



Načrtovanje
organizacijske politike
ob vključevanju zunanjega
izvajanja dejavnosti

Klemen Kavčič
Klemen Bončina





Načrtovanje organizacijske politike

Znanstvene monografije
Fakultete za management

Glavni urednik

dr. Matjaž Novak

Uredniški odbor

dr. Ana Arzenšek

dr. Štefan Bojnec

mag. Dubravka Celinšek

dr. Armand Faganel

dr. Viktorija Florjančič

dr. Borut Kodrič

dr. Suzana Laporšek

dr. Mirko Markič

dr. Franko Milost

dr. Matjaž Nahtigal

dr. Mitja Ruzzier



Načrtovanje organizacijske politike
ob vključevanju zunanjega
izvajanja dejavnosti

Klemen Kavčič
Klemen Bončina



*Načrtovanje organizacijske politike
ob vključevanju zunanjega
izvajanja dejavnosti*

Klemen Kavčič
Klemen Bončina

*Recenzenta · Borut Rončević in Nadja Damij
Risbe, oblikovanje in tehnična ureditev · Alen Ježovnik*

*Izdala in založila · Založba Univerze na Primorskem
Titov trg 4, 6000 Koper
www.hippocampus.si*

*Glavni urednik · Jonatan Vinkler
Vodja založbe · Alen Ježovnik*

Koper, oktober 2016
© 2016 Klemen Kavčič in Klemen Bončina

*Izid monografije je finančno podprla Javna agencija
za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz sredstev
državnega proračuna iz naslova razpisa
za sofinanciranje znanstvenih monografij*



CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.7(0.034.2)

KAVČIČ, Klemen, 1975–

Načrtovanje organizacijske politike ob vključevanju zunanjega izvajanja
dejavnosti [Elektronski vir] / Klemen Kavčič, Klemen Bončina ; [risbe Alen Ježovnik]. –
El. knjiga. – Koper : Založba Univerze na Primorskem, 2016. –
(Znanstvene monografije Fakultete za management)

Način dostopa (URL): <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-53-9.pdf>

Način dostopa (URL): <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-54-6/index.html>

ISBN 978-961-6984-53-9 (pdf)

ISBN 978-961-6984-54-6 (html)

1. Gl. stv. nasl. 2. Bončina, Klemen, 1978–

287300096

Kazalo

- Seznam preglednic · 7
- Seznam slik · 9
- 1 Uvod · 11
- 2 Pojmovanje koncepta zunanjega izvajanja dejavnosti · 15
 - 2.1 Teorija o transakcijskih stroških · 17
 - 2.2 Teorija o temeljnih zmožnostih · 19
 - 2.3 Teorija o vplivih na tržišču · 23
 - 2.4 Težnje, zaradi katerih se dejavnosti prenesejo k zunanjim izvajalcem · 28
 - 2.5 Zaupanje med deležniki zunanjega izvajanja dejavnosti · 32
 - 2.6 Prednosti in nevarnosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje dejavnosti · 33
 - 2.7 Pričakovana gibanja in smeri vključevanja zunanjih izvajalcev · 37
 - 2.8 Prehod k virtualni organiziranosti · 43
 - 2.9 Razvojna politika organizacije in zunanje izvajanje dejavnosti · 47
- 3 Empirična raziskava · 55
 - 3.1 Slovenske organizacije so naklonjene vklapljanju zunanjih izvajalcev · 55
 - 3.2 Rezultati empirične raziskave · 63
 - 3.3 Izbira modela politike podjetja za obravnavanje zunanjega izvajanja · 66
- 4 Predlog procesne analize nastajanja, delovanja in izteka zunanjega izvajanja · 75
 - 4.1 Skladen nabor meril za uspešnost · 84
- 5 Sklepne ugotovitve · 91
- Literatura · 93
- Priloge · 99
- Recenziji · 103

Seznam preglednic

- 2.1 Različne oblike zunanjega izvajanja · 27
- 3.1 Stopnja strinjanja s koriščenjem logističnih in IT storitev po skupinah · 58
- 3.2 Tri najpomembnejše logistične storitve po panogah · 59
- 3.3 Tri najpomembnejše lastnosti pri zunanjem izvajanju logističnih storitev · 61
- 3.4 Tri najpomembnejše IT storitve po panogah · 62
- 3.5 Tri najpomembnejše lastnosti pri zunanjem izvajanju IT storitev · 64
- 3.6 Strinjanje z namero po koriščenju produktov v okviru logističnih storitev · 65
- 3.7 Strinjanje z namero po koriščenju produktov v okviru IT storitev · 65
- 4.1 Vidik naročnika · 85
- 4.2 Vidik izvajalca · 85
- 4.3 Način preverjanja ključnih zadev · 86
- 4.4 Razvoj modela skladnih meril in sodil za presojanje uspešnosti strategij zunanjega izvajanja · 87
- 4.5 Celostna ocena in načrt dejavnosti · 88

Seznam slik

- 2.1 Pet vplivov na konkurenčnost · 24
- 2.2 Trendi v logistični dejavnosti – ocenjeni po pomembnosti · 40
- 2.3 Rast zunanjega izvajanja logističnih storitev – ocenjena po posameznih panogah · 41
- 2.4 Trendi v dejavnosti IT rešitev – ocenjena vrednost rasti · 42
- 2.5 Rast zunanjega izvajanja IT storitev – ocenjena po posameznih panogah · 42
- 3.1 Pomembne lastnosti pri zunanjih izvajalcih logističnih storitev · 56
- 3.2 Pomembne lastnosti pri zunanjem izvajanju IT storitev · 57

1 | Uvod

Dinamični vplivi iz okolja, od organizacij zahtevajo hitre in konkretne poslovne odločitve. Uspešnost in pravočasnost teh reakcij, se z ocenjevanjem učinkovitosti merijo v vedno krajših časovnih intervalih, poleg kratkoročnih ukrepov pa terjajo vedno pomembnejši razmislek v dimenzijah srednjeročnega prilagajanja poslovnih odločitev. Ocenjevanje srednjeročnega ukrepanja, vključuje opredelitev razvojnih ciljev, oceno potrebnega prilagajanja poslovnega modela, strategij in smotrov, odgovarja pa tudi na vprašanja povezana s strukturno ureditvijo organizacije ter oskrbovanjem z vsemi oblikami sredstev. Vedno bolj v ospredje sili tudi dejstvo, da organizacije pri načrtovanju razvojnih politik ne smejo kot zadostne upoštevati zgolj vplivov na ravni mikro okolja, temveč so vedno bolj pomembni odzivi na vplive makro ravni poslovnega okolja. V obseg tega zagotovo lahko štejemo zakonodajne akte Evropske unije, močan vpliv globalnih odjemalcev in predvsem razsežnosti posledic elektronskega načina poslovanja in komunikacije. Ne smemo namreč spregledati, da je ravno razvoj slednjih ustvaril nove segmente potreb in nakupne navade kupcev, od organizacij pa terjal nove miselne koncepte.

V pričujoči monografiji preučujemo vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na snovanje razvojne politike organizacije, predvsem v kontekstu opredelitev možnih ukrepov optimizacije poslovanja. Zunanje izvajanje dejavnosti (angl. *outsourcing*) ima na oblikovanje in nadaljnje izvajanje (srednjeročne) razvojne politike močan vpliv. Sleherna organizacija namreč z vključevanjem zunanjih izvajalcev v svoje dejavnosti pridobi potrebna sredstva in znanja, v končnem cilju pa tudi konkurenčno prednost s katero je organizaciji zagotovljena nadaljnja rast in trajnostni razvoj.

Opremljeni razlogi in okoliščine pojasnjujejo dejstvo, da se organizacije bodisi vračajo h krepitvi temeljnih dejavnosti bodisi te opuščajo in jih nadomeščajo z novimi, oziroma v fazi snovanja vzdržnosti razvojne politike ocenjujejo smotrnost drugih dejavnosti poslovnega portfelja, ki pa v konceptu celovitih temeljnih zmožnosti morda niti ne dosežajo želenih ekonomskih učinkov. Organizacije v fazi snovanja razvojnih politik pri oblikovanju poslovnih modelov ravno zato v vedno večji meri integrirajo tudi možnosti izločanja poslovnih dejavnosti zunanjim izvajalcem. Palugod in Palugod (2011, 13) ugotavljata, da je zunanje izvajanje dejavnosti v proizvodnji dobrin in storitev pravzaprav povsem običajna poslovna pot, da pa večina organizacij vendarle ni v zadostni meri vertikalno integriranih ter s tem ne dosega celovitega povezovanja procesnih in poslovnih potreb. Aktivna vertikalna integracija in premišljeno vključevanje zunanjih izvajalcev v lastne poslovne procese zato v večini primerov pomenita tudi dvosmerno vlogo posamezne organizacije. Na tej točki govorimo o organizacijah, ki posamezne poslovne dejavnosti v zunanje izvajanje oddajo tretjim organizacijam, hkrati pa s svojim poslanstvom in izvajanjem poslovnega modela – poslovne dejavnosti izvajajo.

V vsebini podrobneje obravnavamo lastnosti trga logističnih storitev in IT rešitev na slovenskem. Z analizo in interpretacijo statističnih podatkov je predstavljena vsebinska podlaga, ki organizacijam predstavlja možna ukrepanja in optimalnejšega angažiranja trženjske in nabavne funkcije, seveda skladno z opredelitvijo pomembnih razvojnih potencialov.

Organizacije in njihovo delovanje, na stalno preizkušnjo postavljajo posledice državne zakonske regulacije (tudi zaradi stalnega spreminjanja), politična kriza na meddržavni ravni in novi centri ekonomskih moči v svetovnem merilu. Vsekakor močan vpliv predstavljajo spremenjene navade kupcev, saj ti organizacije silijo k hitremu, trajnostno naravnemu prilagajanju poslovnih modelov. Košak (2014) ugotavlja, da je sprememba poslovnega modela lahko ključna za ohranjanje konkurenčnosti družbe. Redefinicija poslovnega modela kot odgovor na vplive poslovnega okolja pa za organizacije pomeni snovanje novih temeljnih zmožnosti v okviru razvojne

politike, z jasno usmeritvijo v prihodnost. Deanova (2011, 4–7) opozarja tudi na izrazito pomembnost pravočasnosti sprejetja odločitve za sodelovanje z zunanji izvajalci. Odlašanje z vključevanjem zunanjih izvajalcev namreč po eni strani lahko pomeni zaviranje rasti in prepočasen razvoj organizacije, po drugi strani pa preobremenitev obstoječih virov sredstev in prepočasno odzivnost do naročnikov. Prihodki posamezne organizacije tej paradigmi seveda sledijo in logično sosledje pravi, da se organizacije pri snovanju razvojne politike odločajo za vključitev stroškovno učinkovitih ukrepov.

Zunanje izvajanje in izločanje netemeljnih dejavnosti organizacij pa je gledano z vidika gospodarske rasti na ravni gospodarskih gibanj celotne države lahko zelo pomembna priložnost za ostale organizacije v vlogi zunanjih izvajalcev in ki so, upoštevaje kompetence, najboljše v lastnih panogah in tržnih segmentih. Kot poudarjata Cummings in Worley (2013, 21), se organizacija na vplive iz okolja lahko najbolje prilagodi z ustreznim in načrtovanim strateškim prestrukturiranjem, hkrati pa na podlagi preteklih izkušenj pridobi nova spoznanja in izboljša svojo učinkovitost.

Na vzorcu organizacij smo ugotavljali, kakšen je izkaz njihovih strateških usmeritev ter katere so njihove predvidene poslovne odločitve v siceršnji časovni odvisnosti. Z opredeljenim med drugim želimo tudi izpostaviti, katere gospodarske panoge bodo v prihodnosti privlačne in z gledišča poslovnih prihodkov tudi najbolj perspektivne. Predstavili bomo tudi značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti in pomena tovrstnega načina obvladovanja poslovnih procesov na snovanje razvojne politike posamezne organizacije. Z vidika elementov razvojne politike, je zato analiza obstoječega stanja procesne urejenosti in definicije bodočih usmeritev ter hkratne optimizacije poslovnega modela, smiselna v povezavi z naklonjenostjo izločanju logističnih in IT storitev izven okvirov izvajanja procesov v lastni režiji. Ravno zato nas je zanimal interes ter pričakovanja organizacij, zaradi česar smo jih k izpolnjevanju anketnega vprašalnika povabili 6.201. V vzorec smo zajeli organizacije, ki so poleg geografske razpršenosti in številčno enakomerne zastopanosti zagotavljale tudi enakomerno reprezentativnost po posamezni panogi ter tudi sami velikosti organizacije. S statistično obdelavo pridobljenih po-

datkov pravilno rešenih anketnih vprašalnikov, smo dosegli verodostojnost preučevanja, ki je z zadovoljivo zanesljivostjo odražala poslovne namere organizacij na območju celotne države.

2 Pojmovanje koncepta zunanjega izvajanja dejavnosti

Pri zunanjem izvajanju dejavnosti in njegovem vključevanju v poslovne procese organizacij lahko dejansko govorimo o konceptu poslovnih prvin, saj zaradi svojih idejnih lastnosti in vplivov terja tesen preplet vseh vključenih deležnikov in procesov organizacij na obeh straneh. Presoja primernosti in končna odločitev k pristopu vključevanja zunanjega izvajanja dejavnosti namreč terjata dejavnosti ob snovanju razvojne politike organizacije, s tem pa v nadaljevanju tudi vpliv na poslovni model. Opredeljujemo temeljne značilnosti zunanjega izvajanja, dotikamo pa se tudi možnih razvojnih ravni vključevanja v obstoječe procese vsake od organizacij. Poleg izraza *zunanje izvajanje dejavnosti*, v različni literaturi ter komunikaciji srečamo izraz *outsourcing*. V povezavi z različnimi smermi poslovnega sodelovanja med dvema ali večjim številom organizacij uporabljamo še izraz *prenos dejavnosti* (v primerih, kjer bomo govorili o organizacijah in dejavnostih, ki odražajo izločanje dejavnosti izven okvirov lastnega izvajanja) ter *prevzem dejavnosti* (v primerih, kjer bomo govorili o organizacijah in dejavnostih, ki odražajo prevzem dejavnosti v izvajanje).

Vsebinski pomen in teoretično razlago, kaj zunanje izvajanje dejavnosti dejansko izkazuje, različni avtorji opredeljujejo bodisi s tehnološkega, ekonomskega, tudi okoljskega vidika, bodisi ga pojasnjujejo kot element, na katerega ne smemo pozabiti že v fazi snovanja razvojne politike. Cepec in Logožar (2010, 53) tako menita, da je zunanje izvajanje (*outsourcing*) metoda specializacije podjetja za opravljanje dejavnosti, pri katerih dosega konkurenčne prednosti. Osredotočenje na t. i. ključne sposobnosti in najem podpornih dejavnosti, kot je na primer logistika, povečuje učinkovitost poslovanja podjetja. McIvor (2010, 1) v svojih razmišljanjih ugotavlja, da

je zunanje izvajanje dejavnosti postalo strateška nuja, predvsem v času, ko organizacije skušajo zmanjšati stroške in se specializirajo za omejeno število temeljnih zmožnosti. Organizacije namreč s ciljem zmanjševanja stroškov vedno bolj intenzivno iščejo rešitve z usmerjanjem pogledov preko tradicionalnih meja podjetniške logike, predvsem pa preko okvirov zmožnosti lastne organizacije. Z navedenim seveda želijo doseči izboljšanje in dvig produktivnosti, ne nazadnje celovito poslovno uspešnost. Pomemben element zunanjega izvajanja je tudi proces medsebojnega prenašanja znanj, kar pomeni, da se lahko partnerja v zunanjem izvajanju dejavnosti drug od drugega marsikaj naučita.

Temeljni pristop, ki smo ga izbrali, je obravnavanje zunanjega izvajanja kot ene izmed možnih umestitev v razsežnosti obvladovanja in povezovanja podjetij od ad hoc kupoprodaje v okolju tržnice do enovitega podjetja v okolju hierarhije ter obravnavanje vstopa v zunanje izvajanje oz. izstopa iz njega kot prehoda na kakšno drugo umestitev. Na tem mestu želimo opozoriti, da sta tržnica in hierarhija samo skrajnosti, med katerima je mogoče umeščati koncept obvladovanj in povezovanja podjetij.

Od številnih teorij, ki pojasnjujejo zunanje izvajanje kot eno izmed možnih umestitev, smo izbral tri:

- teorijo o transakcijskih stroških,
- teorijo o vplivih na tržišču in
- teorijo o temeljnih (ključnih) zmožnostih.

V nadaljevanju obrazložimo in utemeljujemo izbire:

- *Teorija o transakcijskih stroških* (Williamson 1975) – iskanje zadovoljive umestitve načinov obvladovanja in sodelovanja v razsežnosti med oportunitetnimi stroški in stroški hierarhije.
- *Teorija o vplivih na tržišču* (Porter 1980) – upoštevanje dinamičnega ravnotežja vplivov udeležencev v trženju (zunanje izvajanje dejavnosti je več, gre za razmerje vplivov v celoti) na izbiranje umestitve v razsežnosti obvladovanja in sodelovanja.
- *Teorija o temeljnih (ključnih) zmožnostih* (Penrose 1959; Hamel in Prahalad 1994) – temeljne zmožnosti so integrativni koncept

– vse sestavine in sinergične kombinacije sestavine politike, ki pomembno vplivajo na uspešnost delovanja organizacije; upoštevanje posebnosti zunanjega izvajanja glede ekonomskih kategorij in sinergij sodelovanja.

2.1 Teorija o transakcijskih stroških

Pri pregledovanju literature smo sledili začetkom teorije transakcijskih stroškov, ki ga predstavlja Coaseov teorem (Coase 1937). Coase je postavil transakcijske stroške v središče odgovora na vprašanje o obstoju organizacij. Njegovo delo je najbolj nadgradil Williamsons (1975). Tržišče in organizacijo je opredelil kot substituta in obravnaval razsežnost tržnica–hierarhija. Razlike v organizacijskih oblikah podjetij so v veliki meri posledica razlik v višini transakcijskih stroškov (porabi zmožnosti). Bresser (1998, 472–475) je pojem transakcijskih stroškov uporabljal tako za tržnico kot za hierarhijo. Zajac in Olsen (1993) sta uvedla koncept analiziranja vrednosti poslov, transakcij (angl. *transactional value analysis*), tj. kolikšno vrednost prinaša sodelovanje za partnerja in kolikšni so njuni deleži v tej vrednosti.

Teorija transakcijskih stroškov poskuša pojasniti, katera institucionalna ureditev ima primerjalne prednosti v poslovanju. Transakcijski stroški so:

- stroški pridobivanja informacij,
- stroški koordinacije,
- stroški usklajevanja, stroški pogajanj
- stroški sklepanja in
- nadzora pogodb.

Za rabo v monografiji »stroške« opredeljujemo širše kot »porabo zmožnosti«, ki jo je le deloma mogoče meriti s finančnimi merili.

V monografiji zunanje izvajanje obravnavamo kot umestitev v razsežnost »tržnica–hierarhija« za obvladovanje kompleksnosti delovanja podjetij. »Hierarhija« je obvladovanje z močjo lastnine ali druge oblike normativne moči, npr. z močjo zakona v javni upravi, »tržnica« z močjo interesov. Okolje »hierarhije« je praviloma bolj

trajno in ga management lahko bolj učinkovito obvladuje kot spremenljivo okolje »tržnice«, kjer je poudarek na nenehnem usklajevanju interesov med udeleženci.

Domnevamo, da je pogodbeno zunanje izvajanje dejavnosti večinoma sicer trajnejše od ad hoc poslovnih razmerij, vendar manj trajno kot lastninska razmerja in druga normativna razmerja. Zunanje izvajanje dejavnosti se mnogokrat razvije iz večkratnih ad hoc razmerij, kasneje lahko preide v lastninsko ali drugo normativno razmerje. Ad hoc razmerja temeljijo na trenutnih interesih, zunanje izvajanje dejavnosti na pogodbi (ki naj odraža prevladujoče, trajnejše interese), lastninsko ali normativno razmerje na pravnem redu in razpolagalnih pravicah.

Namen in smisel umeščanja med tržnico in hierarhijo je dolgoročno minimiziranje transakcijskih stroškov, to je stroškov pridobivanja informacij, stroškov koordinacije, stroškov pogajanj, stroškov sklepanja pogodb, kar v sodobnem pojmovanju pomeni porabo temeljnih zmožnosti za obvladovanje razmerij med podjetji in posledično vpliva na uspešnost delovanja v razmerja vključenih podjetij.

Pri odločanju za sodelovanje in umeščanje v posamezne stopnje in oblike v razsežnosti med tržnico in hierarhijo so pomembni transakcijski stroški. Teorija transakcijskih stroškov (Bresser 1998, 472–474) govori v prid sodelovanju takrat, ko:

- so transakcijski stroški nižji kot na tržišču ali v lastninsko povezanem podjetju,
- nedeljivost zmogljivosti zaradi ekonomije obsegov preprečuje integriranje,
- sodelovanje omogoča uporabo samo dela zmožnosti drugega podjetja in ne vseh, kot pri nakupu (ni transakcijskih stroškov zaradi nekoristnih zmožnosti),
- so zelene zmožnosti nematerialne, jih je težko ovrednotiti.

Ker so »stroški« v ožjem pomenu finančna kategorija, umeščanje v razsežnost »tržnica–hierarhija« pa zadeva uspešnost podjetja, uporabljamo v monografiji kot skupni pojem za vse sestavine in sinergične kombinacije sestavin politike podjetja. Te omogočajo trajno konkurenčnost podjetja, zasnovano na večjih in boljših kori-

stih, ki jih podjetje nudi svojim partnerjem v menjalnih razmerjih.

Raziskava se osredotoča na proučevanje vsebin s področja organizacijskih ved, kjer proučujemo zunanje izvajanje dejavnosti kot obvladovanje kompleksnosti podjetja; povezovanje v razmerjih zunanjega izvajanja se delijo po interesu, po pogodbi ali z lastnino. Prednosti »hierarhije« se kažejo predvsem v neposrednem odločanju in dolgoročnem usmerjanju v okolju kulture enega podjetja, slabosti pa se kažejo v večjem obsegu, kompleksnosti, zahtevnejšem obvladovanju, večji porabi zmožnosti za obvladovanje in togosti organizacije. Prednosti »tržnice« se izražajo v večji gibkosti in zavzetosti, slabosti v porabi zmožnosti za obvladovanje s pogajanjem med podjetji z različnimi kulturami, v bolj kratkoročni usmerjenosti, v porabi zmožnosti za obvladovanje, v nestalnosti in tveganju.

Strategija podjetja je lahko integriranje ali diverzificiranje. Integriranje je vertikalno in obsega trženjske partnerje podjetja – dobavitelje in odjemalce – cilj je boljše obvladovanje tržišča. Tradicionalna ekonomija obravnava integriranje predvsem z vidika transakcijskih stroškov; integriranje (z lastninskim ali interesnim povezovanjem) je upravičeno, če zmanjšuje stroške, ki nastajajo pri poslovanju med organizacijami oz. enotami podjetja na tržišču; nižji transakcijski stroški so lahko pomembna ključna zmožnost podjetja (podrobneje o transakcijskih stroških kot strateškem vidiku v Bresser 1998, 193–402, 472–473).

Drugi pristop je diverzificiranje dejavnosti, ki lahko poteka znotraj ali zunaj podjetja; sodilo za izbiranje med možnostima so ponovno transakcijski stroški; diferenciranje navzven meri predvsem na omejevanje konkurence. V obravnavanju strategije matičnega podjetja prevladujejo dejavnostni vidiki.

