženci v procesu zunanjega izvajanja sklepajo pretežno kratkoročne pogodbe. Za dobo do enega leta je sklenjenih 31 % pogodb, za nedoločen čas je sklenjenih 12 % vseh pogodb, manj kot 6 % vseh pogodb je daljših od petih let. Zanimiv pa je podatek, da kar 32 % pogodb nima opredeljenega časovnega roka za sodelovanje. V večini teh primerov anketirana podjetja navajajo, da je ročnost pogodbe opredeljena do preklica, do kršitve pogodbenih obveznosti. Skoraj polovica anketiranih podjetij bo po preteku dosedanje pogodbe podaljšala sodelovanje, dobrih 40 % vprašanih se bo ob izteku pogodbe spet pogajalo o vsebini pogodbe. 5 % podjetij bo poiskalo drugega zunanjega izvajalca, medtem ko bodo 3 % anketiranih podjetij prenesli dejavnost nazaj v lastno podjetje.

Zapisali smo, da skoraj ena tretjina anketiranih podjetij v pogodbi o sodelovanju z zunanjimi izvajalci nima opredeljenega časovnega roka trajanja, ena tretjina podjetij pa ima ročnost sodelovanja do enega leta. Prvi podatek, ki govori o neopredeljenem roku trajanja, kaže na veliko negotovost in tveganje v sodelovanju za obe strani, prav tako kratkoročne pogodbe (do enega leta) niso značilne za načrtovano strateško sodelovanje med naročnikom in zunanjim izvajalcem. Z rezultati raziskave potrjujemo hipotezo (H2), ki pravi, da je sodelovanje med udeleženci zunanjega izvajanja časovno omejeno in ne presega okvira razvojne politike podjetja.

### **Sklepne ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave**

Pridobljene informacije in izkušnje slovenskih podjetij, udeležencev zunanjega izvajanja, kažejo, da odločitve za zunanje izvajanje niso skrbno načrtovane in analizirane, nekateri primeri kažejo, da sploh niso. Podjetja so med seboj zelo različna in delujejo v različnih okoljih, tako da se ne da posplošiti in reči, da bo imelo zunanje izvajanje enak vpliv na vsa podjetja. Nekatera podjetja dobijo z zunanjim izvajanjem načrtovane koristi, obstajajo pa tudi primeri – in teh je

čedalje več –, ki pričajo o tem, da jim je zunanje izvajanje prineslo več slabosti in potencialnih nevarnosti kot koristi.

Splošno velja, da je področje prevzemanja dejavnosti drugih podjetij v slovenski strokovni literaturi malo obdelano, čeprav zunanje izvajanje dejavnosti ni novost. Pri sodelovanju med udeleženci zunanjega izvajanja prevladujejo kratkoročni interesi tistih, ki se odločijo za prenos dejavnosti (na primer zniževanje stroškov, pridobivanje zmogljivosti za kratkoročno obdobje).

V Sloveniji, ki se gospodarsko hitro razvija, lahko prednosti podjetja, ki prevzame zunanje izvajanje dejavnosti (na primer stroški), hitro ugašajo, podjetje, ki prenese dejavnost na zunanjega izvajalca, pa išče drugo podjetje, ki prevzame zunanje izvajanje dejavnosti, na primer v gospodarsko manj razviti deželi. Prehodno in strateško malo premišljeno sodelovanje med udeleženci zunanjega izvajanja dejavnosti lahko ima neugodne posledice. Za podjetja je pomembno, da odločitev glede zunanjega izvajanja temeljito proučijo in predhodno analizirajo. Premislijo naj o stroških in koristih, ki jih to prinaša. Opozoriti je treba, naj management podjetja ne bo osredotočen samo na kratkoročne koristi, temveč naj upošteva koristi, ki bodo spodbujale dolgoročno učinkovitost in uspešnost organizacije.

Vloga zunanjega izvajanja dejavnosti se je v svetu v zadnjih treh desetletjih močno povečala. Obseg dejavnosti, ki jih podjetja preneso na zunanjega izvajalca, se je povečal in obenem se je povečala tudi kompleksnost dejavnosti. Na osnovi opravljene raziskave sklepamo, da se je v slovenskem prostoru zgodil pomemben razmah zunanjega izvajanja prav v zadnjih letih, saj ga pri svojem poslovanju uporablja kar 88 % anketiranih podjetij.

Slovenska podjetja so na področju zunanjega izvajanja v prvi razvojni fazi. V tem primeru govorimo o prenosu pomožnih dejavnosti, kjer so tveganje in posledice neuspeha precej manjši kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja.

Ugotovitve raziskave so pomembno prispevale k nadaljnjemu proučevanju koristnosti raziskovanja strategije časovno omejenega (prehodnega) zunanjega izvajanja tako s stališča podjetij, ki prevzamejo zunanje izvajanje dejavnosti, kot tudi s stališča podjetij, ki prenesejo dejavnost na zunanjega izvajalca. Na osnovi kritičnega pregleda literature, spoznanj raziskave in z namenom nadaljnega proučevanja področja obvladovanja tveganja in temeljite presoje pred začetkom sodelovanja postavljamo dveh temeljni hipotezi za nadaljnje preverjanje:

- Podjetje, ki prekine sodelovanje z zunanjim izvajalcem, mora

svoje dejavnosti prenesti drugam in znova usposablјati ljudi ter tvega konkurenco podjetja, s katerim je prekinilo sodelovanje.