2.2 Teorija o temeljnih zmožnostih

Za začetnico raziskovanja šteje Penrose (1959), ki pojmuje organizacijo kot zbirko sredstev, s katerimi razpolaga. Cilj podjetja je učinkovito izkoriščanje vseh sredstev za proizvodnjo izdelkov in izvajanje storitev. Cilje pa ni dovolj le postavljati, treba jih je tudi dosegati. Strategija podjetja omogoča doseganje ciljev – njene glavne sestavine so dejavnosti, urejenosti in sredstva. Sredstva so materialna

(finančna in materialna v ožjem pomenu) in nematerialna (ljudje, zavzetost, znanje).

Temeljne (ključne) zmožnosti (angl. *core competencies*) so več kot samo sredstva, o katerih piše Penrosova (1959). Temeljne ali ključne zmožnosti so (Hamel in Prahalad 1994 v Tavčar 2006, 124) lahko kate-tere koli sestavine ali sinergične kombinacije sestavin politike orga-nizacije (cilji, strategija in sestavine strategije: dejavnosti, urejenosti in sredstva).

Temeljne zmožnosti prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti do-seganja ciljev podjetja in imajo naslednje lastnosti:

- nudijo partnerjem v menjalnih razmerjih večje koristi kot kon-kurenca,
- so drugačne in boljše od konkurenčnih,
- jih je težko posnemati,
- potencialno odpirajo dostop do novih menjalnih razmerji (do tržišč, do partnerjev).

Na področju ključnih zmožnosti v strokovni literaturi ni enotno-sti; nekatere opredelitve povzemam v nadaljevanju:

- podjetju omogočijo dostop do različnih tržišč in bistveno pri-spevajo k povečanju konkurenčne sposobnosti proizvoda in jih je težko posnemati (Sink in Langley 1997, 174–181),
- pomenijo edinstven vzorec povezav med različnimi zmožnostmi in sredstvi podjetja, ki se oblikuje postopoma v daljšem časov-nem obdobju v procesu, ki je specifičen za podjetje, in jih zato ni mogoče pridobiti na tržišču (Eden in Ackermann 1998, 103–119),
- so skupek znanja, ki strateško ločuje podjetje od drugih podjetji in mu zagotavlja konkurenčno prednost (Leonard-Barton 1992, 112–113),
- so kombinacija komplementarnih veščin in znanja, ki jih pre-more podjetje in mu omogočajo, da dobro izvaja enega ali več kritičnih procesov (Coyne, Hall, in Clifford 1997, 41),
- obsegajo odnose, ugled in sposobnost inoviranja (Kay 1993, 63).

Temeljne zmožnosti niso isto kot ključni proizvodi. Ti temeljijo na eni ali več ključnih zmožnostih podjetja. Sedanje in prihodnje

ključne zmožnosti so vir konkurenčnosti v sedanosti oz. v prihodnosti. Ključne zmožnosti naj bodo koristne predvsem za partnerje v zunanjem izvajanju dejavnosti, naj bodo redke in naj jih konkurenca težko posnema.

Umeščanje zunanjega izvajanja dejavnosti in sodelovanje podjetij je vmes med tržnim povezovanjem in lastninskih povezovanjem, t. i. tržnico in hierarhijo. Pogoj za podjetja je, da dolgoročne koristi skupnega delovanja presegajo koristi brez sodelovanja. Te koristi lahko nastajajo zaradi ekonomike količin in učinkov krivulje učenja, zaradi skupnega uporabljanja tehnoloških znanj, pridobitve novih znanj in veččin itd.

Pogoj za trajno uspešnost organizacije je, da s svojimi proizvodi partnerjem v menjalnih razmerjih nudi večje in boljše koristi kot konkurenti in da prejema od njih koristi, ki ji omogočajo uspešno poslovanje. Za takšne, vedno znova boljše proizvode potrebuje organizacija vedno znova nove temeljne zmožnosti.

Organizacija je trajno uspešna le, če nudi svojim partnerjem v menjalnih razmerjih večje in boljše koristi, kot konkurenti. Snovanje novih proizvodov terja nove temeljne zmožnosti, te pa nova znanja. Snovanje in udejanjanje mnogokrat sega preko kratkoročnega obdobja, zato je predmet srednjeročnega razvojnega načrtovanja.

Sprotno delovanje naj zagotavlja tekočo uspešnost organizacije na osnovi obstoječih proizvodov, vzporedno naj postopno udejanja razvojne projekte, ki obsegajo nova znanja, temeljne zmožnosti in proizvode za uspešnost v prihodnje. Če organizacija ne izvaja razvojnih projektov nenehno, v okviru sprotnega delovanja, jih odlaga na kasnejši čas, bo prej ali lej postala nekonkurenčna, manj uspešna in obsojena na hiranje in propadanje.

Današnja uspešnost še ne zagotavlja tudi jutrišnje uspešnosti. Navori organizacij morajo biti usmerjeni v razvoj tistih temeljnih zmožnosti, ki bodo osnova uspešnosti v prihodnosti. Politika organizacije je neke vrste načrt potovanja podjetja v prihodnost, ki določa potrebne mehanizme, da bo potovanje potekalo v zeleni smeri. Navori organizacij naj bodo usmerjeni v obdelavo obstoječih tržišč (odjemalcev), istočasno pa naj organizacije razvijajo temeljne zmožnosti za uspešno soočanje z jutrišnjimi izzivi. Pri snovanju politike

je zato treba postaviti trženjske vidike v izhodišče, na katerih organizacije gradijo potrebne temeljne zmožnosti.

Investiranje v razvoj bodočih zmožnosti poteka v razmerah negotovosti, saj je težko oceniti, ali bodo vložena sredstva povrnjena. Ker pa opustitev investiranja pomeni izgubo zmožnosti, izgubljene zmožnosti pa pomenijo izgubljanje priložnosti, sledi, da je dolgoročno edina možnost vlaganje v ohranjanje in razvoj obstoječih zmožnosti organizacij in v pridobivanje novih tudi z umeščanjem v razsežnosti oblik obvladovanja in sodelovanja z drugimi organizacijami. Bodoča uspešnost organizacije je odvisna predvsem od sposobnosti, da hitreje kot konkurenca spoznava razsežnosti novega tržišča in hitreje pridobiva znanja, ki so potrebna za razvoj novih proizvodov ali storitev.

Ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti je nenehen predpogoj za trajno konkurenčnost, uspešnost organizacije. Nekateri razlogi so:

- nekatere temeljne zmožnosti je mogoče kupiti, pridobiti pri menjavi s partnerji, spet druge je treba razviti znotraj organizacije, s čimer lahko dosežemo večjo različnost,
- ustvarjanje uspešne dolgoročne umestitve organizacije je dejavnost, pri kateri se ciljna točka nenehno odmika in spreminja, je proces,
- razvoj bodočih temeljnih zmožnosti zahteva vlaganje sredstev danes, in sicer brez zagotovila, da bodo ravno te zmožnosti nudile osnovo prihodnji uspešnosti organizacije.

Tavčar (2008) meni, da organizacija, ki deluje v konkurenčnem okolju, preživi in uspeva le, če nudi svojim partnerjem v menjalnih razmerjih proizvode (izdelke, koristi), ki obetajo večje in boljše koristi od konkurenčnih. Za nadaljnjo rabo v monografiji zavzamemo stališče, da temeljna zmožnost sama ni konkurenčna prednost, pač pa omogoča snovanje konkurenčnih proizvodov ali storitev, uporabimo za potrebe raziskave in je skladno s pojmovanjem doktrine Fakultete za management; temeljne zmožnosti so vse sestavine in sinergične kombinacije sestavin politike in omogočajo organizaciji, da v svoji panogi pomembnim udeležencem dolgoročno nudi nadpovprečne koristi.

Temeljne zmožnosti povezujemo s sestavinami okvirnega modela politike organizacije, ki je pomembno teoretično izhodišče za nadaljnjo obravnavo v empiričnem delu. Nekateri razlogi so:

- so značilnosti posameznih sestavin in sinergičnih kombinacij, ki omogočajo trajno uspešnost organizacije,
- za vsako umestitev v razsežnosti obvladovanja kaže torej presoditi vsako sestavino glede na to, ali povečuje/zmanjšuje uspešnost podjetja;
- celostno presojanje skupnosti vseh prispevkov (+/-) je osnova za odločitev o umestitvi (obstoječi, novi).

2.3 Teorija o vplivih na tržišču

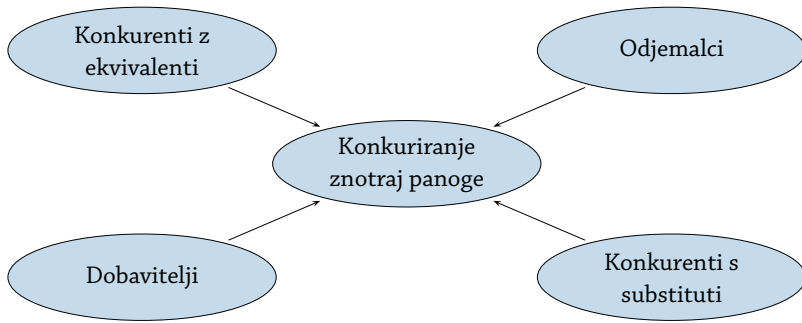
Poleg teorije o transakcijskih stroških in teorije o temeljnih (ključnih) zmožnostih obravnavamo tretjo pomembno teorijo za teoretično pojasnjevanje in umeščanje zunanjega izvajanja dejavnosti v razsežnosti, to je teorija o vplivih na tržišču.

Teorijo, ki je uporabna za obravnavanje zunanjega izvajanja, je razvil Porter (1980). Nauke industrijskega podjetja, predvsem klasično paradigmo tržna struktura – obnašanje organizacij – uspešnost podjetij, je povezal z nekaterimi novimi koncepti, najbolj s strukturnimi značilnostmi panoge, ki igrajo ključno vlogo pri tem, koliko bo konkurenčnost oziroma uspešnost organizacije odvisna od njega samega in ne le od značilnosti njegovega okolja.

Porterjev (1980) model pravi, da se organizacije v kateri koli panogi srečujejo s petimi vplivi na konkurenčnost:

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,
- tekmovalnost podjetij v panogi,
- pritisk substitutov,
- pogajalske moči dobaviteljev in
- pogajalske moči kupcev.

Zunanji vplivi na konkurenčnost niso le med ponudniki znotraj iste panoge, temveč tudi v smereh, prikazanih na sliki 2.1. Konkurente znotraj panoge, kjer deluje, organizacija navadno dobro pozna. Konkurentov, ki ponujajo izdelke, ki opravljajo isto funkcijo kot sestavni del ali izdelek podjetja (in so proizvedeni z drugačno tehnolo-



Slika 2.1 Pet vplivov na konkurenčnost (povzeto po Porter 1980, 4)

gijo, pod drugačnimi tehnološkimi postopki in so narejeni iz drugih materialov in surovin), organizacija navadno sploh ne pozna. Za organizacijo predstavlja tovrstna konkurenca veliko tveganje in vpliv na njeno konkurenčnost.

Drug pomemben vpliv na konkurenčnost organizacije predstavljajo potencialno novi konkurenti, ki predstavljajo organizaciji stalno nevarnost. Organizacije, ki vstopajo na tržišče in pričnejo tekmovanje za obstoječe tržne deleže, navadno ponujajo določene konkurenčne prednosti za odjemalce v primerjavi z obstoječim ponudniki.

V vertikalni povezavi se organizacija sooča še z dvema vplivoma na konkurenčnost od dobaviteljev in odjemalcev. V primeru povečanja pogajalske moči tako dobaviteljev kot odjemalcev prihaja do prerazporeditve koristi, ki ostajajo na ravni celotne oskrbne verige na enaki ravni.

Obravnavanje vstopa ali izstopa v zunanje izvajanje dejavnosti kot prehoda na katero drugo umestitev aktivno spodbuja in usmerja konkurenčno delovanje organizacije v vse smeri, pri čemer velja, da poskuša tudi obstoječa konkurenca najti hitre in večje koristi za odjemalce.

Z vidika raziskave je aktualna vsebina, ki govori o vertikalni integraciji in poteka v dveh smereh obravnavanih podjetij v raziskavi, in sicer:

- vertikalna povezava navzad – na relaciji organizacije z dobavi-

telji (podjetje izloči in poveri dejavnosti dobaviteljem, kooperantom ali zunanjim izvajalcem);

- vertikalna povezava navspred – organizacija prepusti del dejavnosti v svojih tržnih poteh drugim izvajalcem.

O zunanjem izvajanju dejavnosti govorimo torej v smislu strateške pobude, s katero se organizacije odločijo za najem zunanjih virov za opravljanje funkcij in vodenj poslovnih procesov. Ti so po značaju lahko temeljne oziroma netemeljne dejavnosti, predvsem pa odločilnega pomena za poslovni uspeh organizacije. Organizacija funkcije oziroma procese, ki so bili sicer tradicionalno izvedeni s koriščenjem lastnih virov, prenese na zunanjega izvajalca, ki s specializiranimi spretnostmi in znanjem poskrbi za njihovo učinkovito in uspešno izvedbo. Kljub vsemu je v oziru razvojnih možnosti organizacij in nacionalnega gospodarstva smiselno izpostaviti, da se Slovenija po raziskavi Deloitte na lestvico najpomembnejših in najpogostejših držav prevzemnikov dejavnosti v letu 2014 sploh ne pojavi. Tu se seveda dotikamo zunanjega izvajanja dejavnosti, ki ga poimenujemo tudi *offshoring*, pri čemer velja, da dejavnost v izvajanje prevzame ponudnik iz tuje države. Poudariti pa vendarle želimo, da ima razvoj dejavnosti zunanjega izvajanja dejavnosti znaten vpliv na celotno gospodarstvo in tudi dejstvo, da Slovenija v tem kontekstu izgublja možen gospodarski razvojni potencial. Da razvoj gospodarstva in tudi uspeh v tej smeri nista nemogoča, dokazuje Poljska, ki se je v isti raziskavi med 30 vključenimi državami s 35 odstotki uvrstila na četrto mesto najpogosteje izbranih držav prevzemnic izvajanja dejavnosti (Deloitte 2014). Za nadaljnji razvoj in zagotavljanje večjega obsega zaposlenosti štirih najvišje uvrščenih držav v raziskavi analitska družba kot pomembno poudarja tudi napoved rasti prevzemanja dejavnosti, ki opredeljuje 15 do 27 odstotno nadaljnjo rast.

Proučevanje odločitve »narediti ali kupiti« ima v industrijskih podjetjih dolgo tradicijo. Problem t.i. »globine proizvodnje« se je pojavil in pričel reševati z delitvijo dela v narodnem gospodarstvu. Organizacije so ves čas tehtale, katere sklope izdelkov narediti doma in katere kupiti na trgu oz. katere procese se spleča izvajati v lastni režiji in katere prenesti na zunanje izvajalce (Ogorelc 2004). Kirkega-

ard (2005) nadalje pravi, da zunanje izvajanje kot strategija vsekakor ni nekaj novega. Obstaja že vse od industrijske revolucije naprej in je nepogrešljivi del prizadevanj podjetij za zniževanje stroškov, učinkovito delitev dela ter s tem za ohranjanje konkurenčnosti. Novo je predvsem to, da je v zadnjih dvajsetih letih pridobilo bolj mednarodno razsežnost in da se kot strategija vse bolj uporablja tudi na področju storitev, medtem ko se jo je v preteklosti povezovalo predvsem s proizvodno dejavnostjo.

Schaaf (2004) razlaga zunanje izvajanje kot pojem, ki predstavlja pogodbeni prenos dejavnosti, ki jo je podjetje nekoč opravljalo samo, sedaj pa jo da v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Glede na koristi in prednosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje in jih bomo v nadaljevanju podrobneje obravnavali, se organizacija odloči za najugodnejši način zunanjega izvajanja. Nekatere različice prikazuje preglednica 2.1.

Burn et al. (2002) opredeljujejo zunanje izvajanje na nekoliko drugačen način, ki je bolj podoben odnosu odjemalec–dobavitelj in obenem v zunanje izvajanje umeščajo dejavnosti, ki jih organizacije poprej niso izvajale v svojem procesu; pravijo, da je zunanje izvajanje temeljna organizacijska strategija, s katero organizacije povečajo raven organizacijskih veščin in razširijo njihov profil. Gre za pomembno strategijo, s katero se organizacije spopadejo s povečanimi in spremenljivimi potrebami po določenih veščinah, npr. veščinah, ki jih zahteva razvoj novih informacijskih sistemov ali pridobivanje veščin, ki jih nujno potrebujejo, predvsem kratkoročno. Z zunanjim izvajanjem lahko do teh veščin pridejo hitro, ne da bi iskali stalne delavce. S tem tudi povečajo potrebo po infrastrukturnih in administrativnih podpornih storitvah. Z zunanjim izvajanjem organizacija dobi polno delujoče in usposobljene ekipe, ki že imajo prostore in opremo, potrebno za delo. V primeru, da je potreba po določenih veščinah zgolj začasna, organizacija nima težav s prekinitvijo zunanjega izvajanja. Pričakovanja zunanjih ali pogodbenih delavcev so namreč drugačna od pričakovanj stalno zaposlenih.

Zunanje izvajanje je lahko postopno ali večfazno. V organizaciji lahko najprej oblikujejo oddelek, ki izvaja določene aktivnosti v funkciji zadovoljevanja potreb organizacije. Naslednji korak znotraj teh faz je oblikovanje profitnega centra za izvajanje te dejavno-

Preglednica 2.1 Različne oblike zunanjega izvajanja

Posamično zunanje izvajanje (<i>incremental outsourcing</i>)	Začasna zaposlitev osebja za kratkoročno opravljanje dejavnosti.
Popolno zunanje izvajanje (<i>total outsourcing</i>)	Zunanje izvajanje določene dejavnosti podjetja za določeno ceno in na osnovi dolgoročnega odnosa.
Notranje zunanje izvajanje (<i>captive outsourcing</i>)/odcepljena podjetja (<i>spin off</i>)	Pojav, ko oddelek v določenem podjetju začne nuditi svoje storitve na trgu.
Zunanje izvajanje skupne proizvodnje (<i>co-production outsourcing</i>); zunanje izvajanje skupne specializacije (<i>co-specialization outsourcing</i>); zunanje izvajanje dodane vrednosti (<i>value-added outsourcing</i>)	Odnos sodelovanja med stranko in zunanjim ponudnikom pri trženju in izboljšavi dejavnosti, pogosto gre za skupne naložbe (nastanek novega podjetja), združitve ali prevzeme.
Izbirno zunanje izvajanje (<i>selective outsourcing</i>)	Izvajanje določenih dejavnosti se prenese na najboljšega nižnega ponudnika.
Prehodno zunanje izvajanje (<i>transitional outsourcing</i>)	Različica izbirnega zunanjega izvajanja, ki predstavlja začasen prenos dejavnosti k ponudniku storitve za čas tehnološkega prehoda.
Zunanje izvajanje poslovnega procesa (<i>business process outsourcing</i>)	Različica izbirnega zunanjega izvajanja, ko podjetje določen del poslovnih procesov, ki niso ključnega pomena za dejavnost podjetja, prenese na zunanjega izvajalca.
Zunanje izvajanje aplikacij	Aplikativne storitve najamemo pri ponudniku aplikativnih storitev.
<i>Netsourcing</i>	Hibridna oblika zunanjega izvajanja, ki je mogoča z zblíževanjem zunanjega izvajanja aplikacij, zunanjim izvajanjem poslovnega procesa in mrežnih tehnologij.

Nadaljevanje na naslednji strani

sti, kar predstavlja smiselno fazo zunanjega izvajanja dejavnosti, saj dobi organizacija dober pregled nad stroški, ki jih ima z izvajanjem te dejavnosti znotraj podjetja. Profitni center se lahko preoblikuje v samostojno pravno osebo, ki je kapitalsko povezana z naročni-

Preglednica 2.1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Zunanje izvajanje nalog (<i>Out tasking</i>)	Najem zunanjih izvajalcev za izvajanje specifičnih nalog ali projektov znotraj oddelka ali večje organizacije.
Razpršeni zunanje izvajanje (<i>Multi-sourcing</i>)	Dejavnost odda podjetje v izvajanje več ponudnikom na podlagi skupne krovne pogodbe, ki obvezuje zunanje izvajalce k sodelovanju z namenom izkoriščanja dobrobiti povezovanja najboljših med njimi.
Zunanje izvajanje v tujini (<i>offshore out-sourcing</i>)	Zunanje izvajanje dejavnosti v tujini.
Soizvajanje (<i>co-sourcing</i>)	Zunanji izvajalec je tretja stranka, ki nato za opravljeno delo od ponudnika storitev dobi delež dohodka.
Povratno zunanje izvajanje (<i>backsourcing</i>)	Izvajanje dejavnosti se vrne v podjetje.

OPOMBE Povzeto po Millar (2002) in Allweyer et al. (2004)

kom zunanjega izvajanja. Samostojna pravna oseba lahko dejavnost izvaja tudi za druge naročnike. S širjenjem in rastjo tega podjetja se lastniški delež prvotnega naročnika zmanjšuje; lahko se podjetje tudi odkupi (Bongrad 1994).

2.4 Težnje, zaradi katerih se dejavnosti prenesejo k zunanjim izvajalcem

Na strani organizacij obstaja več razlogov za sprejetje odločitve prenosa dejavnosti zunanjim izvajalcem. Ob upoštevanju obstoječe procesne urejenosti in poslovnih razmerij lahko te strnemo v dve skupini (WNS 2015).

Razlogi organizacij, ki zunanjega izvajanja dejavnosti ne koristijo in bi to storile prvokrat, so sledeči:

- Obvladovanje naraščajočih oziroma zmanjševanje obstoječih stroškov. Ob prevzemnikovem pravilnem izvajanju dejavnosti ukrep organizaciji omogoča ustrezno konsolidacijo in prepoznavanje prihodkov, sočasno pa tudi znatne prihranke.
- Optimalnejše koriščenje razpoložljivih lastnih virov sredstev,

ki organizaciji sočasno daje možnost osredotočanja na dejavnost(i), ki jo opredeljuje kot temeljno.

- Višja kakovost storitev. Specializirani zunanji izvajalci s posedivanjem znanja in ustrezne (tudi drage) opreme omogočajo višjo kakovost, kot so jo organizacije sposobne zagotoviti same.
- Krajši čas od razvoja prodajnih produktov do končnega nastopa organizacije na trgu.
- Kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost specifičnega znanja ter spretnosti, ki niso na razpolago znotraj lastne organizacije. Ob tem ne gre zanemariti ugodnih stroškovnih vplivov, saj bi pridobivanje in ohranjanje slednjih pomenilo časovno in znatno stroškovno obremenitev. Organizacije se za zunanje izvajanje iz tega razloga odločajo tudi zaradi prenosa odgovornosti v primerih priprav zahtevnejših projektov na prevzemnika.
- Prednost pred konkurenco, ki se izkaže ob sinergijah stroškovne učinkovitosti, razpoložljivosti zahtevnih znanj in hitrejše odzivnosti na tržne vplive.

Razlogi organizacij, ki so svojo dejavnost oziroma več teh že prenesle v izvajanje zunanjemu izvajalcu in v določenem trenutku, želijo prekiniti poslovno sodelovanje, so sledeči:

- Prevzemnik dejavnosti poslovnih operacij ne opravlja v skladu s pričakovano kakovostjo in stroškovno učinkovitostjo.
- Poslovni politiki naročnika in zunanjega izvajalca nista usklajeni.
- Organizacija dvomi, da bo prevzemnik dejavnosti v primeru rasti sposoben zagotavljati zadostne zmogljivosti oziroma slediti povpraševanju naročnika.
- Na strani naročnika obstaja dvom v prevzemnikovo zmožnost, da obstoječe poslovne zaveze sodelovanja lahko dejansko premakneta na višjo raven zrelosti in tesnejšega sodelovanja.

Organizacije v zunanje izvajanje v največji meri prenesejo podporne oziroma netemeljne poslovne dejavnosti, saj bi si v nasprotnem organizacija (v primeru prenosa temeljnih dejavnosti k zunanjemu izvajalcu), na trgu s tem skoraj zagotovo ustvarila konkurenta. Tovrstna odločitev bi poleg izgube konkurenčne prednosti

lahko privedla celo do izgube lastne organizacijske identitete in razkroja.

Organizacije se morajo ob odločitvi za prenos dejavnosti v zunanje izvajanje zavedati in biti sposobne zaznati ter prepoznati tudi vse potencialne poslovne priložnosti. Če jih te uspejo ustrezno implementirati v poslovni model in jih hkrati izkoristiti za udejanjanje nadaljnje rasti ter optimizacijo poslovanja, njihove učinke lahko uvrstimo med pomembne konkurenčne prednosti. Navajamo nekaj najpomembnejših poslovnih priložnosti in posredno izkazanih prednosti:

- Organizacijam zunanje izvajanje dejavnosti omogoča nadzor (ali ponovno vzpostavitev nadzora) nad operativnimi stroški poslovanja. Stroški zaradi opredelitev (praviloma) daljše ročnosti pogodbeno dorečenega sodelovanja postanejo stabilnejši, enakomerneje časovno porazdeljeni ter s tem lažje obvladljivi in bolj predvidljivi. Pomembna prednost stroškovnega obvladovanja je namreč ta, da se fiksni stroški preobrazijo v variabilne, povzeto po (Blumberg 1998 po Kavčič 2007, 304), z daljšo ročnostjo se ti stabilizirajo in poenostavljajo oblikovanje cen.
- Dubrovski (2004, 110) med drugim meni, da je organizacijam dana možnost, da pridobijo čas in priložnost osredotočanja na strateško opredeljene dejavnosti oziroma temeljne zmožnosti. Prednost prepoznavanja in udejanjanja navedene priložnosti se odraža predvsem v višji kakovosti izvedenih storitev in izpolnjevanju pričakovanj končnih kupcev.
- Priložnost in možnost izkoriščanja znanja prevzemnikov dejavnosti v kadrovske politiki vidi tudi Petelin (2004, 8). Organizacijam namreč ni treba izobraževati zaposlenih s specialnimi znanji, saj jih pridobijo hkrati s prenosom dejavnosti. S tem se organizacije prav tako izognejo tveganjem ob izgubi ključnih kadrov in v določenih primerih dolgotrajnosti postopkov izobraževanja.
- Povezovanje s priznanimi in na trgu visoko pozicioniranimi prevzemniki dejavnosti lahko pomeni krepitev tako lastne kot tudi prevzemnikove blagovne znamke. Prednosti veljajo za obe

strani, izkazujejo pa se v večanju tržnih deležev in višjih prihodkih.

Po drugi strani se morajo organizacije, v fazi odločanja o prenosu dejavnosti zunanjim izvajalcem, zavedati obstoja nekaterih izzivov, nevarnosti oziroma morebitnih negativnih učinkov. Deanova (2011, 4–15) nekatere od njih poimenuje celo napake zunanjega izvajanja, z gledišča prenosa dejavnosti pa organizacijam v resnici predstavljajo izzive že pred sprejetjem odločitve:

- Organizacije s prenosom dejavnosti odlašajo predolgo časa, kar se odraža bodisi v prepočasnem zagonu poslovne ideje bodisi kot ovira širitev obstoječega poslovanja. Druga skrajnost odlašanja se lahko odrazi v fazi siceršnjega poslovnega uspeha in rasti, vendar preobremenjenosti virov sredstev zaradi neobvladovanja situacije.
- Organizacije pri presoji, katere dejavnosti dejansko prenesti k zunanjem izvajalcem, odločitve vse preveč problematizirajo. Jasno je treba razmejiti, katere dejavnosti organizacije opredeljujejo kot temeljno oziroma netemeljno zmožnost, ni pa zanemarljivo tudi razmisliti, katere od dejavnosti so zaposlenim bližje po strokovni usposobljenosti in jih opravljajo z večjo mero zadovoljstva ter so pri tem ustrezno produktivni.
- Zunanje izvajanje dejavnosti ali avtomatizacija določenih poslovnih dejavnosti? Dilema, o kateri naj bi organizacije temeljito razmislile, je, katera od zgornjih odločitev je stroškovno učinkovitejša. V določenih primerih namreč strošek zunanjega izvajanja presega vložek v avtomatizacijo in s tega gledišča prenos ni smiseln.
- S prenosom dejavnosti na zunanje izvajalce je treba poskrbeti za primerno motivacijo lastnih zaposlenih. Slednjim je treba zagotoviti čim bolj ustrezno delo in po potrebi tudi prilagoditi delavnike.

Bucki (2016) opredeljuje še nekatere pomanjkljivosti oziroma izzive, s katerimi se morajo organizacije soočiti v fazi že prenesenih dejavnosti:

- Izguba nadzorstvene funkcije nad prenesenimi dejavnostmi.

Obstaja namreč nevarnost, da zunanji izvajalec dejavnosti ne bo izvajal skladno s pričakovanji, standardi in poslovno vizijo.

- Obseg, način in višina plačila morajo biti v pogodbi o sodelovanju med partnerjema izredno natančno opredeljeni. Zunanji izvajalec namreč lahko prične zaračunavati tako imenovane »skrite stroške«, in sicer za storitve, za katere je organizacija menila, da so že vključene v pogodbi.
- Pri prenosu dejavnosti na zunanjega izvajalca obstaja nevarnost zlorabe zaupnih podatkov. Temu se je moč izogniti s temeljitim preverjanjem izvajalca in natančno opredelitvijo določil varovanja tajnosti podatkov v pogodbi.
- Težave s kakovostjo nad izvedenimi storitvami. Organizacija namreč pogosto izgubi nadzor nad kakovostjo storitev, sicer zaupano zunanjemu izvajalcu. Ko na slabšo kakovost storitev opozorijo končni odjemalci in upad prihodkov, po navadi stabilizacija stanja terja veliko finančnih sredstev in angažiranja dodatnih virov sredstev.

2.5 Zaupanje med deležniki zunanjega izvajanja dejavnosti

Zaupanje med deležniki dajalca oziroma prenosnika in prevzemnika dejavnosti v zunanje izvajanje predstavlja osnovo za obstoj in ureničitev želje po razvoju partnerskega odnosa čim daljše ročnosti. Izbira zanesljivega, strokovnega in zaupanja vrednega izvajalca je zato na strani organizacije, ki dejavnost oddaja, ključno jamstvo za doseg zelenih učinkov poslovanja. Dolgoročno pa medsebojno zaupanje utrjujejo tudi v preteklosti uspešno rešena nesoglasja in morebitne dodatne prilagoditve potrebam katerega koli od poslovnih partnerjev.

Ne glede na navedeno v temelju zaupanje utrjujejo tudi podrobno in jasno opredeljena pogodbeno določila, s čimer se že v naprej izognemo morebitnim nesoglasjem, oziroma partnerja s tem dorečeta možnosti in načine razreševanja neželenih situacij.

V pogodbi o sodelovanju naj bodo zato opredeljeni (najmanj) naslednji elementi:

- Pričakovani časovni roki izvedenih storitev oziroma izdelkov.

- Kakovost, pri čemer morajo biti za ugotavljanje dosežene ravni navedeni vsi vzvodi in metodologije ugotavljanja. Opredeljeni morajo biti možni odkloni od zelene kakovosti (npr. deleža dopuščenega kala, odstopanje v kakovosti materialov ipd.), če je seveda to dopuščeno.
- Cene za opravljeno dejavnost, pri čemer morata biti jasno razrešena vprašanje in pristojnost zagotavljanja virov sredstev.
- Obseg količin in način opravljenih storitev, opredmeteni in podrobno opisani polizdelki oziroma izdelki, opredeljena raven storitev ipd.
- Razlogi in načini prenehanja pogodbe o sodelovanju in posledične sankcije. Bistveno je tudi opredeliti pristojnost reševanja sporov (sodišče, organ mediacije ...).

2.6 Prednosti in nevarnosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje dejavnosti

Organizacije se praviloma pomembno osredotočajo na koristi in prednosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje dejavnosti. Pomembno vprašanje, ki se nam ob tem poraja, v kolikšni meri, če sploh, podjetja zaradi uporabe zunanjega izvajanja dejavnosti obravnavajo tveganja, ki nastanejo:

- zaradi značilnosti prenesenih dejavnosti,
- zaradi značilnosti izvajalcev,
- zaradi značilnosti prejemnikov,
- zaradi (ne) ujemanja kultur organizacij,
- zaradi razdalje itd.

Poleg tega, da organizacije v številnih primerih ne obravnavajo tveganj zaradi uporabe zunanjega izvajanja dejavnosti, ne obravnavajo niti ukrepov, ki naj bi jih organizacija uvedla za primere težav z zunanjo oskrbo. V primeru, da izvajanje določene funkcije zaupamo v izvajanje zunanjemu izvajalcu, obstaja kar nekaj tveganj, da končni učinek, ne bo enak načrtovanemu.

Quinn in Hilmer (1994) govorita o naslednjih tveganjih:

- izguba ključnih veščin,

- razvoj napačnih veščin,
- izguba integracijskih veščin,
- izguba nadzora nad dobaviteljem.

Quinn in Hilmer (1994) predlagata, da si organizacije odgovorijo na naslednja vprašanja, ko se odločajo, ali neko dejavnost prenesti na zunanjega izvajalca:

- kakšne so možnosti za doseg konkurenčne prednosti v tej dejavnosti, upoštevajoč transakcijske stroške,
- kakšna je potencialna ranljivost, ki lahko nastane zaradi tržnega neuspeha, če je dejavnost v zunanjem izvajanju dejavnosti,
- kaj lahko naredimo, da zmanjšamo omenjeno ranljivost v dogovoru z izvajalcem in zagotovimo nadzor, ki je potreben, da dosežemo želeno prilagodljivost v povpraševanju.

Po Cassonu (1998) je uspešnost celotnega ekonomskega delovanja odvisna od transakcijskih stroškov, kar je posledica ravni zaupanja v gospodarstvu. Raven zaupanja pa je že spet odvisna od kulture, saj ima kultura močno moralno vsebino.

Pri snovanju in presojanju koristi s prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca je treba upoštevati:

- transakcijske stroške (velikega dela stroškov ni mogoče enostavno prenesti skupaj z dejavnostjo; stroji in oprema, višek sodelavcev v procesu, vzdrževanje prostorov itd.),
- stroške, ki so povezani z iskanjem, analizo, izbiro in pripravo sodelovanja z zunanjim izvajalcem,
- stroške neuspeha sodelovanja in potrebo po prenosu dejavnosti nazaj v podjetje ali iskanju novega zunanjega izvajalca,
- stroške usposabljanja in izobraževanja zunanjega izvajalca za kakovostno izvedbo programa, ki mu ga je organizacija poverila.

Razlogi, da se podjetje odloči za zunanje izvajanje, so različni in številni, saj ga uporabljajo podjetja različnih velikosti. Večina podjetij se odloči za zunanje izvajanje dejavnosti zaradi ugodnosti na različnih poslovnih področjih.

Združimo jih lahko v naslednjih šest vsebinskih sklopov (Bongrad 1994): stroški, delovna sila, tveganje, osredotočenost, finančni položaj, tehnologija in tehnološko znanje.

V preteklosti verjetno najpogosteje naveden razlog za izbiro zunanjih izvajalcev je znižanje stroškov, ker se s pritegnitvijo zunanjega izvajalca storitev del fiksnih stroškov spremeni v variabilne. Nov način oblikovanja cene za izvedene naloge omogoča med trajanjem pogodbenega razmerja vzpostavitev sistema kontrole porabe sredstev, predvsem pri tistih stroških, ki so se nekontrolirano močno povišali. Z razvojem zunanjega izvajanja so managerji spoznali tudi druge prednosti tega izvajanja, a znižanje stroškov kljub vsemu ostaja osrednji razlog za zunanje izvajanje.

Organizacija se s tem, ko prenese določene aktivnosti na zunanje izvajalce, izogne sitnostim in težavam pri iskanju usposobljene specializirane delovne sile. Pri iskanju dobrih kadrov za nestrateške naloge naleti organizacija na težave, saj se najboljši kadri radi zaposlijo tam, kjer je njihovo znanje ključno. Zunanji izvajalci imajo torej prednost pri zaposlovanju visoko specializiranega kadra.

Bongrad (1994) pravi, da lahko organizacija prenese na zunanjega izvajalca del tveganja in morebitne težave. Tveganje, ki je povezano s posameznim sestavnim delom ali tehnologijo, lahko podjetje razporedi na večje število zunanjih izvajalcev, s tem pa zmanjša tudi lastno tveganje z morebitnim neuspehom raziskovalnih programov. Prav ob tej ugotovitvi se nam poraja naslednje raziskovalno vprašanje: »Ali je organizacija vnaprej raziskala, kaj bi lahko šlo narobe in se tudi ustrezno pripravila na morebitna negativna presenečenja?«

Organizacije 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 terja od njih in kar zna organizacija najbolje narediti. Osredotočenost na strateško pomembne naloge podjetja omogoča povečanje dodane vrednosti.

Ena izmed najbolj popularnih finančnih prednosti zunanjega izvajanja je odstranitev operativnega in kapitalskega izdatka izvajanja dejavnosti iz bilance stanja ter preoblikovanje tega izdatka v plačilo

za zunanjo storitev neposredno iz ustvarjenih prihodkov. Poleg tega obstaja tudi možnost, da se naročnik in zunanji izvajalec dogovorita o različnih načinih plačevanja za opravljene storitve. Lahko se dogovorita za iz leta v leto nižje plačilo, ali za plačilo tranzicijskih stroškov v drugem letu sodelovanja ipd. Organizacija tako skuša stroške zunanjega izvajanja čim bolj prilagoditi svojim finančnim zmožnostim in načrtom.

Potrebno tehnološko znanje ter stroški pridobitve ter vzdrževanja tega znanja so v negativni povezavi s pogostostjo uporabe. Zato potreben obseg dejavnosti naročnika največkrat ne opravičuje visokih vlaganj v tehnologijo in stalno posodabljanje. Zunanji izvajalec je specialist na svojem področju in stalno vlaga v najnovejšo tehnologijo.

Izločanje dejavnosti je povezano s poslovnimi in tehnološkimi tveganji ter z izgubo nadzora. Organizacije namreč želijo nadzirati poslovne procese in tehnologijo. Če je zelena visoka raven kontrole ter zavarovanje lastništva procesa pred konkurenco in drugimi poslovnimi partnerji, ima izvajanje dejavnosti v okviru družbe veliko prednost pred izločanjem dejavnosti. Quinn (2003) ugotavlja, da so organizacije, ki uporabljajo le interne vire namesto zunanjih (oziroma namesto izločanja dejavnosti), prikrajšane za usmeritev k inovacijam in zamujajo priložnosti razvoja novih storitev z dodano vrednostjo.

Neučinkovito in neuspešno upravljanje poslovnih in tehnoloških sprememb povzroča težave pri izvedbi projekta. Največja nevarnost pri izvedbi tovrstnih sprememb je neučinkovito upravljanje s kadri. Pogost razlog vračanja izvajanja že izločenih storitev v okvir matične družbe je padajoča raven njihove kakovosti ter pomanjkanje fleksibilnosti izvajalca (Chapman in Andrade 1998). V tuji literaturi se za izvajanje dejavnosti z lastnimi viri uporablja termin »insourcing«. Do tega prihaja tudi zaradi vse cenejše dostopnosti novih tehnologij, zato je ob racionalni organiziranosti donosneje izvajati storitve z lastnimi viri.

Glavne tri skupine razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti so v tem, da s takšno metodo zmanjšamo skupne stroške, saj se takšna dejavnost opravi za naročnika ceneje in hitreje, kot bi jo opravil sam,

povečamo kakovost izdelka ali dejavnosti, hkrati pa se lahko osredotočimo na tista področja, na katerih smo najboljši ali pa so strateškega pomena (Dubrovski 2004).

Linder idr. (2001) ugotavljajo, da je pomembna prednost zunanjega izvajanja koriščenje inovativnih predlogov zunanjega izvajalca. Organizacija, ki z zunanjim izvajalcem gradi partnerski odnos, ni omejena zgolj z lastnimi inovativnimi sposobnostim, saj lahko nove poslovne zamisli pridobi od zunanjih izvajalcev. V številnih industrijah so ugotovili, da dve tretjini vseh inovacij spodbudi prav povezovanje med organizacijami naročnikov in zunanjim izvajalcem.

2.7 Pričakovana gibanja in smeri vključevanja zunanjih izvajalcev

Eichelberger (2013) ugotavlja, da je bilo leto 2012 za marsikatero od organizacij logistične panoge zunanjega izvajanja dejavnosti prelošno. V svojih napovedih trendov za leto 2013 in tudi za prihodnja leta napoveduje, da bo zunanje izvajanje v logistični panogi beležilo stabilno rast, njena evolucija pa se bo odražala v stopnjevanju sodelovalnega odnosa med partnerji vzdolž celotne oskrbovalne verige. Poudarja, da bodo na panogo logističnih storitev v prihodnjih letih bistveno vplivali dejavniki, kot so tehnologija, inovacije in preglednost poslovnega sodelovanja. Poleg tega bo zaradi nestabilnega trga naftnih derivatov in vedno bolj omejujoče okoljske zakonodaje v ospredju prilagajanje uporabi zemeljskega plina kot alternativnega pogonskega goriva.

Svetovala družba Ernst & Young (2013, 12–18) v svojem letnem poročilu zunanjega izvajanja dejavnosti v Evropi za leto 2013 ugotavlja, da bo segment zunanjega izvajanja dejavnosti še naprej beležil stabilno rast. Sodelovanje respondentov osmih sodelujočih držav je vrnilo odgovor, da organizacije v povprečju vseh držav pričakujejo in predvidevajo porast zunanjega izvajanja dejavnosti za približno 31,4 odstotka. Pomembna se nam zdi ugotovitev, s katero svetovalna družba izpostavlja novo gonilo oziroma strateški trend zunanjega izvajanja dejavnosti. Prvim generacijam naročnikov zunanjega izvajanja je bil namreč edini oziroma prvenstveni cilj zniževanje stroškov

poslovanja. Ta element in hkrati izkazani prihranki pri izvajanju poslovnih procesov so dandanes pri zunanjem izvajanju dejavnosti postali nekaj povsem samoumevnega. Naročniki zunanjega izvajanja namreč danes poleg očitnega, iščejo še dodatne vzvode za nadgradnjo odnosa z izvajalcem dejavnosti. Od njih pričakujejo partnerski odnos in podrobnejše poznavanje prenesenih dejavnosti, hkrati pa tudi sodelovanje pri razvoju in doseganju učinkovitosti prenesene dejavnosti. Trend gre v smeri zviševanja stopnje zaupanja do te mere, da bodo organizacije v vlogi naročnika zunanjim izvajalcev v izvajanju zaupale tudi dejavnosti, ki so bile do nedavnega opredeljene kot temeljne in kot take neizločljive iz okvirov lastne izvedbe. Novejše generacije naročnikov bi na račun prenosa večjega dela dejavnosti in odgovornosti v zunanje izvajanje znatno povečale svoje zmogljivosti.

Izvajanje storitev lahko zagotovo uvrščamo med eno izmed najfleksibilnejših gospodarskih panog. Terja namreč stalno in predvsem hitro prilagajanje naročnikom, s ciljem zadovoljevanja potreb končnih potrošnikov. Vedno novi in personalizirani proizvodi, izvajalcem logističnih storitev predstavljajo bodoče trende usmerjanja poslovnih dejavnosti, hkrati pa tudi zahtevne izzive. Trende logistične panoge slovenskega okolja bomo na podlagi ugotovitev naše raziskave podrobneje opredelili v empiričnem delu naloge, v evropskem merilu pa jih v povzetkih naslednjih alinej opredeljujemo po Lofversu (2013):

- *Približevanje potrebam odjemalcev.* Evropski izvajalci logističnih storitev približevanje, doseganje in izpolnjevanje potreb opredeljujejo kot najpomembnejši trend in izziv panoge.
- *Mrežno gospodarstvo.* V današnjem času in zaostrenih gospodarskih razmerah koncept samostojnosti in avtonomnosti izvajalcev logističnih storitev za doseganje učinkovitega poslovanja ne zadošča več. Organizacije so za doseg zastavljenih ciljev prisiljene tako v vertikalno kot tudi horizontalno integracijo celotne oskrbovalne verige. Organizacije morajo preseči miselnost individualnega igralca na trgu in jo nadomestiti z miselnostjo mrežnega povezovanja.

- *Stroškovni pritiski.* S približevanjem vedno bolj zahtevnim naročnikom in izvajanjem ozko specializiranih poslovnih rešitev stroški logističnih storitev ne morejo biti več tako nizki kot v preteklosti. Lofvers (2013) ugotavlja, da stroški logističnih storitev predstavljajo štiri do šest odstotkov prihodkov organizacij, navkljub navedenemu pa v nadaljevanju ugotavlja tudi, da se ti stroški povečujejo in pri proizvodnih organizacijah v povprečju predstavljajo osem odstotkov prihodkov.
- *Pomanjkanje ustreznega kadra.* Raziskava, na katero se sklicuje Lofvers, je pokazala, da bo na ravni vseh geografskih regij in panog naročnikov zunanjega izvajanja v naslednjih letih največji izziv ravno zagotavljanje zadostnega števila ustrezno usposobljenega kadra s področja logistike. Pomanjkanje kadra se trenutno kaže tako na ravni operativnih kot tudi na funkcijah načrtovanja in nadzora. Pomanjkanje beleži kar 70 odstotkov vseh organizacij, udeleženih v raziskavi.
- *Usmerjenost k trajnostnemu razvoju.* Več kot 55 odstotkov v raziskavi sodelujočih organizacij je okoljsko odgovornost opredelilo kot pomemben del njihove logistične strategije. Dodatno prednost bodo imele organizacije, ki bodo znale odgovoriti na vprašanja merljivosti, ciljev in načinov ocenjevanja doseganja družbene odgovornosti in okoljske trajnosti.

Na sliki 2.2 prikazujemo ključne trende, morda jih je bolj pravilno poimenovati izzivi poslovnega okolja, ki bodo pomembno vplivali na razvoj panoge logističnih storitev v prihodnjih letih. Izvajalci logističnih storitev naj jih smiselno upoštevajo, predvsem pa vsebinsko vpeljejo v svoje poslovne modele, v nasprotnem bodo namreč težko dosegali zahteve in želje naročnikov ter si zagotovili zeleni obseg prihodkov. Izzivi so prikazani po pomembnosti in izraženi v odstotkih, iz teh pa je razvidno, kako so organizacije po pomembnosti ocenile posamezen izziv oziroma trend poslovnih usmeritev. Na podlagi preglednice je na primer možno sklepati, da samo še pri sedmih odstotkih respondentov (naročnikov zunanjih dejavnosti) drži trditev, da so pri zunanem izvajanju logističnih storitev najpomembnejši dejavnik ravno stroški storitev.



Slika 2.2 Trendi v logistični dejavnosti – ocenjeni po pomembnosti
(povzeto po BVL International 2013, 16)

Vrednost svetovnega trga 3PL (zunanjega izvajanja logističnih storitev op. a.) je 250,2 milijarde dolarjev in se je v sedmih letih povečala za 67 odstotkov. Analitiki Armstrong & Associates ugotavljajo, da stranke v povprečju uporabljajo tri storitve 3PL, nekatere tudi 50 in več. Značilno je, da med storitvami 3PL prevladujejo prevozne storitve. Od skupaj 6.398 odnosov med strankami in ponudniki storitev 3PL gre pri 1.184 ali 18,5 odstotka odnosov za strateško uporabo storitev 3PL in/ali storitve upravljanja dobavne verige. Takšni strateški odnosi so bili v preteklosti značilni predvsem za avtomobilsko in tehnološko industrijo, zdaj pa se njihovo število povečuje tudi v trgovini na drobno in industrijskih panogah (Pavlin 2014).