- Podjetje, ki izgubi predhodno dobljeno dejavnost zunanjega izvajanja, izgubi posel in s tem poveča zaostanek v lastni inovacijski in tržni dejavnosti.

### Literatura

- Adler, J. 2000. Shifting players. *Journal of Property Management* 65 (4): 18–22.
- Albaum, G. S., E. Duerr in J. Strandskov. 1989. *International marketing and export management*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Allweyer, T., T. Besthorn in J. Schaaf. 2004. IT outsourcing: between starvation diet and nouvelle cuisine. *Economics*, št. 43.
- Antonucci, Y. L., F. C. Lordi in J. J. Trucker. 1998. The pros and cons of IT outsourcing. *Journal of Accountancy* 185 (6): 26–31.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
- Blumberg, D. F. 1998. Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality* 8 (1): 5–18.
- Brown, R. B. 1997. Outsourcery. *Management Today*, januar:56–60.
- Campbell, J. D. 1995. Outsourcing in maintenance management: a valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering* 1 (3): 18–24.
- Coase, R. 1937. The nature of the firm. *Economica*, n. s., 4 (16): 386–405.
- Commons, J. R. 1931. Institutional economics. *American Economic Review* 21:648–657.
- Dubrovski, D. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dunning, J. H. 1981. *International production and the multinational enterprise*. London: Allen and Unwin.
- Earl, M. J. 1996. The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review* 37 (3): 26–32.
- Gordon, M. L. 1997. Outsourcing technology in government: owned, controlled, or regulated institutions. *Journal of Government Information* 24 (4): 267–283.
- Greaver, M. F. 1999. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.
- Hendry J. 1995. Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing. *European Journal of Management* 3 (2): 193–200.
- Hill, D. M. 1994. Outsourcing provides strategic benefits. *Credit World* 83 (1): 15–16.
- Jennings, D. 2002. Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management Decision* 40 (1): 26–34.

- Kakabadse, N., in A. Kakabadse. 2000. Outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development* 19 (8): 670–728.
- Katsikeas, C. S., in R. E. Morgan. 1997. Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision* 35 (1): 68–99.
- Kelleher, J. 1990. The dollars and sense of outsourcing: sometimes a great notion. *Computerworld* 24 (2): 76–77.
- Kriss, C. J. 1996. Appeal of outsourcing grows as competition intensifies. *Best's Review* 97 (5): 69–73.
- Krizner, K. 2000. New strategies let companies concentrate on their core competencies. *Frontline Solutions* 1 (4): 30–33.
- Kubr, M. 2002. *Management consulting a guide to the profession*. Geneva: International Labour Organization.
- Lamming, R. 1993. *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. London: Prentice Hall.
- Lankford, M. W., in F. Parsa. 1999. Outsourcing: a primer. *Management Decision* 37 (4): 310–316.
- Lee, S. A. 1994. Plug in to outsourcing. *Pension World* 30 (6): 50–52.
- Lonsdale, C., in A. Cox. 1998. *Outsourcing: a business guide to risk management tools and techniques*. London: Earlsgate.
- McEachern, S. 1996. Market memo: risk-shared outsourcing will soar as build-or-buy solution. *Health Care Strategic Management* 14 (1): 20–27.
- McIvor, R., in M. McHugh. 2000. Collaborative buyer supplier relations: implications for organization change management. *Strategic Change* 9 (4): 221–36.
- Muscato, D. J. 1998. Outsourcing: effective strategy for ancillary departments and core businesses. *Secured Lender* 54 (1): 8–10.
- Nellore, R., in K. Soderquist. 2000. Strategic outsourcing through specifications. *Omega* 28 (5): 525–40.
- Olsen, R. F., in L. M. Elram. 1997. A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 26 (2): 101–113.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal* 14 (3): 179–191.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Prahalad, C., in G. Hamel. 1990. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review* 68 (3): 35–66.
- Quinn, J. B., in F. G. Hilmer. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review* 35 (4): 43–55.
- Rabin, M. 1998. Psychology and economics. *Journal of Economic Literature* 36 (1): 11–46.

- Razzaque, M. A. A., in S. C. Chen. 1998. Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 28 (2): 89–107.
- Reve, T. 1990. The firm as a nexus of internal and external contracts. V *The firm as a nexus of treaties*, ur. M. Aoki, B. Gustafsson in O. E. Williamson, 133–161. London: Sage.
- Roberts, V. 2000. Managing strategic outsourcing in the healthcare industry. *Journal of Healthcare Management* 64 (4): 239–49.
- Simon, H. A. 1955. Theories of decision making in economic and behavioural science. *The American Economic Review* 49 (3): 253–283.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Tavčar, M. 2007. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumentov in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Trstenjak, A. 1982. *Temelji ekonomske psihologije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wasner, R. 1999. The outsourcing process: strategic and operational realities. Doktorska disertacija, Linköping University.
- Willcocks, L., M. Lacity in G. Fitzgerald. 1995. Information technology outsourcing in Europe and the USA assessment issues. *International Journal of Information Management* 15 (5): 333–351.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, and relational contracting*. New York: Free Press.