Pavlin (2014) ugotavlja, da je povprečna letna rast uporabe logističnih storitev pri tehnoloških podjetjih v letih od 2005 do 2013 znašala 9,3 odstotka in da so trendi razvoja te dejavnosti ugodni, saj se povpraševanje po teh storitvah povečuje povsod po svetu. Poročilo o trendih panoge zunanjega izvajanja dejavnosti logističnih storitev in odnosov z odjemalci, ki so ga pripravili v organizaciji Armstrong & Associates, smo preučili tudi sami. Na podlagi tega smo pripravili sliko 2.3, iz katere je razvidna pričakovana nadaljnja rast panoge zunanjega izvajanja dejavnosti logističnih dejavnosti – po posameznih panogah naročnikov/odjemalcev storitev.

Na podlagi gospodarskih gibanj posameznih panog in doseženih rasti do leta 2013 lahko torej sklepamo, da največji tržni potencial svetovnim izvajalcem logističnih storitev predstavljajo zdravstveno varstvo, industrija ter panoga proizvodnje prehranskih izdelkov in živil.

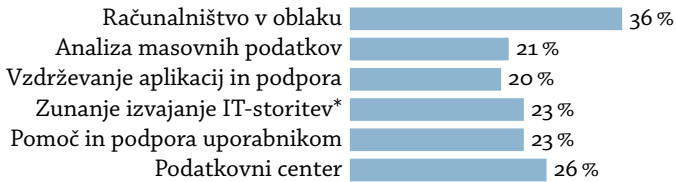


Slika 2.3 Rast zunanjega izvajanja logističnih storitev – ocenjena po posameznih panogah (povzeto po Armstrong & Associates 2013, 7)

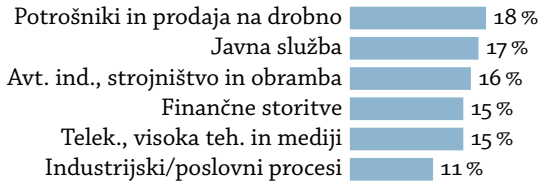
Dostopna strokovna literatura in večina v Sloveniji izvedenih raziskav s področja zunanjega izvajanja panoge informacijske tehnologije so po opredelitvi podrobnejših trendov posameznih storitev v okviru IT rešitev skope. Tudi zato smo trend in potencial vsake od posameznih IT rešitev ovrednotili na podlagi odgovorov na našo anketo. Trendi so zaradi sveže zbranih podatkov primerni ravno za namen preučevanja ustreznosti poslovnega modela sleherne organizacije.

Vendarle je zaradi povezanosti obeh preučevanih panog zunanjega izvajanja dejavnosti ter vedno večje nuje in priložnosti po širitvi poslovanja izven meja lastnih držav, smiselno prikazati tudi trende na mednarodni ravni. Podobno kot pri logističnih storitvah, pomemben potencial in povečevanje obsega prenosa dejavnosti k zunanjim izvajalcem izkazuje tudi področje izvajanja IT rešitev. Celotič, panogi sta medsebojno povezani bolj, kot se izkazuje na prvi pogled, čemur pritrjuje tudi Lofvers (2013). Slednji namreč meni, da bo v sodelovanju z logistično panogo pomembna tudi zmožnost obdelave in analize masovnih podatkov oziroma tako imenovanih »big data«.

Rasti navedenega segmenta v naslednjih petih letih pritrjuje kar 60 odstotkov organizacij, sodelujočih v raziskavi organizacije BVL International (2013, 9). Organizacije od navedenih programskih orodij namreč pričakujejo celovito ravnanje in inteligentno povezavo podatkov za nadzor ter povečevanje načrtovanih rezultatov. Raziskovalci analitske družbe Ernst & Young (2013) med drugim ugotavljajo, da se po izsledkih raziskave zdi najbolj pomemben trend zunanjega izvajanja tudi računalništvo v oblaku. Z zbiranjem podatkov o



Slika 2.4 Trendi v dejavnosti IT rešitev – ocenjena vrednost rasti (povzeto po Ernst & Young 2013, 21; Deloitte 2014, 21), * v kombinaciji z izvajanjem poslovnih procesov



Slika 2.5 Rast zunanjega izvajanja IT storitev – ocenjena po posameznih panogah (povzeto po A. T. Kearney 2013)

ocenjeni rasti na sliki 2.4 prikazujemo pomembne trende v okviru panoge zunanjega izvajanja IT storitev.

Poleg računalništva v oblaku zelo pomembno vlogo in tržni potencial v prihodnosti izkazuje tudi zagotavljanje podatkovnih kapacitet oziroma tako imenovanih podatkovnih centrov. Z gledišča globalizacije dostopa do podatkov čezmejnih ovir praktično ni, kar pomeni, da bi se storitev koriščenja kapacitet podatkovnih centrov lahko uspešno tržila tudi na mednarodnih trgih.

Gibanje oziroma rast koriščenja zunanjega izvajanja IT rešitev se med naročniki po posameznih panogah razlikuje. Ocenjena letna rast dejavnosti zunanjega izvajanja dejavnosti je razvidna s slike 2.5, pogojena pa je tudi s stopnjo tehnološke razvitosti naročnika, njegovega portfelja storitev, življenjskega cikla produktov in podobno.

Ugotovimo lahko, da najvišjo ocenjeno rast izkazujeta panoga zadovoljevanja potreb potrošnikov in prodaje na drobno ter panoga javnega sektorja oziroma javnih služb. Gre za panogi, ki sta pri izvajanju svojih procesov slabše informacijsko podprti, zato tudi izkazujeta višjo raven potreb po zagotavljanju rešitev na strani zunanjih izvajalcev.

2.8 Prehod k virtualni organiziranosti

Virtualizacija organizacij je v določenih primerih organsko nadaljevanje in stopnjevanje strateških povezav z zunanjimi izvajalci dejavnosti. Megatrendi, ki spodbujajo nastajanje virtualnih organizacij, so povezani predvsem z razvojem informacijske in komunikacijske tehnologije ter z globalizacijo gospodarstva. Proizvodi in storitve postajajo vedno bolj odvisni od informacijske tehnologije, večino dodane vrednosti pa prispevata znanje in obdelava informacij v najširšem pomenu besede (Bavec in Manzin 2011, 9).

Virtualnost organizacije v povezavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti lahko razumemo kot začasno poslovno povezovanje oziroma pri hkratnem sodelovanju večjega števila deležnikov kot mrežo medsebojno neodvisnih organizacij. Nadgradnja sodelovanja in vključevanje večjega števila zunanjih izvajalcev dejavnosti v poslovne procese naročnika sledita le enemu cilju in ta je dosega konkurenčne prednosti v relaciji do svojih konkurentov. Bavec in Manzin (2011, 33) ugotavljata, da se virtualne organizacije s poslovnega vidika v ničemer ne razlikujejo od tradicionalnih, zato se samo po sebi razume, da morajo poslovati z najmanjšimi možnimi stroški in si zagotavljati dostop do relevantnega znanja.

Zato so vse oblike tradicionalnega poslovnega povezovanja značilne tudi za virtualne organizacije. Razlika je le v tem, da si postavljajo virtualne organizacije za temeljni cilj prožnost in prilagodljivost.

Poleg najpomembnejše prednosti virtualnih struktur oziroma organizacij, ki jo enačimo s hitrejšim prilagajanjem na vplive iz okolja in stroškovno učinkovitostjo, Fajfar in Cvirn (2002, 232) navajata še druge prednosti:

- geografske razdalje zaradi uporabe informacijsko telekomunikacijske infrastrukture ne predstavljajo ovir;
- minimiranje negativnih učinkov zunanjih vplivov, kot so prometne in vremenske nevšečnosti, naravne neizgode in drugo;
- če je možno in tudi organizirano delo na daljavo, problem vsakodnevnega potovanja na eno lokacijo odpade. Ob tem so izkazano ugodni tudi ekološki učinki;

- manjše organizacije v sestavi virtualne organizacije lažje konkurirajo mnogo večjim organizacijam;
- tveganje je porazdeljeno med organizacije v mreži, kar pa povečuje medsebojno soodvisnost;
- dolgoročno zmanjšanje režijskih stroškov.

Izražene prednosti tovrstnih ureditev poslovnih povezav organizacije tako omogočajo in ne nazadnje olajšujejo doseganje zastavljenih ciljev optimizacije poslovanja, povečujejo zadovoljstvo partnerjev v menjalnih razmerjih in zagotavljajo ustrezno trajnostno rast.

Tako imenovana virtualnost organizacije se je pojavila povsem spontano, predvsem pa kot odgovor na vplive poslovnega okolja. V povezavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti virtualnost omenjamo ravno iz razloga vzgibov tradicionalnih organizacij, ki se največkrat odražajo v zmanjševanju stroškov poslovanja. Prehod in nastanek tradicionalne organizacije k virtualni strukturiranosti Kovačič (2007 po Weber 2011, 3) razvršča v tri stopnje.

- *Prva stopnja* – govorimo o zunanjem izvajanju dejavnosti, v največji meri in z namenom zniževanja stroškov poslovanja. Iz tega lahko sklepamo, da organizacije, ki že sedaj sodelujejo z zunanjimi izvajalci, nevede tvorijo virtualne poslovne mreže oziroma ustvarjajo pogoje za nastanke.
- *Druga stopnja* – sodelovanje med organizacijami preide v strateško povezavo z namenom delitve dela in tudi združevanja izkušenj.
- *Tretja stopnja* – pomeni prehod in povezovanje v virtualne organizacije s ciljem povečevanja prilagodljivosti.

Kovačič (2007) ugotavlja tudi, da se v strokovnih krogih preučevanja organiziranosti poslovnih povezav med organizacijami poizkuša definirati še četrto – naslednjo stopnjo nastajanja virtualnih organizacij. To najpogosteje omenjajo kot nekakšno množico vseh, z informacijskimi sistemi medsebojno prepletenih subjektov, ki se po potrebi vključujejo v mrežo različnih virtualnih organizacij.

V nadaljevanju Kovačič (2007) pojasnjuje, da je glavna razlika med zunanjim izvajanjem dejavnosti oziroma strateškimi povezavami in virtualnim organiziranjem v tem, da virtualna organizacija poskuša

usklajevati temeljne sposobnosti in deliti znanje preko usklajenih medsebojnih procesov.

Preklopno načelo predstavlja temeljno paradigmo koncepta virtualnih organizacij. Prilagodljivost in hitrost prenosa dejavnosti k zunanjim izvajalcem dejavnosti, nazaj k naročniku ali celo drugemu izvajalcu, postavlja na tako visoko raven, da lahko govorimo o dejanskem vklapljanju in izklapljanju izvajalcev, organizacija pa pri tem ne čuti negativnih posledic menjav.

Bavec (2003, 161) meni, da gre namreč pri virtualni organiziranosti za možnost takojšnje zamenjave določene poslovne dejavnosti, saj so bile te že v osnovi načrtovane popolnoma neodvisno od konkretnega izvajalca. Pojasnjuje tudi (prav tam), da se proces vključevanja (alokacije) in izključevanja (dealokacije) imenuje preklapljanje in da je vloga preklopnega načela primerljiva z delitvijo dela in s specializacijo v tradicionalnih organizacijah. Pri preklopnem načelu pa je tudi po našem mnenju treba upoštevati tudi stroške, ki jih povzroči vsaka zamenjava zunanjih izvajalcev dejavnosti. Z ekonomskega zornega kota je preklopno načelo smiselno uporabiti le v primerih, ko so stroški zamenjave izvajalca manjši od stroškov, če te iste izvajalce obdržimo.

Ob opredelitvi pomena preklopnega načela se nam v nadaljevanju zdi smotrno v kratkem razjasniti še pojem *metamanagement*. *Metamanagement* je namreč management virtualno organiziranih dejavnosti in iz tega sledi tudi nekoliko drugačna definicija virtualne organizacije, ki glasi: »virtualna organizacija je ciljno usmerjeno podjetje, ki ga upravlja meta management« (Bavec in Manzin 2011, 88).

Oziraje se na dejstvo, da se management v virtualnih organizacijah po svojem poslanstvu vse bolj odmika od klasičnih metod upravljanja in se usmerja v sodelovalni, posvetovalni, mentorski odnos, skratka na meta raven, Mowshowitz (1999, 6–18) *metamanagementu* pripisuje pet temeljnih nalog:

- načrtovanje in analiziranje abstraktnih zahtev (logično definirane potrebe po določenih dejavnostih, ki so opredeljene ne glede na to, kdo jih bo izvajal),
- identifikacija možnih izvajalcev,

- spremljanje in alokacija (vklapljanje) izvajalcev na zahteve, najboljše v fazi izvajanja virtualno organizirane dejavnosti,
- vzdrževanje in spreminjanje postopkov za preklapljanje ter
- iskanje in tekoče ažuriranje optimalnih kriterijev za alokacijo.

Kljub navedbi, da gre funkcijam managementa v virtualnih organizacijah pripisati odmik k sodelovalnemu, mentorskemu in posvečevalnemu načinu dela, ni pravilno sklepati, da gre pri tem za nenadzorovano samoorganiziranost procesov izvajalskih ravni organizacij. Ravno nasprotno. Iz opisa temeljnih nalog sledi, da naj se manager dojemanju svoje vloge ravna skladno z možnostjo obvladovanja širin čim večjega števila znanj in področij dela, usklajevanje in vpljava teh pa zagotovo terjata večjo mero produktivnosti in dela kot v tradicionalnih organizacijah.

V primerjavi s tradicionalnimi organizacijami je pri virtualnih organizacijah zaupanje med deležniki na veliko višji ravni, seveda pa tudi stalni preizkušnji. Poleg zaupanja med samimi organizacijami, vključenimi v poslovne dejavnosti, je bistvenega pomena ravno zaupanje med in do zaposlenih. Ker naročnik po prenehanju potreb po zunanjem izvajanju dejavnosti do zaposlenih nima obveznosti, je zaupanje ključni dejavnik doseganja želenih poslovnih ciljev. Bavec in Manzin (2011, 31) menita, da se mora management v sodobnih organizacijah zanašati na znanje, lojalnost in motiviranost zaposlenih, čeprav se v veliki meri zanaša tudi na nadzorne mehanizme, ki jih ima v rokah. Mnoge organizacije so dosegle meje svoje rasti in razvoja enostavno zato, ker niso našle dovolj delavcev, ki bi ustrezali vsem tem zahtevam, predvsem zahtevi po znanju. Dodatno poudarjata, da se je ravno pri matričnih organizacijah pokazalo, da te zahtevajo poseben tip zaposlenih in poseben tip managerjev.

Pri virtualnih organizacijah gre upoštevati tudi ugodne vplive možnosti organizacije dela od doma. Ta značilnost tovrstne organiziranosti dela gre z roko v roki z zadovoljstvom zaposlenih in znatnim prihrankom na strani naročnika dejavnosti. Zaposlenim namreč ni treba plačevati povračil v zvezi s potnimi stroški, organizacija je s tem vitkejša in deluje v stroškovno ustrežnejših poslov-

nih prostorih. Nižji stroški investicije v stavbo in povezani variabilni stroški vplivajo pozitivno na poslovni izid organizacije. Delo na domu rešuje tudi težave zaposlenih, ki pri delu pridobijo različne zdravstvene omejitve, dela pa ne bi mogli več opravljati na lokaciji organizacije. Z navedeno organiziranostjo lahko s pridom sodelujemo tudi z delavci s statusom invalida, pri katerih bi ob klasični organiziranosti delovnih mest po vsej verjetnosti izgubili njihovo znanje in izkušnje.

Razvoj zaposlenih v virtualnih organizacijah ne odstopa bistveno od pričakovanih, sicer sistematičnih procesov razvoja v okviru tradicionalnih organizacij. Vendarle pa sta, kot smo predhodno že omenili, pri virtualnih organizacijah v primerjavi s tradicionalnimi toliko bolj pomembna zaupanje in pripadnost, ne samo organizaciji, temveč tudi procesom, razvoju in inovacijam. Bavec in Manzin (2011) izkustveno opažata, da je pripadnost v virtualnih organizacijah pomembna predvsem zato, ker ima posameznik veliko samostojnost delovanja in tudi dostop do širokega kroga notranjih informacij, kar omogoča tudi zlorabe. Management ima seveda več možnosti in načinov, s katerimi pridobi pripadnost zaposlenih, vendar trenutne izkušnje kažejo, da sta to predvsem visok osebni dohodek in spodbudno ter prijetno delovno okolje. Ugotavljata tudi, da ob novih paradigmah organiziranosti delovanja organizacij in zaposlenih vse več znamenj kaže, da bo prilagoditve potreben tudi izobraževalni sistem. Ljudje se bomo morali že v okviru svojega izobraževanja navaditi na virtualno okolje, predvsem na njegovo prilagodljivost in hitro spreminjanje. Velik del izobraževalnega sistema, posebej na univerzitetni stopnji, bo treba virtualizirati, saj ga bodo k temu med drugim prisilile tudi ekonomske okoliščine. Že sam študij v virtualnem okolju naj bi bil pomembna predpriprava za delo v novih okoliščinah.

2.9 Razvojna politika organizacije in zunanje izvajanje dejavnosti

Modeli politike organizacije so v stalnem nastajanju, spreminjanju, mnogi od teh tudi zamrejo. Modeli predvsem koristijo vršnemu

managementu organizacij, s svojo preglednostjo in enostavnostjo omogočajo načrtovanje zmagovitih strategij za doseg ciljev. Koncept okvirnega modela zadeva načrtovanje in snovanje dejavnosti organizacije v prihodnje, zato je prav, da je njegova razsežnost časovna. Obsega naj dolgoročno temeljno politiko, v njenem okviru srednjeročno razvojno politiko, znotraj te pa kratkoročno tekočo politiko. Vsebine vseh treh časovnih okvirnosti nenehno vplivajo ena na drugo, čeprav si sledijo v hierarhiji in okvirnosti. Tekoča dogajanja vplivajo na vsebine razvojne politike, srednjeročna dogajanja v razvojni politiki pa na temeljno politiko (Tavčar 2008, 214).

V okviru preučevanja teoretskih temeljev okvirnega modela in značilnosti razvojne politike smo pripravili kratek teoretski pregled elementov razvojne politike, ki bo zaradi univerzalnosti vsebinskega pomena koristil vsem organizacijam. Ugotovitve v nadaljevanju pokažejo, na katere elemente razvojne politike organizacij, bodo v srednjeročnem časovnem obdobju vplivali dejavniki poslovnega okolja panog 3PL in IT rešitev ter kakšne prilagoditve politike bi bilo v okviru organizacije morebiti bilo smiselno opraviti.

Management z namenom doseganja srednjeročno zastavljenih ciljev v največji meri izkorišča obstoječe ter razpoložljive vire sredstev in temeljne zmožnosti organizacije. Ob analizi vplivov tekočih dogajanj na vsebine razvojne politike management pridobi možnost, da s pravočasnim ukrepanjem in vključevanjem zunanjih izvajalcev zmanjša različna poslovna tveganja, kot tudi stabilizira poslovanje organizacije. Zunanji izvajalci namreč z znanji in sredstvi, ki jih organizacija nima, omogočajo hitrejši odziv na konkurenčne pritiske in tudi bistveno olajšajo snovanje novih temeljnih zmožnosti. Razvojna politika obsega časovno razdobje treh do petih let. V okviru razvojne politike je zato bistveno, da organizacija jasno razmeji in ugotovi, katerih dejavnosti ni več smotno izvajati v lastni režiji, in s tem tudi prepozna, katera področja dela bodo lahko v nadaljnjih letih prevzeli zunanji strokovnjaki. Tudi zato je pomembno, da organizacija, preko novih programov, ki jih omogočajo prav zunanji izvajalci dejavnosti, uresničuje lastne temeljne zmožnosti.

Kot navedeno, razsežnost razvojne politike opredeljujemo s tri- do petletnim časovnim obdobjem, usmerjenim v prihodnost or-

ganizacije. Obsega razvojne cilje, ki izhajajo iz smotrov, dejavnosti, urejenosti (strukture) in sredstev organizacije. Biloslavo (2006, 171) opredeljuje, da razvojna politika obsega izkoriščanje temeljnih zmožnosti za zagotavljanje srednjeročne uspešnosti organizacije, predvsem pa snovanje novih temeljnih zmožnosti in njihovo uresničevanje preko novih programov. Pomembno je razumeti, da temeljne zmožnosti niso isto kot ključni (nosilni, temeljni) proizvodi. Ključne zmožnosti naj bodo koristne predvsem za partnerje v zunanjem izvajanju dejavnosti, naj bodo redke in naj jih konkurenca težko posnema. Vključevanje zunanjega izvajanja dejavnosti na razvojne cilje posamezne organizacije učinkuje posredno, in sicer preko vključevanja v njene procesne dejavnosti, oskrbovanje sredstev ter vplive na strukturno urejenost.

Poslovni model lahko pojmuje kot generator denarnega toka v vsaki od organizacij in ga zato lahko enačimo s temeljnim gradnikom ustvarjanja vrednosti za vplivne deležnike celotne verige vrednosti. Biloslavo (2006, 185) poudarja, da razvojna politika obsega poslovni model, ki sloni na sedanjih temeljnih zmožnostih, kakor tudi išče nov poslovni model s snovanjem novih temeljnih zmožnosti, s ciljem, da bo organizacija v prihodnje čim bolj uspešno prepoznavala poslovne priložnosti.

Menimo, da pri organizacijah, ki v izvajanje svojih dejavnosti vključujejo tudi zunanje izvajalce dejavnosti, dinamika poslovnega okolja predstavlja še toliko večji izziv. Vršni management je dolžan izvajati stalno presojo ustreznosti poslovnega modela organizacije, vzdržnost in pravilna opredeljenost pa morata odgovarjati na naslednja vprašanja.

- *Kakšna je vrednost, ki jo organizacija ponuja kupcem oziroma uporabnikom? Vrednost predstavljajo vse koristi, ki jih kupec pridobi ob koriščenju produktov (blaga, storitev), ki jih organizacija zagotavlja. Najboljša vrednost, ki jo lahko organizacija nudi svojim kupcem oziroma uporabnikom, je tista, ki je na trgu ne ponuja nihče drug in končnim odjemalcem nudi zeleno dodano vrednost. Vključevanje zunanjih izvajalcev v posamezne dejavnosti naročnikov organizacijam preko stroškovne učinkovitost*

in pridobitev specialnih znanj dejansko zagotavlja doseganje višjih vrednosti produktov za končne odjemalce.

- *Kateri so tržni segmenti organizacije?* Organizacija mora opredeliti in prepoznati, kdo so njeni kupci oziroma uporabniki njenih storitev ter tudi, zakaj se je organizacija odločila za segment oziroma panogo, v kateri nastopa. Če organizacija ugotovi, da v izbranem tržnem segmentu dejansko obstaja potreba po njenih produktih, lahko z ugodnimi učinki sodelovanja z zunanjimi izvajalci skrajša čas razvoja, prilagajanja oziroma podaljševanja življenjskega cikla produktov. Zunanji izvajalci so zaradi ozke specializiranosti na lastne produkte pomembni ravno zaradi zmožnosti določanja tržnih segmentov, kjer gre za specializirane produkte.
- *Preko kakšnih produktov organizacija odjemalcem zagotavlja vrednost?* Najboljša vrednost, ki jo lahko organizacije ponudijo svojim kupcem oziroma uporabnikom, je tista, ki je ne ponuja nihče drug in hkrati odgovarja na potrebe uporabnikov.
- *Kako bo organizacija produkte dostavila uporabnikom?* Organizacija mora za svoje produkte definirati distribucijske kanale, po katerih produkte dostavi kupcem oziroma uporabnikom. Distribucijski kanali so odvisni od vrste produktov, po našem mnenju pa z vidika pridobitve znanja, ki ga organizacija ne poseduje, in zniževanja stroškov, izredno primerni za prenos k zunanjim izvajalcem.
- *Na kakšen način bo organizacija kupcem zaračunavala vrednost, ki jo ponuja? Na kakšen način boste prejeli plačilo?* Ravno v tem delu opredeljevanja razvojne politike vidimo veliko priložnost za učinkovito in uspešno sodelovanje organizacij z zunanjimi izvajalci. Ob vedno intenzivnejšem prehodu državnih organov in prebivalstva na e-poslovanje segment pomeni poslovno priložnost tako za pridobitev prihodkov ponudnikov teh storitev kot tudi za zniževanje stroškov koristnikov.

Opredeljene sestavine poslovnega modela organizacije lažje usklajujejo ob vključevanju izvajalcev zunanjih dejavnosti. S tem ukrepom namreč skrajšajo čas razvoja novih proizvodov in storitev lastnih

programov, dosežejo želeno stroškovno učinkovitost in cilje, zasnovane v okviru razvojne politike.

Struktura in infrastrukturni sistemi

Strukturo pojmuje kot določitev dela in razporeditev pristojnosti ter odgovornosti v organizacijah. Biloslavo (2006, 289) ugotavlja, da je v organizacijah poleg formalne strukture – ki jo uvede management, da bi organizacija učinkovito delovala – v vsaki organizaciji prisotna tudi neformalna organizacija, ki obsega uveljavljen vzorec interesnih razmerij med sodelavci organizacije. Delitev dela med sodelavci organizacije naj upošteva znanja in zmožnosti sodelavcev, ki jih organizacija ima ali lahko pridobi.

Z infrastrukturnimi sistemi organizacije predvsem obvladujejo postopke in pravila: izmenjevanja informacij med notranjimi in zunanjimi deležniki, snovanja smotrov, ciljev in strategij za doseg ciljev ter ne nazadnje managementa kadrov.

V povezavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti in strukturno urejenostjo organizacije lahko izpostavimo zavezništva. Zavezništva so v svoji osnovi razmerja, v katerih udeleženci lahko vplivajo drug na drugega, ker imajo v ta namen primeren vir moči (Biloslavo 2006, 290). Najpomembnejša vez v vsakem zavezništvu so interesi, razmerja znotraj zavezništva pa delimo v notranja in zunanja. Zunanje izvajanje seveda uvrščamo med zunanja razmerja, kamor sodijo tudi strateške povezave in omrežja. Pri tem je pomembno, da dajalec in prejemnik zunanjega izvajanja medsebojne interese v podrobnosti zapišeta v pogodbo o sodelovanju. V njej naj opredelita medsebojne obveznosti, pričakovane rezultate, časovne dimenzije sodelovanja in pravne posledice neupoštevanja dogovorjenih zavez. Menimo pa, da bi morali poslovno kulturo zunanjih razmerij dvigniti na višjo raven tudi s pogodbenimi določili, v katerih bi se sodelujoče organizacije dogovorile o skupnih oblikovanjih (vsaj) srednjeročnih strategij.

Poleg zavezništev se vključevanje zunanjih izvajalcev odraža tudi v morebitnih spremembah strukturne urejenosti organizacij. V predhodnih poglavjih smo že obravnavali posamezne ravni virtualnosti, ki nastanejo kot posledica obsega prenesenih dejavnosti in števila vključenih zunanjih izvajalcev. Pomembno je, da struktura omogoča

izvajanje programov organizacije in dopušča optimalno oskrbovanje s sredstvi, v nasprotnem srednjeročni cilji privzete razvojne politike ne bodo uresničeni.

Oskrbovanje in razporejanje sredstev

Oskrbovanje in razporejanje omejenih sredstev organizacij pomeni premišljeno in zavzeto angažiranost managementa. Biloslavo (2006, 292) poudarja, da je sredstva smotrno razporejati z upoštevanjem učinkovitega razmerja med pričakovanimi izidi in obsegom potrebnih sredstev ter jih opredeljuje kot:

- *Potrebe po oskrbovanju s finančnimi sredstvi.* Organizacije potrebe lahko krijejo iz lastnih virov (nerazporejeni dobiček, odprodaja lastništva . . .) ali tujih virov (dokapitalizacija, posojila, obveznosti do dobaviteljev idr.).
- *Potrebe po oskrbovanju s sodelavci, ki obsegajo prihode in odhode.* Te odražajo realizacijo novih zaposlitev, notranjih premikov zaposlenih, po drugi strani pa odpuščanja in redne odhode zaposlenih.
- *Potrebe po oskrbovanju z znanjem, kjer vidimo največjo možnost optimizacije poslovanja organizacije – ravno s prenosom določenih dejavnosti k zunanjim izvajalcem.* Specifična znanja od organizacij terjajo znatno aktiviranje virov sredstev. Ta pridobi zelo težko, oziroma jih v določenih primerih niti ni sposobna zagotoviti sama. Izkustveno učenje, kot eno izmed načinov zagotovitve, v določenih primerih lahko terja preveč časa in organizaciji zaradi prepočasnega razvoja produktov lahko slabi konkurenčno prednost. Organizacija se z znanjem lahko oskrbi tudi s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij oziroma z nakupom oziroma najemom zunanjih strokovnjakov. Ravno zadnje navedeni način oskrbovanja organizaciji bistveno zniža stroške razvoja produktov, prihrani sredstva zaradi optimalnega števila zaposlenih in hkrati zagotavlja hitrejšo prilagodljivost tržnim razmeram.

Poleg oskrbovanja z znanjem in finančnimi sredstvi zunanji izvajalci v pomembnem delu k izpolnjevanju srednjeročnih ciljev vpli-

vajo tudi z oskrbovanjem ustreznih sodelavcev. V elementu oskrbovanja s sredstvi so ti ključni za doseganje ciljev opredeljene razvojne politike, saj naj bi kljub temu, da gre za zunanje sodelavce, v izvajanje prevzemali dejavnosti avtonomno, odgovorno in kakovostno.

Vključevanje zunanjih izvajalcev omogoča tudi pomembno prednost z vidika časovnega vstopanja vseh oblik sredstev v delovni proces organizacije. Organizacija je tako vitkejša, bolj prilagodljiva na vplive iz okolja, bolj odzivna na stanje ponudbe in povpraševanja trga ter v splošnem pogledu ekonomsko stabilnejša.

3 Empirična raziskava

Z anketiranjem med slovenskimi organizacijami, smo želeli dobiti odgovor ali med organizacijami v Sloveniji obstaja interes po izločanju logističnih in IT storitev v zunanje izvajanje, kot tudi, kakšen vpliv bo ugotovljeno imelo na snovanje njihove razvojne politike.

Kot uvodoma omenjeno, smo k sodelovanju povabili 6.201 k izpolnjevanju pa je pristopilo 295 respondentov. Pravilno in v celoti je vprašalnik izpolnilo 266 anketirancev, kar pomeni, da je bila odzivnost 4,7-odstotna.

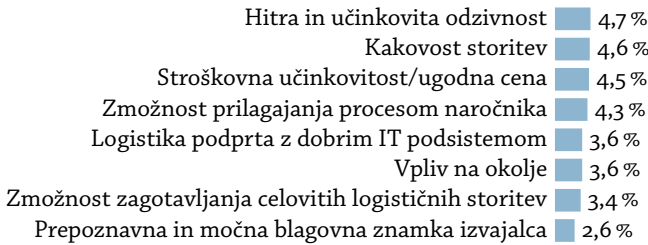
Največji delež sodelujočih organizacij prihaja iz panoge predelovalnih dejavnosti (19,9 %), sledijo druge dejavnosti (14,3 %), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (12,8 %) ter informacijske in komunikacijske dejavnosti (11,7 %). Najmanj anketirancev je izhajalo iz panog rudarstvo (0,4 %) in gostinstvo (0,4 %).

Organizacije, iz katerih prihajajo anketiranci, imajo v največji meri sedež v Osrednjeslovenski regiji (45,5 %), sledi Gorenjska regija (10,5 %), najmanj pa jih prihaja iz Spodnjeposavske (1,4 %) in Zasavske (1,0 %) regije.

3.1 Slovenske organizacije so naklonjene vklapljanju zunanjih izvajalcev

Več kot dve tretjini anketirancev je odgovorilo, da njihova organizacija že koristi zunanje izvajalce poslovnih dejavnosti. Med organizacijami, ki pri svojem poslovanju že koristijo zunanje izvajalce poslovnih storitev, jih največ koristi logistične storitve (73,9 %), sledijo jim IT rešitve (62,6 %).

Največ anketirancev je odgovorilo, da so logistične storitve že oddali v zunanje izvajanje, vendar bodo v roku treh let iskali novega partnerja (21,3 %), sledijo tisti, ki so enako odgovorili za IT storitve



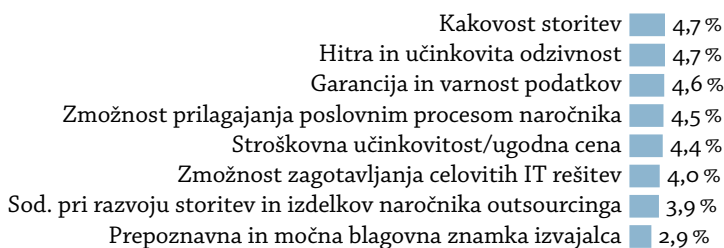
Slika 3.1 Pomembne lastnosti pri zunanjih izvajalcih logističnih storitev

(17,4 %). Med anketiranci je najmanj takih, ki logistične storitve izvajajo sami, vendar jih nameravajo v roku enega leta oddati v zunanje izvajanje (5,9 %), in takih, ki logistične storitve izvajajo sami, vendar jih nameravajo v roku treh let oddati v zunanje izvajanje (5,4 %), oziroma IT storitve izvajajo sami, vendar jih nameravajo v roku treh let oddati v zunanje izvajanje (4,7 %).

V povprečju se anketiranci v največji meri strinjajo, da koristijo (oziroma bi koristili) ekspresni prevoz tovora in pošiljk ($M = 4,0$), sledi transportna funkcija ($M = 3,1$). Ti dve storitvi, v primerjavi z vsemi ocenjevanimi storitvami, koristijo nadpovprečno. V najmanjši meri pa koristijo skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucijo ($M = 2,3$) ter komisioniranje, embaliranje in pripravo proizvodov na transport ($M = 2,2$). Anketiranci so trditve označevali od 1 = sploh se ne strinjam do 5 = popolnoma se strinjam.

V povprečju so anketiranci med lastnostmi zunanjih izvajalcev logističnih storitev kot najpomembnejše ocenili hitro in učinkovito odzivnost ($M = 4,7$), kakovost storitev ($M = 4,6$), stroškovno učinkovitost ($M = 4,5$) in zmožnost prilagajanja procesom naročnika ($M = 4,3$). Te štiri lastnosti so bile nadpovprečno ocenjene. Kot najmanj pomembni lastnosti pa so ocenili zmožnost zagotavljanja celovitih logističnih storitev ($M = 3,4$) ter prepoznano in močno blagovno znamko izvajalca ($M = 2,6$) (slika 3.1). Anketiranci so se pri odgovorih opredeljevali od 1 = povsem nepomembno do 5 = zelo pomembno.

V povprečju se anketiranci v največji meri strinjajo, da koristijo oziroma bi koristili najem programske opreme z zagotovljeno podporo ($M = 3,7$), izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku ($M = 3,6$), ter e-arhiv in varovanje podatkov ($M = 3,6$). Te tri stori-



Slika 3.2 Pomembne lastnosti pri zunanjem izvajanju IT storitev

tve so nadpovprečno ocenjene glede na povprečno strinjanje z vsemi storitvami. Najmanj pa se strinjajo, da koristijo oziroma bi koristili e-vročanje pošilk in drugega dokumentarnega gradiva ($M = 3,1$) ter digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva ($M = 3,1$). Anketiranci so trditve označevali od 1 = sploh se ne strinjam do 5 = popolnoma se strinjam.

V povprečju se zdita pri zunanjem izvajanju IT storitev anketirancem najpomembnejši kakovost storitev ($M = 4,7$) ter hitra in učinkovita odzivnost ($M = 4,7$). Nadpovprečno pomembni se jim zdijo še jamstvo in varnost podatkov, zmožnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika in stroškovna učinkovitost. Najmanj pomembni se zdita anketirancem prepoznavnost in moč blagovne znamke izvajalca ($M = 2,9$) (slika 3.2). Anketiranci so se pri odgovorih opredeljevali od 1 = povsem nepomembno do 5 = zelo pomembno.

Zanimalo nas je tudi, katere zunanje storitve so pomembnejše v posamezni panogi. V primerjavo smo vključili osem panog, ki so bile med anketiranci zastopane v največji meri:

- C Predelovalne dejavnosti,
- F Gradbeništvo,
- G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil,
- H Promet in skladiščenje,
- J Informacijske in komunikacijske dejavnosti,
- M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti,
- N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti in
- S Druge dejavnosti.

Preverili smo, katere tri storitve so imele najvišjo povprečno stop-

Preglednica 3.1 Stopnja strinjanja s koriščenjem logističnih in IT storitev po skupinah

Storitve	(1)	(2)
Skladiščenje	3,9	1,6
Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija	3,8	1,4
Komisioniranje, embaliranje in priprava proizvodov na transport	3,4	1,4
Transportna funkcija (planiranje, organiziranje vozniških redov)	3,4	3,0
Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig	3,3	1,9
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	4,3	4,1
E-arhiv in varovanje podatkov	4,2	3,1
Digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva	3,5	2,6
Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet	4,0	2,9
E-vročanje pošiljk in drugega dokumentarnega gradiva	3,7	2,9
Izvajanje celovitih rešitev prilagojenih uporabniku	4,0	3,4
Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo	3,7	3,1
Najem programske opreme z zagotovljeno podporo	3,9	3,7

OPOMBE (1) potrebujejo, (2) ne potrebujejo.

njo strinjanja pri vprašanju o koriščenju storitev. V vseh primerjanih panogah so anketiranci kot najpomembnejšo storitev ocenili ekspresni prevoz tovora in pošiljk, le v panogi J (informacijske in komunikacijske dejavnosti) so kot najpomembnejšo storitev ocenili transportno funkcijo. Na drugo mesto so v vseh dejavnostih uvrstili transportno funkcijo, le v panogi J je bil to ekspresni prevoz tovora in pošiljk. V panogi J je torej na prvih dveh mestih ravno obraten vrstni red storitev kot v ostalih primerjanih panogah. Na tretje mesto so v največ panogah (C, F, H, J in M) uvrstili izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig, v panogi G so na tretje mesto uvrstili skladiščenje, v panogi N skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucijo, v panogi S pa komisioniranje, embaliranje in pripravo proizvodov na transport (preglednica 3.2).

Kot najpomembnejšo lastnost pri zunanjem izvajanju logističnih storitev so v panogah C, F, G, J in N ocenili kakovost storitev, v panogah H, M in S pa hitro in učinkovito odzivnost. Kot drugo najpomembnejšo lastnost so v panogah C in M ocenili stroškovno učinkovitost, v panogah F, G in N hitro in učinkovito odzivnost, v panogah

Preglednica 3.2 Tri najpomembnejše logistične storitve po panogah

Panoga	Prva	Druga	Tretja
C Predelovalne dejavnosti	Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 4,0)	Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 2,8)	Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig (M = 2,7)
F Gradbeništvo	Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 3,5)	Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,0)	Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig (M = 2,4)
G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 3,8)	Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,0)	Skladiščenje (M = 2,9)
H Promet in skladiščenje	Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 4,4)	Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,7)	Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig (M = 3,7)
J Informacijske in komunikacijske dejavnosti	Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,4)	Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 3,3)	Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig (M = 2,6)
M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 4,6)	Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,1)	Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig (M = 2,2)

Nadaljevanje na naslednji strani

H in S kakovost storitev, v panogi J pa zmožnost prilagajanja procesom naročnika. Kot tretjo najpomembnejšo lastnost pri izvajanju logističnih storitev so v panogah C in J navedli hitro in učinkovito odzivnost, v panogi F zmožnost prilagajanja procesom naročnika, v panogah G, H, N in S stroškovno učinkovitost, v panogi M pa kakovost storitev (preglednica 3.3).

Preglednica 3.2 Nadaljevanje s prejšnje strani

	Panoga	Prva	Druga	Tretja
N	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 4,3)	Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,1)	Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija (M = 3,1)
S	Druge dejavnosti	Ekspresni prevoz tovora in pošiljk (M = 4,4)	Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov) (M = 3,3)	Komisioniranje, embaliranje in priprava proizvodov na transport (M = 3,1)

Kot najpomembnejšo lastnost so v panogah C in H ocenili izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, v panogah F, N in S najem programske opreme z zagotovljeno podporo, v panogi G e-arhiv in varovanje podatkov, v panogah J in M pa zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet. Na drugo mesto so v panogah C, H in M uvrstili najem programske opreme z zagotovljeno podporo, v panogah F, N in S izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, v panogi G e-vročanje pošiljk in drugega dokumentarnega gradiva, v panogi J pa najem strojne opreme z zagotovljeno podporo. Na tretje mesto so v panogah C, H, M, N in S uvrstili e-arhiv in varovanje podatkov, v panogi F najem strojne opreme z zagotovljeno podporo, v panogi G izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, v panogi J pa najem programske opreme z zagotovljeno podporo (preglednica 3.4).

Kot najpomembnejšo lastnost pri zunanjem izvajanju IT storitev so v panogah C, H, J, M in N navedli kakovost storitev, v panogah F, G in S pa hitro in učinkovito odzivnost. Na drugo mesto so v panogah C, J, M in N uvrstili hitro in učinkovito odzivnost, v panogah F in H jamstvo in varnost podatkov, v panogah G in S pa kakovost storitev. Na tretje mesto so v panogah C, M in N uvrstili jamstvo in varnost podatkov, v panogi F kakovost storitev, v panogi G stroškovno učinkovitost, v panogi H hitro in učinkovito odzivnost, v panogah J in S pa zmožnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika (preglednica 3.5).

Preglednica 3.3 Tri najpomembnejše lastnosti pri zunanjem izvajanju logističnih storitev

Panoga	Prva	Druga	Tretja
C Predelovalne dejavnosti	Kakovost storitev (M = 4,8)	Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,8)	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,8)
F Gradbeništvo	Kakovost storitev (M = 3,9)	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 3,9)	Zmožnost prilaganja procesom naročnika (M = 3,6)
G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	Kakovost storitev (M = 5,0)	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9)	Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,8)
H Promet in skladiščenje	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9)	Kakovost storitev (M = 4,8)	Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,7)
J Informacijske in komunikacijske dejavnosti	Kakovost storitev (M = 4,8)	Zmožnost prilaganja procesom naročnika (M = 4,7)	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,6)
M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,8)	Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,7)	Kakovost storitev (M = 4,6)
N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	Kakovost storitev (M = 4,5)	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,5)	Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,5)
S Druge dejavnosti	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9)	Kakovost storitev (M = 4,7)	Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,6)

Da bi ugotovili ali je potreba po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT storitev je pri organizacijah visoko prisotna, smo združili anketirance, ki so se s posamezno storitvijo strinjali (ocena 4) oziroma popolnoma strinjali (ocena 5), da jo koristijo oziroma nameravajo koristiti. Pri logističnih storitvah se je 77,6 % anketirancev strinjalo oziroma popolnoma strinjalo, da koristijo (oziroma bi koristili) ekspresni prevoz tovora in pošiljk, nekaj manj kot polovica (46,8 %) pa, da koristijo (oziroma bi koristili) transportno funkcijo (preglednica 3.6).

Preglednica 3.4 Tri najpomembnejše IT storitve po panogah

Panoga	Prva	Druga	Tretja
C Predelovalne dejavnosti	Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 3,7)	Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,7)	E-arhiv in varovanje podatkov (M = 3,6)
F Gradbeništvo	Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,9)	Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 3,7)	Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,7)
G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	E-arhiv in varovanje podatkov (M = 4,3)	E-vročanje pošilk in drugega dokumentarnega gradiva (M = 3,7)	Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 3,7)
H Promet in skladiščenje	Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 4,0)	Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 4,0)	E-arhiv in varovanje podatkov (M = 3,8)
J Informacijske in komunikacijske dejavnosti	Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet (M = 4,0)	Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,8)	Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,6)
M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet (M = 3,6)	Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,4)	E-arhiv in varovanje podatkov (M = 3,3)

Nadaljevanje na naslednji strani

Da koristijo oziroma bi koristili najem programske opreme z zagotovljeno podporo, se strinja oziroma popolnoma strinja 68,5 % anketirancev, za izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, 63,1 %, za e-arhiv in varovanje podatkov pa 62,1 %. Nekaj manj kot polovica anketirancev koristi oziroma bi koristila najem strojne opreme z zagotovljeno podporo (49,6 %) in zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet (47,0 %) (preglednica 3.7).

Ugotovili smo, da je pri logističnih storitvah pri skoraj polovici oziroma več kot polovici anketirancev prisotna potreba po dveh od šestih storitev, pri IT storitvah pa pri petih od sedmih storitev. Skupno je torej potreba pri skoraj ali več kot polovici anketirancev pri-

Preglednica 3.4 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

	Panoga	Prva	Druga	Tretja
N	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 3,8)	Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 3,6)	E-arhiv in varovanje podatkov (M = 3,4)
S	Druge dejavnosti	Najem programske opreme z zagotovljeno podporo (M = 4,2)	Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku (M = 4,1)	E-arhiv in varovanje podatkov (M = 3,8)

sotna za sedem od trinajstih storitev, torej pri več kot polovici storitev. Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da je pri organizacijah potreba po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT storitev visoko prisotna.

3.2 Rezultati empirične raziskave

Ugotovili smo, da je pri slovenskih organizacijah potreba po zunanjem izvajanju storitev prisotna. Posamezni elementi preučevanja so zaradi prepoznanih strateških usmeritev, izluščenih razmišljanj soudeležencev in razvrščanja elementov storitev po prednostni lestvici pomembni tako za organizacije v vlogi dajalca, kot tudi organizacije v vlogi prejemnika zunanjega izvajanja.

Naš predlog organizacijam, ki nudijo logistične storitve in IT rešitve je, da svoje marketinške dejavnosti okrepijo predvsem v segmentih zagotavljanja ekspresnega prevoza tovora ter pošiljk in izvajanja transportne funkcije. V sklopu IT storitev se med različnimi panogami po pomembnosti izmenjujeta izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, in najem programske opreme z zagotovljeno podporo. Potencial trga je toliko večji, saj vzporednico lahko potegnemo z ugotovitvijo, da je pri anketi sodelovalo kar 80,2 % mikro in malih podjetij, ki bodo v prihodnje zagotovo izkazovala rast prihodkov in poslovanja.

Rezultati našega preučevanja organizacijam, predvsem tistim, ki si postavljajo vprašanja, vezana na vzdržnost poslovnega modela (programa dejavnosti, širše pa tudi razvojne politike), nudi nemalo možnosti za presojo in razmislek, v nadaljevanju pa tudi ustreznih

Preglednica 3.5 Tri najpomembnejše lastnosti pri zunanjem izvajanju IT storitev

	Panoga	Prva	Druga	Tretja
C	Predelovalne dejavnosti	Kakovost storitev (M = 4,9)	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,8)	Jamstvo in varnost podatkov (M = 4,7)
F	Gradbeništvo	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9)	Jamstvo in varnost podatkov (M = 4,8)	Kakovost storitev (M = 4,7)
G	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9)	Kakovost storitev (M = 4,9)	Stroškovna učinkovitost/ugodna cena (M = 4,7)
H	Promet in skladiščenje	Kakovost storitev (M = 4,8)	Jamstvo in varnost podatkov (M = 4,7)	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,6)
J	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	Kakovost storitev (M = 4,9)	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9)	Zmožnost prilaganja poslovnim procesom naročnika (M = 4,8)
M	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	Kakovost storitev (M = 4,8)	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,8)	Jamstvo in varnost podatkov (M = 4,8)
N	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	Kakovost storitev (M = 4,4)	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,4)	Jamstvo in varnost podatkov (M = 4,3)
S	Druge dejavnosti	Hitra in učinkovita odzivnost (M = 4,9)	Kakovost storitev (M = 4,8)	Zmožnost pril. poslovnim procesom naročnika (M = 4,6)

odgovorov. Še pomembneje, analitsko podprti odgovori ponujajo tudi množico smernic, s katerimi bodo organizacije lažje ocenile vzdržnost lastnih srednjeročnih strategij in zastavljenih ciljev.

Temeljne zmožnosti organizacij, ob vključevanju zunanjih izvajalcev v poslovne procese oziroma dejavnosti, v večini primerov pridobijo na celovitosti in jo hkrati tudi programsko okrepijo. Prevzemniki zunanjega izvajanja dejavnosti namreč lahko popolnijo vrzeli v razvojni politiki, ki jih organizacija sama, ker nima na voljo potreb-

Preglednica 3.6 Strinjanje z namero po koriščenju produktov v okviru logističnih storitev

Produkti	(1)
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	77,6
Transportna funkcija (planiranje, organiziranje voznih redov)	46,8
Skladiščenje	30,1
Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig	28,2
Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija	25,4
Komisioniranje, embaliranje in priprava proizvodov na transport	20,8

OPOMBE (1) Se strinjajo oz. popolnoma strinjajo. V odstotkih.

Preglednica 3.7 Strinjanje z namero po koriščenju produktov v okviru IT storitev

Storitve	(1)
Najem programske opreme z zagotovljeno podporo	68,5
Izvajanje celovitih rešitev prilagojenih uporabniku	63,1
E-arhiv in varovanje podatkov	62,1
Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo	49,6
Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet	47,0
Digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva	45,5
E-vročanje pošiljk in drugega dokumentarnega gradiva	43,9

OPOMBE (1) Se strinjajo oz. popolnoma strinjajo. V odstotkih.

nih sredstev, ni sposobna odpraviti. Pri medsebojnem dopolnjevanju gre predvsem za oskrbovanje nujno potrebnih znanj, zadostnega števila ustrezno izobraženih zaposlenih, nemalokrat pa tudi finančnih sredstev.

Ugotovitve s prepoznavo interesnih področij gospodarskih panog v prvi vrsti ponujajo koristne informacije izvajalcem logističnih storitev, kot tudi tistim, ki ponujajo IT rešitve. Poleg informacij o izkazanem interesu lahko sedaj organizacije na podlagi izpostavljenih elementov in lastnosti storitev temu primerno in ustrezno prilagodijo vse elemente razvojne politike. Po pridobljenih odgovorih anketirancev menimo, da gre največjo pozornost nameniti programom dejavnosti, v povezavi z oskrbovanjem sredstev pa je smiselno podrobneje presoditi tudi ustreznost obstoječe strukture.

Rezultati napovedujejo rast preučevanih panog in pritrjujejo napovedim splošne gospodarske rasti. Kar 21,3 % anketiranih organizacij namreč ocenjuje, da bodo v naslednjih treh letih na področju logističnih storitev iskale novega partnerja, dodatnih 17,4 % organizacij pa bo v naslednjih treh letih v zunanje izvajanje preneslo IT storitve. Vendarle je treba napovedi razumeti v dveh smereh. Prva dokazano nakazuje, da lahko organizacije panog logističnih storitev in IT rešitev pričakujejo rast obsega poslovanja in poslovnih prihodkov, druga pa z veliko gotovostjo nakazuje na možnosti prihoda novih nišnih igralcev in močne konkurence. Zaradi globalizacijskih procesov, dostopnosti do podatkov in vedno lažjih izvedb komunikacijskih kanalov ne gre podcenjevati in izključiti primerov vstopa močnih tujih organizacij, ki z obsegom poslovanja dosegajo boljšo stroškovno učinkovitost in zahtevano kakovost.

3.3 Izbira modela politike podjetja za obravnavanje zunanjega izvajanja

Zahtevno celostno snovanje politike podjetja v pogojih kompleksnosti, to je ciljev in strategij za doseganje ciljev lahko močno olajšajo primerni miselni modeli. Idealen bi bil miselni model, ki bi bil obenem natančen, enostaven in vseobsežen, kar pa so nezdržljive zahteve.

Politika podjetja ima mnogo razsežnosti. Te so lahko humanistični in tehnokratski pristop, stalnost in spremenljivost, kratkoročnost in dolgoročnost. Znotraj teh razsežnosti so možne mnoge usmeritve, kot na primer:

- na področju nastajanja politike: miselnost (logika ali ustvarjalnost), načrtovanje in snovanje, evlucijsko in revolucijsko spreminjanje;
- na področju okolij: zunanje okolje (prevladovanje ali podrejenost), notranje okolje (urejenost ali kaos), mednarodno okolje (globalnost ali lokalnost);
- na področju vsebin strategije: dejavnosti (inoviranje, proizvodjanje, trženje), urejenost (pravila, struktura, procesi, povezovanje), sredstva (delo, kapital, znanje).

Zgodovinsko dvojnost obsegata humanistični pristop (Mayo, Weick, March idr.) in tehnokratski pristop (Taylor, Simon in Porter). Med njima je bilo že več poskusov snovanja sinteze – tako prvi (Barnard idr.) kot drugi (Drucker, Argyris, Senge, Hamel, Stalk idr.) (Nonaka in Takeuchi 1995, 20–55).

V 90. letih 20. stoletja se je končal več desetletij star spor med zagovorniki t. i. strateškega načrtovanja (Ansoff 1965; 1978; 1984) in nekaj bolj humanističnega in celostnega pristopa (Mintzberg 1973; 1994); prevladal je slednji, danes široko sprejeti pristop.

Strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje

Tradicionalno strateško načrtovanje se po začetnem navdušenju v sedemdesetih letih ni dobro izkazalo. Načrtovanje je bilo preveč akademsko, togo, strukturirano in neprilagodljivo. Ustvarjalna in spodbujevalna vloga metod in modelov naj bi bili pomembnejši od vloge modelov pri vrednotenju in izbiranju. Ustvarjalnega delovanja znotraj smernic strateško načrtovanje ni podpiralo, slabo je razumelo pomen in vlogo interesov vršnega posloводства in drugih vplivnih udeležencev. Zapleten, podrobno strukturiran in mnogokrat birokratski proces načrtovanja je potem končal v rokah poklicnih načrtovalcev v štabnih službah – ti pa so slabo razumeli procese snovanja strategij in logiko odločevalcev. Najuglednejši predstavnik koncepta strateškega načrtovanja je bil Ansoff, najuglednejši kritik pa Mintzberg (Tavčar 2008, 274–275).

Najvidnejši zagovornik ustvarjalnega pristopa, prehoda s stare na novo paradigmo načrtovanja in snovanja politike podjetja, je Mintzberg. Stara paradigma je naravnana na pragmatizem in poudarja kratkoročne koristi, tudi na škodo nekaterih udeležencev. Nova paradigma upošteva interese, izbira dolgoročno prave možnosti in dejavnosti, čeprav ne prinašajo kratkoročnih koristi, zavzema se za uspešnost drugih udeležencev, za ustvarjanje dobrih razmerij. V ustvarjalnem pristopu velja vizija podjetja namesto usmerjenosti na kratkoročni dobiček, kultura podjetja namesto predpisovanja in hierarhije, politika podjetja namesto nadzorovanja.

Za ustvarjalni pristop je značilno postopno ustvarjalno snovanje politike podjetja za neznano prihodnost. Manager postavi za podje-

tje cilj in izhodiščno strategijo. Če se med izvajanjem načrta pokaže, da izbrana strategija ni najboljša ali morda ni izvedljiva, jo zamenja z boljšo, staro pa opusti. Prvotni cilj ali vsaj področje ciljev naj še vedno velja. Popravljanje ali zamenjevanje strategije je nenehno, manager išče med ovirami kar najboljšo pot do cilja. Podjetje nima le ene strategije. Iz nabora možnih strategij manager po presoji izbere najprimernejšo in jo udejanja ter sproti opazuje, kako se obnese.

Naslonimo se nastajajočo doktrino (Tavčar 2006; 2008; Biloslavo 2006; Kralj 2003) Fakultete za management in za rabo v pričujoči monografiji je strategija skupno ime za doseganje ciljev, skupno ime za cilje in za doseganje ciljev pa politika podjetja. Strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev podjetja; strategijo podjetja je mogoče le snovati.

Načelni in pragmatični pristop

Načelno načrtovanje in snovanje, ki se začinja s temeljnimi usmeritvami – vizijo, smotri, miselnostjo managementa, osnovno dejavnostjo, konceptom sredstev – iz njih pa obvezujoče oblikuje razvojno politiko kot trd in tog okvir tekoče politike, je v čisti obliki neživljenjski teoretični konstrukt. Druga razsežnost, ki v praksi navedno prevladuje, je pragmatično snovanje, ki gradi srednjeročne načrte postopno iz sprotnega in nemalokrat improviziranega delovanja. Trajne usmeritve nastajajo in se oblikujejo na osnovi srednjeročnih načrtov. Pragmatični pristop izhaja iz sedanjega doseženega stanja, išče in izrablja priložnosti in se skuša izogniti nevarnostim (Tavčar 2008, 277–309). Niti načelni niti pragmatični pristop nista v čisti obliki primerna za obvladovanje kompleksnosti zunanjega izvajanja dejavnosti, zato se bomo v empiričnem delu lotevali sinteze obeh. Pri umeščanju zunanjega izvajanja dejavnosti v razsežnosti med »tržnico« in »hierarhijo« bomo iskali sintezo med načelnim in pragmatičnim pristopom, ki sta v čisti obliki skrajnosti in v realnih in kompleksnih zadevah ne uspevata.

V strokovni literaturi ima *načelni pristop* dolgoletno tradicijo kot strateško načrtovanje in zlasti v drugi polovici 20. stoletja vrsto zagovornikov (Aaker 1988; Ansoff 1978; 1984; Bleicher 1995; Gálweiler

1987; Porter 1980). Načelni pristop k načrtovanju in snovanju temelji na organizacijski hierarhičnosti okvirnega modela politike. Po nastanku in veljavi je prva trajna, dolgoročna temeljna politika, ki izhaja iz vizije podjetja; podrejena ji je srednjeročna razvojna politika, tej pa kratkoročna tekoča politika. Hierarhičnost odraža celostni in logični pristop, izhaja iz enotnega, obvladanega in ciljnega pristopa k načrtovanju in snovanju politike podjetja (Tavčar 2008, 460–472).

Pomisleki ob načelnem pristopu ne pomenijo, da v podjetjih ni ustvarjalnega snovanja in načrtovanja – le prikrito je, neformalizirano in improvizirano, poteka v umu posameznikov in sporazumevanju v ozkem krogu, mnogokrat skrbno prikrito pred nepoklicanimi, zlasti pred tekmeci. V strokovni literaturi je temelje drugačnega, *pragmatičnega pristopa* postavil Mintzberg (Mintzberg, Lempel, in Ahlstrand 1998) z zamislijo o postopnem ustvarjalnem snovanju in načrtovanju politike. Pristop izhaja iz vsakokrat doseženega stanja, izrablja priložnosti in se varuje nevarnosti. Začenja se v sedanjosti, sega v srednjeročno obdobje s snovanjem in izvajanjem dolgotrajnejših nalog in poslov ter s postopnim posploševanjem in uveljavljanjem pridobljenih izkušenj. Kakovost pragmatičnega pristopa je sicer lahko nizka, vendar poteka po pragmatični poti načrtovanja in snovanja politike v večini podjetij, tudi v uspešnih. Kakovostno izveden pragmatični pristop torej lahko daje dobre izide (Tavčar 2008, 460–472).

Ne načelni in ne pragmatični pristop nista v čisti obliki primerna za obvladovanje kompleksnosti pri snovanju politike umeščanja v razsežnosti, kaže pa se lotevati sinteze obeh. Izbiranje prave mere in sinteze med skrajnostmi ne zadeva le načelnega in pragmatičnega pristopa, temveč tudi druge razsežnosti – dolgoročnost in kratkoročnost, načrtovanje in snovanje, in sega v vsebinsko najbolj pomembno razsežnost med instrumentalnim in interesnim pogledom na podjetje. Tudi te razsežnosti terjajo snovanje sintez in upoštevanje sinergij, ki nastajajo z njimi.

Model politike Visoke šole St. Gallen

Pomemben poskus iz začetka 90. let je model politike, ki so ga izdelali avtorji v Visoki šoli St. Gallen (Bleicher 1995; Schwaninger 1994;

Gomez in Zimmermann 1993). Razvili so model politike, ki obsega tri časovne okvire – dolgoročnega, srednjeročnega in sprotnega – in jih povezali v matriko s tremi vsebinskimi področji – dejavnostmi, strukturami in vedenjem. Model, ki je vseboval domiselne slikovne prikaze, je ostal nedodelan zato, ker:

- skoraj ne obravnava t. i. »operativnega managementa« (tekoče politike),
- v t. i. »normativnem managementu« (temeljni politiki) uporablja drugačne razsežnosti kot v t. i. »strateškem managementu« (razvojni politiki),
- za poslovanje potrebna sredstva in gospodarjenje obravnava le bežno.

Okvirni model politike podjetja

Neodvisno od njega je nastal okvirni model politike podjetja (Tavčar 1996; 2008), ki obsega dolgoročno temeljno politiko, srednjeročno razvojno politiko in kratkoročno tekočo politiko podjetja.

Jedro *kratkoročne tekoče politike* so dejavnosti za uspešnost podjetja v sedanjosti in postopno izvajanje razvojnih projektov, ki obetajo prihodnjo, trajno uspešnost podjetja. Širši časovni okvir je za stopnjo bolj splošna *srednjeročna razvojna politika*, ki naj dovolj trdno in trajno usmerja tekoče delovanje podjetja. Obsega načrte izvajanja obstoječih programov podjetja, ki so osnova trajnega uspešnega poslovanja, in projekte za postopno snovanje novih znanj, temeljnih zmožnosti in proizvodov. *Dolgoročna temeljna politika* naj daje podjetju trajno usmeritev, okvir, v katerem poteka razvojno načrtovanje in snovanje. Okvirni model povezuje instrumentalni in interesni koncept podjetja in je pomembna sestavina doktrine Fakultete za management. Uporabljamo ga kot osnovo za obravnavanje v monografiji.

Model obsega tri okvirnosti (temeljno, razvojno in tekočo), znotraj vsake okvirnosti tri sestavine strategije (dejavnosti, urejenosti in sredstva), znotraj vsake sestavine strategije dve skupini razsežnosti (»mehke« in »trde«) in znotraj vsake skupine po štiri vsebinske razsežnosti, ki segajo od »stalnosti« do »spremenljivosti«.

Strategija in cilji zunanjega izvajanja (politika zunanjega izvajanja) so pomembna sestavina politike podjetja. Glavne sestavine strategije so:

Dejavnosti. Snovanje novih proizvodov – inoviranje, proizvodjanje izdelkov in izvajanje storitev, nabavno in prodajno trženje. Dejavnost temelji na sredstvih podjetja, ki so lahko materialna (predvsem finančna) ali nematerialna (predvsem delo in znanje). Snovanje novih temeljnih zmožnosti temelji na uporabi obstoječih ali novih znanj, podjetje jih lahko samo snuje, lahko pa jih pridobiva s povezovanjem na tržišču (z odkupi, licencami, franšizami, lastniškimi deleži v podjetjih, kjer so nastala) ali v sodelovanju s trženjskimi partnerji. V empiričnem delu obravnavam podjetja, ki proizvajajo izdelke.

Značilnosti izdelovanja izdelkov so drugačne od značilnosti izvajanja storitev, zato sem v nadaljevanju povzel nekatere razsežnosti proizvodjanja izdelkov:

1. načini proizvodjanja (posamična, serijska, množična proizvodnja),
2. prostorski koncepti: proizvodjanje se podreja proizvodu, ki mu dodaja sestavne dele iz različnih zunanjih virov, proizvodjanje se podreja tehnologijam, proizvodjanje se podreja lokaciji, kamor potujejo tehnologije, materiali, izvajalci ipd.,
3. proizvodjanje je lahko delovno intenzivno, kapitalsko intenzivno, znanjsko intenzivno.

Urejenost. Obča pravila o delovanju, členjenost (delitve dela, pristojnosti in odgovornosti) procesi in povezovanje. Zunanje izvajanje dejavnosti je samo sodobno ime za koncept delitve dela v človeški družbi – civilizaciji. Pravila delovanja so osnova oblika urejenosti podjetja. Posebna vrsta trajnih pravil je delitev dela v podjetju, ki je lahko urejena na več načinov. Urejanje podjetja usmerja delovanje sodelavcev, funkcij, enot in hierarhičnih ravni podjetja k skupnim smotrom in ciljem. Podobno vlogo, le na višji ravni kompleksnosti, ima povezovanje podjetij za doseganje skupnih ciljev, ki ga obravnavamo v monografiji. Nekatere razsežnosti so lahko:

- umeščanje povezovanja med tri pglavitne načine – lastninsko

povezovanje, pogodbeno povezovanje in interesno povezovanje,

- namen povezovanja za skupno delovanje do obstoječih ali morebitnih trženjskih partnerjev,
- področja povezanosti – v razvijanju novih proizvodov, tehnologij in povezovanju, trženjskih poteh in trženju,
- povezovanje z namenom združevanje sredstev ali zmožnosti – kapitala, delovnih zmogljivosti, znanja, blagovnih znamk itd.,
- stopnja vsebinskega povezovanja: lastninskega (od manjšinskega do večinskega lastništva, skupne naložbe), razvojnega (npr. skupni projekti), proizvodnega (zapolnitev proizvodnih zmogljivostih, iskanje ekonomije obsega), tržnega (skupno uporabljanje npr. tržnih poti, distribucijskih kanalov itd.),
- načina in stopnje obvladovanja hčerinskih podjetij v korporaciji – od določanja strateških usmeritev preko določanja meril in sodil pri avtonomnem odločanju itd.).

Sredstva. Obsegajo materialna sredstva (finance, materiali, tehnologija itd.) in nematerialna sredstva (ugled, znanje, ljudje). Podjetja za obvladovanje in povezovanje porabljajo različne vrste sredstev v različnih kombinacijah. Delovanje podjetja je umeščeno v prostor med delom, kapitalom in znanjem. Podjetje lahko sredstva uporablja posredno z nabavljanje izdelkov ali storitev. V primeru zunanjega izvajanja dejavnosti podjetje oddaja sestavine lastne dejavnosti drugemu podjetju. Management podjetja ustvarja med lastnimi in tujimi sredstvi različna razmerja, pri čemer upošteva tveganja, dosegljivost, ekonomiko itd. Podjetje lahko znanja ustvarja samo ali se z njimi oskrbuje od zunaj. Pri tem vprašanju velja upoštevati vrsto presoje, od kratkoročnih ekonomskih strategij podjetja do dolgoročnih strategij, tveganj in povezovanja.

V monografiji bomo uporabili okvirni model politike podjetja kot metodološki okvir za primerjalno presojanje zunanjega izvajanja dejavnosti v razsežnosti oblik obvladovanja in sodelovanja. Izbiro utemeljum z naslednjimi argumenti (Kralj 2003; Biloslavo 2006; Tavčar 2006; 2008):

- skladnost okvirnega modela politike podjetja z nastajajočo doktrino Fakulteta za management, kjer je nastala tudi pričujoča raziskava,
- poglobljena obravnava okvirnega modela v delih.

Snovanje temeljne politike izhaja iz vizije in določa splošne in trajne usmeritve podjetja. Iz vizije izhajajo smotri in hierarhija skladnih ciljev. Dolgoročna temeljna strategija podjetja obsega vse dejavnike, ki vplivajo na doseganje smotrov, obsegajo pa dejavnosti, ki jih podpirata urejenost in sredstva podjetja.

Miselnost odraža pomembne in trajne interese vplivnih udeležencev, ti pa temeljijo na vrednotah, ki veljajo v subkulturah managerjev in vplivnih udeležencev. Miselnost zunanjega izvajanja dejavnosti glede odločitve, ali podjetje samo proizvaja svoje izdelke ali se odloči, da jih bo preneslo drugemu podjetju, je v okviru temeljne politike eno ključnih vprašanj glede obvladovanja in sodelovanja z drugimi udeleženci. Enak temeljni premislek velja razporejanju omejenih temeljnih zmožnosti podjetja med obstoječe proizvode in med nove razvojne projekte za snovanje novih temeljnih zmožnosti v sodelovanju z drugimi podjetji.

Srednjeročna razvojna politika obsega usklajene razvojne cilje in razvojne strategije posameznih programov in podjetja kot celote. Razvojne strategije vključujejo srednjeročne usmeritve programov (snovanje, proizvodnje, trženje), srednjeročne naloge nosilcev programov (programske enote, strokovne službe, podjetja) in srednjeročno razporeditev materialnih in namaterialnih sredstev za delovanje enot podjetja. Usklajevanje razvojnih ciljev in razvojne strategije podjetja ter njegovih programskih enot poteka s sodelovanjem skrbnikov posameznih programov podjetja in vršnega managementa. Skrbniki podajo ob snovanju razvojne politike svoje videnje razvoja programov in razporejanja zmožnosti podjetja. Vršni management s pomočjo sodil presodi stopnjo skladnosti posameznih predlogov z vizijo, smotri in temeljno usmeritvijo podjetja ter oceni potencialni prispevek pri

- doseganju zastavljenih standardov uspešnosti,
- razvoju že obstoječih temeljnih zmožnosti ter

- ustvarjanju novih temeljnih zmožnosti podjetja.

Razvojna politika podjetja obsega razsežnosti povezanih sestavin dejavnosti (ustvarjanje znanja, temeljnih zmožnosti, novih proizvodov) za prihodnost in dejavnosti za srednjeročni obstanek in uspešnost podjetij.

Dejavnosti obsegajo srednjeročne programe in koncept dejavnosti za njihovo uresničevanje, ki jih podjetje izvaja samo ali v sodelovanju z drugimi podjetji. Snovanje poslovnega modela obsega tako prepoznavanje možnosti za uresničevanje obstoječih programov na tržišču in v drugih menjalnih razmerjih kot tudi prepoznavanje prevladujočih vrednot in iz njih izhajajočih prihodnjih potreb udeležencev za snovanje novih programov.

Najpomembnejša kratkoročna cilja sta sprotna uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja pri izvajanju programov, ki so zasnovani na temeljnih zmožnostih, ter učinkovito in uspešno postopno uresničevanje temeljnih zmožnosti podjetja, zasnovanih v okviru srednjeročne politike podjetja.

Kratkoročno načrtovanje politike zunanjega izvajanja dejavnosti je samo po sebi nezadostno, saj snovanje novih temeljnih zmožnosti in proizvodov ter presoja, ali izdelovati znotraj podjetja ali v sodelovanju z drugimi, večinoma presega kratkoročni časovni okvir; je pa eden nujnih predpogojev za učinkovito tekoče delovanje podjetja, ker normativno opredeljuje porabo zmožnosti in izide posameznih dejavnosti podjetja in je obvezna usmeritev za sodelavce in osnova za objektivno presojanje izidov.

Zunanje izvajanje je sestavina obvladovanja podjetja, temeljni problem obvladovanja pa je kompleksnost podjetij in okolij, v katerih delujejo. Obvladovanje poteka v pogojih nepopolne informiranosti in negotovosti, z omejenimi zmogljivostmi človeškega uma in informacijske tehnologije (Tavčar 2008, 15). Izmed pristopov za obvladovanje kompleksnosti so za raziskovanje v okviru te doktorske naloge primerni celostno presojanje (angl. *audit*), primerjalno presojanje (angl. *benchmarking*) in snovanje scenarijev.

4 Predlog procesne analize nastajanja, delovanja in izteka zunanjega izvajanja

Zunanje izvajanje dejavnosti je način delovanja organizacije, ki bodisi poveri drugi organizaciji (drugi pravni osebi) kakšne dejavnosti, ki jih je dotlej opravljala sama, ali pa prevzame kakšne dejavnosti, ki ji jih poveri druga organizacija. Organizacija, ki poveri izvajanje kakšne dejavnosti drugi, je dajalec outsourcigna; organizacija, ki to dejavnosti prevzame, pa prejemnik outsourcniga.

Zunanje izvajanje dejavnosti, ki obsega ključne zmožnosti (angl. *core competencies*) bodisi dajalca, bodisi prejemnika dejavnosti, je strateški outsourcing – zadeva pomembne, dolgoročne interese dajalca, prejemnika ali obeh. Ključne zmožnosti so vse sestavine in sinergične kombinacije politike organizacije, ki pomembno prispevajo k uspešnosti organizacije.

Za organizacijo najbolj koristne so:

- posebne (drugačne od konkurenčnih),
- neposnemljive (težko, zamudno, tvegano jih je posnemati), in
- trajne ključne zmožnosti.

Tveganja partnerjev v strateškem outsourcingu so bistveno večja, kot v outsourcingu, ki ne obsega ključnih zmožnosti organizacije dajalca ali organizacije prejemnika outsourcinga.

O dejavnostih, ki jih organizacija izvaja sama, odloča management v okviru svojih legitimnih pristojnosti; za takšne dejavnosti veljajo okoliščine »hierarhije«. O dejavnostih, ki jih poveri drugi organizaciji, se management s to organizacijo pogaja; za takšne pogoje veljajo okoliščine »tržišča«.

Prednosti »hierarhije« so predvsem direktivno odločanje in dolgoročno usmerjanje v okolju kulture ene organizacije, slabosti pa večji obseg in kompleksnost ter zato zahtevnejše obvladovanje, poraba

zmožnosti za obvladovanje (t. i. režijski stroški) ter togost organizacije.

Prednosti »tržišča« so večja gibkost in zavzetost, slabosti pa obvladovanje s pogajanjem med organizacijami z različnimi kulturami in bolj kratkoročno usmerjanje, poraba zmožnosti za obvladovanje (t. i. transakcijski stroški) ter nestalnost in tveganja.

Vmesni primer je outsourcing prejemniku, ki ga dajalec obvladuje z lastninskim razmerjem, z ustanoviteljstvom ali drugim odločnim razmerjem; takšno obvladovanje pa lahko omejuje pravni red. Med dajalcem in prejemnikom outsourcinga je večinoma pogodbeno razmerje, ki sicer obvezuje oba pogodbenika, ga je pa mogoče kratkoročno izigravati, saj je pogodbene sankcije težko uveljavljati pravočasno in učinkovito.

Okolje »hierarhije« je praviloma bolj trajno in ga management lahko bolj učinkovito obvladuje, kot spremenljivo okolje »tržišča«. Zato je večinoma pogodbeno outsourcing razmerje sicer trajnejše od ad hoc poslovnih razmerij, vendar manj trajno, kot lastninska ali ustanoviteljska razmerja. Outsourcing se mnogokrat razvije iz ponovnih ad hoc razmerij, kasneje pa preide v lastninsko razmerje. Ad hoc razmerja temeljijo na trenutnih interesih, outsourcing na pogodbi (ki naj odraža prevladujoče, trajnejše interese), lastninsko ali ustanoviteljsko razmerje na pravnem red in razpolagajočih pravicah.

Zato v outsourcing razmerjih mnogokrat prevladujejo kratkoročni interesi dajalca (zmanjševanje stroškov, ugašajočih ali okoljsko oporečnih dejavnosti, pridobivanje zmogljivosti za kratkoročno obdobje ipd.). Dajalci mnogokrat izbirajo kot prejemnike takšne organizacije, ki jih grozi latentna ali potencialna kriza in nimajo druge izbire, niti za kratkoročno preživetje. V okolju, ki se gospodarsko hitro razvija, lahko prednosti prejemnika outsourcinga (npr. stroški) hitro ugašajo, dajalec outsourcinga pa išče drugega prejemnika, npr. v gospodarsko manj razviti deželi; takšna prehodna in strateško malo preiščena outsourcing razmerja imajo negativne posledice.

V globalnem, vendar po stopnji gospodarske razvitosti zelo raznolikem svetovnem okolju postaja outsourcing ena izmed temeljnih strategij organizacij v razvitih področjih. Omogoča jo tudi razvoj:

- telekomunikacijske,
- informacijske,
- logistične tehnologije.

Organizacijam dajalkam iz razvitih področij omogoča doseganje vse bolj redkih zmožnosti (kakovostne in cenene delovne sile, tudi strokovne, nezaščitenega naravnega okolja, infrastrukture ipd.), s tem pa hitro povečanje in širjenje delovanja, zlasti pa uspešnost v vse bolj konkurenčnem tržnem okolju. Mnogim je outsourcing tudi izhodišče za šitrenje globalne mreže lastninsko, znanjsko, tehnološko ipd. obvladanih organizacij.

Za organizacije prejemnice v manj razvitih področjih omogoča outsourcing hiter in za krajevne razmere gospodarsko sprejemljiv vstop v poslovanje, pridobivanje podjetniških in organizacijskih veščin in izkušenj, možnosti za zaposlovanje in usposabljanje delovne sile in za morebitno postopno vključevanje v globalne mreže, čeprav so te v tuji lasti.

Za slovensko gospodarstvo outsourcing ni novost. V obdobju med prvo in drugo svetovno vojno so na prenosu proizvodnje in bolj razvitih dežel (tekstil, jeklarstvo, kemija itd.) začetki industrializacije. V okolju nekdanje Jugoslavije je bila Slovenija prav zaradi tega nadpovprečno razvita, kar ji je prinašalo izdatne gospodarske prednosti (preko disparitet domače valute, t. i. devizni pravic, velikega in zaščitenega tržišča ipd.).

Velik del slovenskega izvoza je temeljil na oblikah, podobnih outsourcingu – proizvodnji sestavnih delov, materialov ipd. za tuje proizvajalce, na t. i. dodelavnih poslih (nem. Lohnarbeti). Mnoga izmed teh razmerij so postala ob vlaganju lastnega znanja in kapitala vse bolj enakovredna in osnova za današnje mednarodno poslovanje. V obdobju tranzicije je sledil nov val outsourcing razmerij, ki so jih sklepala zlasti tista slovenska podjetja, ki za preživetje niso imela druge izbire; nekatera izmed teh razmerij se utrjujejo in postajajo enakopravnejša, mnoga ugašajo, ker ob gospodarskem razvoju Slovenije dajalcem outsourcinga ne morejo več nuditi zelenih prednosti, zlasti cenene delovne sile.

Tako obstoje v Sloveniji dve vrsti outsourcing razmerij, večinoma

s tujimi dajalci – ena, ki postajajo enakopravna in se vključujejo v globalno gospodarsko okolje in druga, nastala v stiski, brez strateškega premisleka in usmeritve. Vse več je tudi outsourcing razmerji, ki jih vzpostavljajo slovenska podjetja in druge organizacije s prejemniki, tako v Sloveniji, kot v drugih državah.

V slovenski literaturi je žal zelo malo del, ki bi celostno obravnavala outsourcing kot sicer kratkoročno do srednjeročno, vendar pomembno poslovno strategijo.

Dinamični vidiki outsourcinga – v poslovnem svetu je spreminjanje edina stalnica, nič ni večno, tudi razmerja v outsourcingu ne. Zato kaže razmisliti o posledicah zaključka tega razmerja, bodisi z ene, bodisi z druge strani. To je področje, ki ni mogoče zajeti v enostavna vprašanja in odgovore, zato vas prosimo za vašo presojo možnosti – s stališča izvajalca in dajalca outsourcinga.

Po opravljenem presojanju potencialnega partnerja (in lastne organizacije) pred vstopom v outsourcing razmerje, boste presodili kaj je eni in drugi strani prinesel vstop v outsourcing razmerje in kako se je razmerje zaključilo, morda tudi na način, da sta se podjetji lastninsko povezali.

Management potencialnega naročnika in potencialnega izvajalca outsourcing razmerja naj se odločata predvsem na osnovi spoznanja značilnosti potencialnega partnerja (benchmarking) in na osnovi presoj o možnih potekih (scenarijih), seveda pa tudi na osnovi drugih informacij in vplivov.

Odločitev in vzpostavljanje outsourcinga

Ob absolutnem in primerjalnem presojanju (audit, benchmarking) prepoznane temeljne zmožnosti enega in drugega potencialnega partnerja so najboljša osnova za ocenjevanje koristi in izgledov outsourcinga za vsakega partnerja. Dolgoročno uspešno je le razmerje, v katerem vsak izmed partnerjev ohranja po vsebini in po obsegu zadostne temeljne zmožnosti, ki jih je mogoče povezati v ustvarjalo sintezo s temeljnimi zmožnostmi drugega partnerja.

Presoditi velja, katere temeljne zmožnosti in v kakšnem obsegu pridobi ali izgubi kateri od partnerjev in to v kratkoročnem in dolgoročnem obdobju. Izguba katere od eksistenčnih temeljnih zmož-

nosti (npr. snovanja novih proizvodov, trženja ipd.) lahko odtehta vse druge prednosti outsourcinga, če ni verodostojnih zagotovil, da bo organizacija po predvidenem zaključku outsourcinga morala v celoti prevzeti skrb za lastni obstoj in razvoj.

Zunanje izvajanje dejavnosti je lahko za dajalca ali prejemnika ali za oba pomembna sestavina kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne politike podjetja. Politika podjetja izhaja iz vizije, ki so ji podrejeni temeljni smotri in njim podrejeni cilji. Obsega cilje in strategije za doseganje teh ciljev – strategija pa dejavnosti, urejenost in sredstva (Tavčar 2006, 193–209).

Interesi udeležencev in vizija

Vizija daje podjetju skupno usmeritev. Dobra vizija je temeljno sredstvo za obvladovanje kompleksnosti podjetja. O dobri viziji lahko govorimo takrat, ko jo internalizira večina sodelavcev v podjetju. Dobri viziji sodelavci prostovoljno sledijo in jim pomeni osnovno usmeritev pri delovanju. Dobra vizija obsega in usklajuje interese večine za podjetje pomembnih udeležencev. Temeljni pristop, ki ga obravnavamo v monografiji, ni obravnavanje zunanjega izvajanja dejavnosti samega po sebi, temveč kot ene izmed možnih umestitev v razsežnosti obvladovanja podjetij od »tržnice« do »hierarhije« kot del vizije ali miselnosti managementa. Obvladovanje in povezovanje naj izhaja iz vrednot, kulture podjetij in etike managementa. Močna vizija je najbolj trajno in najbolj učinkovito sredstvo pri obvladovanju smeri umestitev in prehodov iz koncepta hierarhije v koncept tržnice ob upoštevanju stroškov hierarhije in transakcijskih stroškov (porabe zmožnosti).

Prežemajoči sestavini vizije sta (Collins in Porras 1996 v Tavčar 2006, 115–116):

- temeljna zamisel (angl. *core ideology*) obsega ključne vrednote (angl. *core values*), ki prevladujejo v podjetju, in temeljni namen (angl. *core purpose*) – razlog za obstanek podjetja;
- videnje prihodnosti (angl. *envisioned future*) naj v prepričljivi obliki vsebuje vizionarski smoter ali maloštevilne smotre (angl. *goals*) podjetja za daljše obdobje.

Vizija smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev podjetja. Dobra vizija zraste izmed pomembnih udeležencev, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo. Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost (Hinterhuber 1996, 83–84). Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna.

Vizija je projekcija podjetja v prihodnosti, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, privlačna, polna temeljnih vrednot, usmerjena na potrebe zaposlenih in strank, povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poenotenja zaposlenih s podjetjem, posebej, če so njeni sooblikovalci in uresničevalci. Je trenutna, skladna, združevalna, spodbujevalna in celovit mozaik osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij podjetja.

Končni cilj, h kateremu teži podjetje, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, vedenja in zadovoljstva zaposlenih (Mayer 1994, 18).

Kot piše Tavčar (2006, 116–117) je dobra vizija naravnana v iskanje in razumevanje drugačnih stališč, v presojanje s stališča drugih, v aktivno poslušanje v stikih z udeleženci, v pridobivanje informacij tudi izven osebnega strokovnega področja, v izobraževanje in usposabljanje, v negovanje odnosov z ustvarjalnimi ljudmi. Za dobro vizijo so značilni spontanost in ustvarjalnost, realizem, ne sanjaštvo, temveč presojanje realnih možnosti in izgledov. Vizija pomaga podjetju, da se nenehno uči in izboljšuje. Vizija daje podjetju skupno usmeritev.

Kralj (2003, 107) pravi, da je vizija zamisel o prihodnosti. Biloslavo (2006, 104) pojmuje vizijo kot projekcijo podjetja v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev podjetja. Zato naj bo obravnavanje zunanjega izvajanja dejavnosti celostno, obsega naj časovne razsežnosti (dolgoročno – trajno, srednjeročno – razvojno in tekočo – kratkoročno), cilje in strategije podjetja, instrumentalni in interesni vidik podjetja.

Tavčar (2008, 23) pravi, da je podjetje lahko dolgoročno uspešno, če večina ljudi v njem usvoji podobno predstavo o podjetju v prihodnosti – in če si za udejanjanje te predstave, vizije, složno prizadeva. Dobra vizija obsega interese večine za podjetje pomembnih udeležencev.

Vizija je načelo, usmeritev, prepričanje. Treba jo je uresničevati. Pot do vizije vodi preko maloštevilnih temeljnih ciljev, smotrov (angl. *goals*) in njim podrejenih številnih nižjih ciljev (angl. *targets*), dolgoročnih in kratkoročnih, omejenih in splošnih (Tavčar 2006, 117). Za nadaljnjo rabo v monografiji smo za opredelitev vizije, ki je nastala na Fakulteti za management (Tavčar 2006; 2008; Biloslavo 2006; Kralj 2003) in pravi, da je vizija opis značilnosti in usmeritev podjetja, opredeljuje razloge za obstoj podjetja ter videnje o naravnosti in dejavnosti podjetja v bodoče.

Skladno z nastajajočo doktrino Fakultete za management (Tavčar 2006; 2008) obravnavam *temeljno (osnovno) dejavnost* podjetja kot trajni okvir programov podjetja. Temeljna dejavnost je nabor programov, ki nastajajo v sodelovanju z udeleženci podjetja. Tavčar (2008, 221–222) pravi, da naj temeljna dejavnost obsega programe, ki se na tržišču podpirajo in ne izključujejo ter so skladni s temeljnimi zmožnostmi podjetja.

Programi so proizvodi (snovni izdelki, nesnovne storitve), namenjeni ciljnim skupinam odjemalcev. Temeljna dejavnost lahko temelji na različnih temeljnih sredstvih – na delu, na kapitalu in na znanju. Ob tem velja ločiti temeljno dejavnost od poslanstva (angl. *mission*), ki je temeljna naloga podjetja.

Temeljna dejavnost podjetja ima lahko več razsežnosti:

- lahko obsega širok nabor programov, je diferencirana ali se osredotoča na maloštevilne programe,
- programi lahko obsegajo maloštevilne ali mnogoštevilne različne proizvode,
- lahko so namenjeni eni ali maloštevilnim skupinam odjemalcev v eni ali več panogah,
- programi lahko temeljijo na različnih deležih temeljnih vrst sredstev podjetja.

Vrednote in kultura

Kultura in obvladovanje podjetja sta v medsebojni odvisnosti. Na razvojni stopnji nastajanja podjetja se kultura razvija vzporedno z rasto podjetja. Ko je kultura oblikovana, pomembno vpliva na način vodenja podjetja. Če kultura v podjetju ne podpira rasti in povezovanja podjetja, je treba negativne elemente kulture prepoznati in izločiti. Evolucija in spreminjanje kulture morata potekati na način, ki omogoča preživetje podjetja v spreminjajočem se okolju.

Vrednote so dobrine, ki človeku največ pomenijo. Vrednote ljudi so zelo raznovrstne. Posameznik ima lahko deset ali več ciljnih vrednot in za velikostni razred več instrumentalnih vrednot, ki zadevajo način doseganja ciljev. Iz pojavnih oblik kulture ni mogoče zanesljivo sklepati na vrednote ljudi (Schein 1992, 19–21). Zaradi velike raznovrstnosti številnih pojavnih znakov presega kompleksnost razvrščanja kultur po znakih analize zmogljivosti človeka. Kultura je tesno povezana z vrednotami. Snovanje celostne strategije zunanjega izvajanja dejavnosti ima dobre možnosti za uveljavitev, če se ujema in sklada s kulturo. Razlike med navadami in obnašanjem v različnih kulturah (programi podjetja, podjetij, dežel) so lahko pomemben dejavnik pri odločitvah za zunanje izvajanje dejavnosti.

Vrednot je mnogo, še več je možnih kultur, ki temeljijo na naborih pretežno usvojenih vrednot. Klasifikacij kultur je obilo, nekatere povzemam po Tavčarju (2008, 217–218):

- stabilna, odzivna, predvidevajoča, inovativna, ustvarjalna (Ansoff 1978, 120);
- kultura moči, kultura vlog, kultura nalog, kultura osebnosti (Handy 1979, 176–211);
- kultura moči, poslovna, sistemska, procesna kultura (Deal in Kennedy 1982, 107–123);
- skupina, adhokracija, hierarhija, tržišče (Cameron in Quinn 1999, 58);
- inovacijska in rutinerska (Mulej 1992, 27).

Kulture podjetij so v pomembni meri podrejene kulturam okolij, kjer delujejo. Te kulture so še bolj raznolike, saj so se prevladujoče vrednote ljudi oblikovale v deset tisočletjih razvoja civilizacije. To je

vodilo Hofstedeja (1980), da je v znani raziskavi umestil kulture v razsežnosti:

- velik razpon moči – majhen razpon moči;
- malo izmikanja negotovosti – obilo izmikanja negotovosti;
- individualizem – kolektivizem;
- »moškost« (prevladuje racionalnost) – »ženskost« (prevladuje občutva);
- kratkoročnost – dolgoročnost.

Zaradi kompleksnosti sestavin kultur ni mogoče enostavno razvrščati po nekaterih merilih (npr. geografskemu položaju, jeziku, verovanju itd.). Hofstede (1993) pravi, da je kultura konstrukt, ki ga ni mogoče neposredno opazovati, temveč je moč o njem samo posredno sklepati prek zapisov ter verbalnega in neverbalnega vedenja ljudi v dani skupini.

Schein (1992, 9–10) opisuje kulturo kot vzorec temeljnih predpostavk, ki so jih člani skupnosti odkrili ali oblikovali v procesu razreševanja odprtih zadev, pomembnih za obstoj skupnosti, in so se pokazale dovolj uspešne, da jih je treba prenesti na nove člane, da bi ti lahko ustrezno dojemali in razmišljali o zadevah, povezanih s prilaganjem zunanjemu okolju in notranjim povezovanjem. Po Scheinu (1992, 12–15) se kultura manifestira na treh ravneh. Na prvi, površinski ravni opazimo vidne znake (artefakte), kot so npr. fizično okolje podjetja, organizacijska struktura, procesi in izdelki. Na drugi ravni se manifestirajo vrednote podjetja (usvojene, privzete vrednote), kot so npr. politike, cilji in strategije, načini vodenja. Tretjo raven predstavljajo temeljne podmene, kot so podzavestno doživljanje, dojemanje in občutenje podjetja.

Kot pravi Tavčar (2008, 217–219), kultura odraža vrednote, ki so skupne pomembnemu delu vplivnih udeležencev, zlasti sodelavcev. Vrednote so dobrine, ki ljudem največ pomenijo, ki se jim zlepa ne odpovedo in ki se v veliki meri prenašajo z izročilom iz roda v rod. Usmeritvam, ki so nasprotno ali vsaj tuje kulturi, se ljudje v podjetju žilavo upirajo. Podobno velja za kulture okolij, v katerih deluje podjetje. Musek (1993, 137–147) razvršča vrednote v hedonske, potenčne, moralne vrednote in vrednote izpolnitve, te pa nato združuje nav-

zgor v dionizične in apolonske, ki pomenijo najvišjo hierarhično raven vrednostnega prostora.

Kultura podjetja pomembno vpliva na obvladovanje podjetja pri doseganju ciljev zunanjega izvajanja dejavnost, ker lahko podpira ali ovira uveljavljanje zastavljenih ciljev in strategije, ki jo zasnuje management. Biloslavo (2007, 48) pravi, da lahko o močni kulturi govorimo tedaj, ko si pomemben del članov podjetja deli iste ali podobne vrednote in se zanje močno zavzema. V primerjavi s šibko kulturo, kjer je neformalen pritisk skupin na vedenje posameznika majhen, je v močni kulturi ta zelo izrazit. Peters in Waterman (1982, 76) sta med prvimi avtorji izpostavila, da močna kultura podjetja pomembno vpliva na uspešnost podjetja.

Glede na moč kulture in na primernost kulture za zunanje izvajanje kot sestavino politike podjetja se lahko managerji soočajo s štiri temeljnimi možnostmi (Tavčar 2006, 48):

- ignorirajo kulturo – to dolgoročno ne zmanjšuje uspešnosti podjetja, kratkoročno pa morda lajša urejanje posameznih zadev;
- izkoriščajo kulturo – to lahko prinaša kratkoročne koristi, medtem ko dolgoročno zmanjšuje možnosti podjetja zaradi nasprotovanja udeležencev;
- uporabljajo kulturo – management neguje in spodbuja tiste vidike kultur okolij, ki so pomembni za sprotno ali za dolgoročno uspešnost podjetja;
- spreminjajo kulturo – to je dolgotrajno, zahtevno in tvegano podjetje, ki ga je seveda lažje uspešno izvajati v lastnem podjetju kot v njegovih okoljih.

4.1 Skladen nabor meril za uspešnost

Dolgoročna uspešnost poslovanja med podjetjem, ki dejavnost izloči in tistim, ki dejavnost sprejme, terja spremembe, ki ne vključujejo samo programa izboljšav, temveč vključujejo spremembe v merjenju in presojanju, kot eni izmed štirih temeljnih dejavnosti managementa. Tega dejstva, sta se zavedala Kaplan in Norton (1996), ko sta predlagala skladen sistem meril (angl. *Balanced Scorecard – BSC*).

Preglednica 4.1 Vidik naročnika

Sestavine strategije podjetja v celoti		±	(1)	(2)	(3)
Dejavnosti	Znanja, temeljne zmožnosti				
	Proizvajanje – izvajanje				
	Trženje				
Urejenost	Pravila delovanja				
	Delitev dela				
	Delegiranje, hierarhija				
	Urejenost procesov				
Sredstva	Finančna sredstva (oskrba, stroški)				
	Materialna sredstva (oskrba, stroški)				
	Kadri (oskrba, stroški)				

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) analiza izgledov pred sklenitvijo outsourcinga, (2) izvajanje outsourcinga, (3) analiza posledic po zaključku outsourcinga. Po ocenah izberemo tri najpomembnejše pozitivne in tri najpomembnejše negativne sestavine.

Preglednica 4.2 Vidik izvajalca

Sestavine strategije podjetja v celoti		±	(1)	(2)	(3)
Dejavnosti	Znanja, temeljne zmožnosti				
	Proizvajanje – izvajanje				
	Trženje				
Urejenost	Pravila delovanja				
	Delitev dela				
	Delegiranje, hierarhija				
	Urejenost procesov				
Sredstva	Finančna sredstva (oskrba, stroški)				
	Materialna sredstva (oskrba, stroški)				
	Kadri (oskrba, stroški)				

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) analiza izgledov pred sklenitvijo outsourcinga, (2) izvajanje outsourcinga, (3) analiza posledic po zaključku outsourcinga. Po ocenah izberemo tri najpomembnejše pozitivne in tri najpomembnejše negativne sestavine.

Njun model je temeljil na večletnem sodelovanju z amerškimi podjetji in je vključeval štiri vidike uspešnosti poslovanja, med katerimi je eden finančen in trije nefinančni. Sistem kazalnikov izhaja

Preglednica 4.3 Način preverjanja ključnih zadev

Sestavine strategije podjetja v celoti		(1)	(2)	(3)
Pozitivne sestavine	1.			
	2.			
	3.			
Negativne sestavine	1.			
	2.			
	3.			

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) rutinsko preverjanje – po pravilih: način in izidi, (2) analizno preverjanje – po metodah: način in izidi, (3) presojanje – po občutku, izkušnjah: način in izidi.

iz vizije in strategije podjetja in je pomemben povezovalni element med vizijo, strategijo in merjenjem uspešnosti poslovanja. Podjetje ima želeno predstavo o prihodnjem poslovnem okolju. Vizijo uresničuje z izbrano strategijo. Uravnoveženi kazalniki pomagajo prevesti strategijo podjetja v konsistenten splet kazalnikov, s katerim podjetja preverjajo uspešnost izvajanja strategije. Model, ki sta ga opredelila avtorja, ima strukturo štirih skupin kazalnikov za merjenje uspešnosti organizacije.

Kazalniki sodijo v naslednje skupine:

- *finančni vidik* je vidik lastnika podjetja,
- *vidik kupca* vsebuje kazalce, s katerimi management spremlja, kako poslovanje podjetja vrednoti kupec,
- *vidik notranjih poslovnih procesov* vključuje kazalnike za najbolj pomembne notranje procese; to so procesi, kjer se mora podjetje najbolj odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike,
- *vidik učenja in rasti* preko izbranih kazalnikov odraža sposobnost zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast.

Po zgledu tujih objav smo kot izhodišče za snovanje skladnega spleta meril in sodil za preverjanje uspešnosti strategije zunanjega izvajanja, izbrali uveljavljen pristop Kaplana in Nortona (1996), obravnavanje pa bomo izvedli z instrumentalnega in interesnega vidika v skladu z doktrino Fakultete za management. Za raziskovana

Preglednica 4.4 Razvoj modela skladnih meril in sodil za presojanje uspešnosti strategij zunanjega izvajanja

Vsebine	Instrumentalni vidik	Interesni vidik
Novi programi	Pridobivanje programov od zunaj; delež prihodkov za nove programe.	Ustvarjanje novih programov v podjetju; delež finančnih sredstev, časa managementa, časa strokovnjakov za nove programe.
Gospodarjenje	Tekoča ekonomičnost, dobičkovnost, rentabilnost sredstev, rentabilnost kapitala.	Dolgoročnejša ekonomičnost, dobičkovnost, rentabilnost sredstev, rentabilnost kapitala.
Proizvajanje	Produktivnost kapitala in dela; discipliniranost pri izvajanju tehnoloških norm; normativna kakovost.	Razmerje strokovnega in fizičnega dela; zavzetost sodelavcev za večjo produktivnost in zadovoljstvo odjemalcev; prilagodljivost obsega potrebam odjemalcev.
Trženje	Dosežene cene in kosmati dobiček; konkurenčnost – položaj.	Delež stalnih odjemalcev v prodaji; sodelovanje z odjemalci (in dobavitelji).
Sodelavci	Oskrbljenost z delovno silo; fluktuacija, odsotnost z dela,	Kvalifikacijska struktura, usposabljanje, udeležba v izidih poslovanja, stalnost.

podjetja je najpomembnejša dolgoročnejša perspektiva, saj kažejo doslej opravljeni razgovori, ki jih bomo obravnavali v empiričnem delu, predvsem osredinjanje na tekoče in deloma srednjeročno delovanje teh podjetij.

Zato je primerno konkretizirati:

- »Vizijo in strategijo« (angl. *Vision and Strategy*) v pojem »novi programi«, ki obsega snovanje novih zamisli, novih temeljnih možnosti in novih proizvodov (izdelkov, storitev).
- Pojem »finance« (angl. *Financial Perspective*) kaže razširiti na bolj vseobsežen pojem »gospodarjenje«, ki obsega ekonomičnost in rentabilnost z vidika vseh uporabljenih sredstev (materialnih in nematerialnih, vključno znanje in delo).
- Pojem »odjemalci« kaže razširiti na trženje – sestavine celostne

Preglednica 4.5 Celostna ocena in načrt dejavnosti

Podjetje v celoti	(1)	(2)	(3)
Prednosti			
Slabosti			
Skupna ocena			
Načrt dejavnosti			

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) vidik managementa, (2) vidik deležnikov in udeležencev, (3) vidik sodelavcev.

tržne ponudbe (proizvod, pogoji, poti, pospeševanje), kasneje tudi tržnega oskrbovanja (z materiali in opremo).

- Pojem »procesi« (angl. *Internal Business Processes*) bi kazalo osredotočiti na proizvodnjo, ki ga v večini primerov neposredno zadeva zunanje izvajanje dejavnosti.
- Pojem »učenje in rast« (angl. *Learning and Growth*) bi kazalo osredotočiti na sodelavce, ki so najodločilnejši dejavnik na tem področju.

Dolgoročnejše strateško snovanje, izvajanje in usmerjanje razmerij v zunanjem izvajanju dejavnosti je lahko tako za dajalce, kot za iz-

vajalce bolj koristno in tvegano od kratkoročnega in enostranskega.

Smisel sistema skladnih meril ni merjenje, je sredstvo za udejanjanje sistema strateškega managementa, ki omogoča managementu podjetij, da uveljavljajo strategije zunanjega izvajanja dejavnosti in prejema o njih povratne informacije. Tradicionalni sistem managementa je zgrajen na finančnih vidikih, medtem ko sistem skladnih meril ohranja osredotočanje na kratkoročni finančni uspešnosti, vendar poudarja pomen ustvarjanja nesnovnih sredstev in konkurenčnih zmožnosti za dolgoročnejša razmerja med udeleženci v zunanjem izvajanju dejavnosti.

5 Sklepne ugotovitve

Pridobljene informacije in izkušnje slovenskih organizacij, tako dalcev kot prejemnikov outsourcinga, kažejo, da odločitve za outsourcing niso skrbno načrtovane in analizirane, v nekaterih primerih se kaže, da sploh niso. Organizacije so med seboj sila različne in delujejo v različnih okoljih, tako da se ne da splošiti in reči, da bo imelo zunanje izvajanje enak vpliv na vse organizacije. Nekatera podjetja z outsourcingom pridobijo načrtovovane koristi, obstajajo pa tudi primeri, ki jih je čedalje več in pričajo o temu, da jim je outsourcing prinesel več slabosti in potencialnih nevarnosti.

Pomen outsourcinga je v svetu v zadnjih treh desetletjih močno narasel. Obseg dejavnosti, ki jih podjetja poverjajo prejemnikom outsourcinga, se je povečal in obenem se je tudi povečala tudi kompleksnost dejavnosti. Na osnovi opravljene raziskave sklepamo, da se je v slovenskem prostoru zgodil pomemben razmah outsourcinga prav v zadnjih letih.

Paleta dejavnosti, ki jo je mogoče prenesti in prepustiti zunanjim izvajalcem, se je v zadnjih nekaj letih bistveno spremenila. Zunanje izvajanje s je začelo v majhnem obsegu, ko so se podjetja odločila za pogodbeno najemanje zunanjih izvajalcev na področjih čiščenja, prehrane zaposlenih in varovanja stavb. Te storitve niso zahtevne in jih je zato lažje prenesti k zunanjemu izvajalcu. Danes se je zunanje izvajanje razširilo na večje število dejavnosti, saj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje proizvodnje enega ali več delov proizvodnje, računovodstva in pravnih storitev, skladiščenja, distribucije, izgradnje in vzdrževanja informacijskega sistema.

Glede na primerjavo razvoja in prenosa dejavnosti, od enostavnih do kompleksnejših, med Slovenijo in svetovnimi trendi, lahko ugotovimo, da se slovenska podjetja na področju outsourcinga nahajajo v

prvih razvojnih fazah. V tem primeru govorimo o prenosu enostavnih dejavnosti, kjer so tveganje, posledice neuspeha in prekinitve sodelovanja bistveno nižji kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja.

Naj povzamemo, da je za podjetja pomembno, da odločitev glede outsourcinga temeljito preučijo in predhodno analizirajo. Premislijo naj o stroških in koristih, ki bi jih outsourcing prinesel. Ob tem velja poudariti, naj management organizacij ne bo osredotočen samo na kratkoročne koristi, temveč naj upošteva koristi, ki bodo pomembno spodbujale srednjeročno in dolgoročno učinkovitost in uspešnost organizacije.

Velja omeniti, da je outsourcing elegantno orodje managerjev za pridobitev kratkoročne uspešnosti organizacije po nekaterih finančnih kazalnikih in obenem lahko tudi druga plat, ko outsourcing začasno prikrije simptome težav in neugodne kakovosti poslovanja (ugleda in uspeha podjetja), ki se pokažejo na daljši rok in večkratno izničijo vse koristi, ki so bile predstavljene kot kratkoročna učinkovitost outsourcinga.

Ugotovitve raziskave so pomembno prispevale k nadaljnjem preučevanju koristnosti raziskovanja strategije časovno omejenega (prehodnega) outsourcinga tako s stališča prejemnikov kot dajalcev. Na osnovi kritičnega pregleda literature, spoznanj raziskave in z namenom nadaljnega preučevanja področja obvladovanja tveganja in temeljite presoje pred pričetkom sodelovanja postavljamo dveh temeljni hipotezi za nadaljnje preverjanje:

1. Organizacija, ki izgubi outsourcing, mora svoje dejavnost prenesti drugam, ponovno usposabljeni ljudi in tvega konkurenco insourcinga.
2. Organizacija, ki izgubi insourcing, izgubi posel in s tem poveča zaostanek v lastni inovacijski in tržni dejavnosti.

Literatura

- Aaker, D. 1988. *Developing Business Strategies*. Hoboken, NY: Wiley.
- A. T. Kearney. 2013. »IT 2020: Preparing for the Future.« [Http://www.atkearney.com/strategic-it/featured-article/-/asset_publisher/BqWak3NLsZIU/content/it-2020-preparing-for-the-future/10192](http://www.atkearney.com/strategic-it/featured-article/-/asset_publisher/BqWak3NLsZIU/content/it-2020-preparing-for-the-future/10192)
- Allweyer, T., T. Besthorn in J. Schaaf. 2004. »IT Outsourcing: Between Starvation Diet and Nouvelle Cuisine.« *Deutsch Bank Research* 43, Deutsch Bank, Frankfurt.
- Ansoff, I. H. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- . 1978. *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin.
- . 1984. *Implanting Strategic Management*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.
- Armstrong & Associates. 2013. *Trends in 3PL/ Customer Relationships 2013*. Madison, WI: Armstrong Associates.
- Bavec, C. 2003. »Informatika med tradicionalnimi in virtualnimi organizacijami.« *Uporabna informatika* 11 (3): 156–163.
- Bavec, C., in M. Manzin. 2011. *Management virtualnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2007. »Kultura organizacije.« V *Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli*, ur. Anita Trnavčević, 29–56. Koper: Fakulteta za management.
- Bleicher, K. 1995. *Das Konzept integriertes Management*. Frankfurt: Campus.
- Blumberg, D. F. 1998. Strategic Assessment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market. *Managing Service Quality* 8 (1): 5–18.
- Bongrad, S. 1994. *Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums*. Wiesbaden: Gabler.
- Bresser, R. K. 1998. *Strategische Managementtheorie*. Berlin: De Gruyter.

- Bucki, J. 2016. »Top 6 Outsourcing Disadvantages.« [Http://operationstech.about.com/od/outsourcing/tp/OutSrcDisadv.htm](http://operationstech.about.com/od/outsourcing/tp/OutSrcDisadv.htm)
- Burn, J., P. Marshall in M. Barnett. 2002. *E-Business Strategies for Virtual Organizations*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- BVL International. 2013. *Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management*. Bremen: BVL International.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Casson, M., R. Loveridge in S. Singh. 1998. »Human Resource Management in the Multinational Enterprise: Styles, Modes, Institutions and Ideologies.« *V Internationalization*, ur. D. Wilson, G. Hooley, L. Graham, in R. Loveridge, 158–170. London: Palgrave Macmillan.
- Cepec, K., in K. Logožar. 2010. »Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti v avtomobilski industriji.« *Naše gospodarstvo* 56 (1–2): 53–64.
- Chapman, R. B., in K. Andrade. 1998. *Insourcing after Outsourcing*. New York: Amacom.
- Coase, R. H. 1937. »The Nature of the Firm.« *Economica* 4 (16): 386–405.
- Collins, J. C., in J. I. Porras. 1997. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper.
- Coyne, K. P., J. D. Hall, in P. G. Clifford. 1997. »Is your Core Competence a Mirage?« *McKinsey Quarterly*, št. 1: 40–55.
- Cummings, T. G., in C. G. Worlwey. 2013. *Organization Development & Change*. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Deal, T. E., in A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dean, N. 2011. *Common Outsourcing Mistakes & How to Avoid Them*. [Https://www.free-ebooks.net/ebook/Outsourcing-Mistakes-and-How-to-Avoid-Them](https://www.free-ebooks.net/ebook/Outsourcing-Mistakes-and-How-to-Avoid-Them)
- Deloitte. 2014. »Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey.« [Http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf)
- Dubrovski, D. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Eichelberger, C. 2013. »Trends and predictions for 2013 and beyond.« [Https://www.inboundlogistics.com/cms/article/trends-and-predictions-for-2013-and-beyond/](https://www.inboundlogistics.com/cms/article/trends-and-predictions-for-2013-and-beyond/)

- Eden, C., in F. Ackermann. 1998. *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage.
- Ernst & Young. 2013. »Outsourcing in Europe: An In-Depth Review of Drivers, Risks and Trends in the European Outsourcing Market.« [Http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf)
- Fajfar, P., in T. Cvirn. 2002. »Pojavljaje novih organizacijskih oblik – virtualna organizacija.« *Organizacija* 35 (4): 228–233.
- Galweiler, A., 1987. *Galweilers Buch über Strategische Unternehmensführung: Strategische Unternehmensführung*. Frankfurt: Campus.
- Gomez, P., in T. Zimmermann. 1992. *Unternehmensorganisation – Profile, Dynamik, Methodik*. Frankfurt: Campus.
- Hamel, G., in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Handy, C. B. 1979. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Abridged ed. Newbury Park, CA: Sage.
- . 1993. »Cultural Constraints in Management Theories.« *Academy of Management Executive* 7 (1): 81–94.
- Hinterhuber, H. H. 1996. *Strategische Unternehmensführung: Strategisches Denken*. Berlin: De Gruyter.
- Kirkegaard, J. F. 2005. »Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model over the Hill, Rather Than off the Cliff.« Working Paper 05-1, Peterson Institute for International Economics, Washington, DC.
- Kaplan, R. S., in D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kay, J. 1993. »Foundations of Corporate Success.« Oxford: Oxford University Press.
- Košak, M. 2014. »Inoviranje poslovnih modelov.« [Http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspah/detajl/?id=1525](http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspah/detajl/?id=1525)
- Kovačič, A. 2007. »E-podjetje: procesni vidik poslovanja.« Študijsko gradivo za študente Ekonomske fakultete, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Leonard-Barton, D. 1992. »Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development.« *Strategic Management Journal* 13 (5): 111–125.

- Linder, J., A. Jacobson, M. D. Breitfelder in M. Arnold. 2001. »Business Transformation Outsourcing: Partnerships for Radical Change.« White Paper, Accenture, Dublin.
- Lofvers, M. 2013. »Trends & Strategies in Logistics and SCM.« [Http://www.supplychainmovement.com/trends-strategies-in-logistics-and-supply-chain-management/](http://www.supplychainmovement.com/trends-strategies-in-logistics-and-supply-chain-management/)
- Mayer, J. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus.
- McIvor, R. 2010. *Global Services Outsourcing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Millar, J. E. 2002. »Outsourcing Practices in Europe.« Issue Report 27, Socio-Economic Trends Assessments of the Digital Revolution, Milan.
- Mintzberg, H. 1973. »Strategy-Making in Three Modes.« *California Management Review* 16 (2): 44–53.
- . 1994. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., J. Lampel, in B. Ahlstrand. 1998. *The Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. London: The Free Press.
- Mowshowitz, A. 1999. »The Switching Principle in Virtual Organization.« *V Proceedings of the 2nd International VoNet Workshop*, ur. P. Sieber in J. Griese, 6–18. Bern: Simowa.
- Mulej, M. 1992. *Teorije sistemov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Musek, J. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- Nonaka, I., in H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: University Press.
- Ogorelc, A. 2004. *The Third-Party Logistics: The Emerging European Logistics Industry*. University of Maribor.
- Palugod, N., in P. A. Palugod. 2011. »Global Trends in Offshoring and Outsourcing.« *International Journal of Business and Social Science* 17 (2): 13–19.
- Pavlin, C. 2014. »Povpraševanje po storitvah 3PL se močno povečuje.« *Delo*, 17. februar. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/povprasevanje-po-storitvah-3pl-se-mocno-povecuje.html/](http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/povprasevanje-po-storitvah-3pl-se-mocno-povecuje.html/)
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Petelin, B. 2004. »Zunanje izvajanje informatike.« Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.

- Peters, T. J., in R. H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Quinn, J. B., in F. G. Hilmer. 1994. »Strategic Outsourcing.« *Sloan Management Review* 35 (4): 43–55.
- Quinn, R. E. 2003. *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schaaf, J. 2004. »Offshoring: Globalisation Wave Reaches Services Sector.« Deutsche Bank Research 45, Deutsche Bank, Frankfurt.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwaninger, M. 1994. *Management-Systeme*. Frankfurt: Campus.
- Sink, H. L., in J. Langley. 1997. »A Managerial Framework for the Acquisition of Third Party Logistics Services.« *Journal of Business Logistics* 18 (2): 163–189.
- Tavčar, M. I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- . 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Weber, P. 2011. »Vpliv virtualne organiziranosti na učinkovitost organizacij.« Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske vede Kranj Univerze v Mariboru, Maribor.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- WNS. 2015. »Tenets of outsourcing.« [Http://www.wns.com/Resources/Tenets-Of-Outsourcing/Guide.aspx/](http://www.wns.com/Resources/Tenets-Of-Outsourcing/Guide.aspx/)
- Zajac, E. J., in C. P. Olsen. 1993. »From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies.« *Journal of Management Studies* 30 (1): 131–145.

Priloge

Anketni vprašalnik

1. Izberite panogo v kateri posluje vaša organizacija.
 - A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
 - B Rudarstvo
 - C Predelovalne dejavnosti
 - D Oskrba z električno energijo, plinom in paro
 - E Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja
 - F Gradbeništvo
 - G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
 - H Promet in skladiščenje
 - I Gostinstvo
 - J Informacijske in komunikacijske dejavnosti
 - K Finančne in zavarovalniške storitve
 - L Poslovanje z nepremičninami
 - M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
 - N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
 - O Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti
 - P Izobraževanje
 - Q Zdravstvo in socialno varstvo
 - R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
 - S Druge dejavnosti
 - T Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo
 - U Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles
2. Med kakšna podjetja glede na velikost sodi vaša organizacija?
 - mikro (manj kot 10 zaposlenih)

- majhna (11–49 zaposlenih)
- srednje velika (50–249 zaposlenih)
- velika (250 ali več zaposlenih)

3. V kateri regiji ima vaša organizacija sedež?

- Pomurska regija
- Podravska regija
- Koroška regija
- Savinjska regija
- Zasavska regija
- Spodnjeposavska regija
- Jugovzhodna Slovenija
- Osrednjeslovenska regija
- Gorenjska regija
- Notranjsko-kraška regija
- Goriška regija
- Obalno-kraška regija

4. Ali vaša organizacija v tem trenutku koristi zunanje izvajalce poslovnih dejavnosti (npr. logistične storitve, IT rešitve . . .)?

- Da
- Ne

5. V katerih segmentih poslovnih dejavnosti vaša organizacija že koristi zunanje izvajalce? Možnih je več odgovorov.

- logistične storitve
 - IT rešitve
 - druge poslovne dejavnosti (vpišite za katere dejavnosti):
-

6. Ali spodaj navedene trditve veljajo za vašo organizacijo?

- Logistične storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku enega leta iskali novega partnerja. DA NE
- Logistične storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku treh let iskali novega partnerja. DA NE
- IT storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku enega leta iskali novega partnerja. DA NE

- IT storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku treh let iskali novega partnerja. DA NE
 - Logistične storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku enega leta nameravamo oddati v zunanje izvajanje. DA NE
 - Logistične storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku treh let nameravamo oddati v zunanje izvajanje. DA NE
 - IT storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku enega leta nameravamo oddati v zunanje izvajanje. DA NE
 - IT storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku treh let nameravamo oddati v zunanje izvajanje. DA NE
7. V kolikšni meri se strinjate (1 = sploh se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam), da v okviru izvajanja logističnih storitev vaša organizacija koristi oz. bi (v kratkoročnem, srednjeročnem planu) koristila eno izmed spodaj navedenih storitev?
- Skladiščenje _____
 - Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija _____
 - Komisioniranje, embaliranje in priprava proizvodov na transport _____
 - Transportna funkcija (planiranje, organiziranje voznih redov) _____
 - Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig _____
 - Ekspresni prevoz tovora in pošiljk _____
8. V kolikšni meri (1 = povsem nepomembno, 5 = zelo pomembno) so za vas pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci logističnih storitev pomembne naslednje lastnosti?
- Stroškovna učinkovitost/ugodna cena _____
 - Kakovost storitev _____
 - Hitra in učinkovita odzivnost _____
 - Zmožnost prilagajanja procesom naročnika _____
 - Vpliv na okolje _____
 - Zmožnost zagotavljanja celovitih logističnih storitev (oskrbne verige, komisioniranje . . .) _____
 - Logistika podprta z dobrim IT podsistemom _____
 - Prepoznavna in močna blagovna znamka izvajalca _____

9. V kolikšni meri se strinjate (1 = sploh se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam), da v okviru izvajanja IT storitev vaša organizacija uporablja oz. bi (v kratkoročnem, srednjeročnem planu) uporabljala eno izmed spodaj navedenih storitev?

- E-arhiv in varovanje podatkov _____
- Digitaliziranje vhodne pošte in drugega dokumentarnega gradiva _____
- Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet _____
- E-vročanje pošilk in drugega dokumentarnega gradiva _____
- Izvajanje celovitih rešitev prilagojenih uporabniku _____
- Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo _____
- Najem programske opreme z zagotovljeno podporo _____

10. V kolikšni meri (1 = povsem nepomembno, 5 = zelo pomembno) so za vas pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci IT storitev pomembne naslednje lastnosti?

- Stroškovna učinkovitost/ugodna cena _____
- Kakovost storitev _____
- Hitra in učinkovita odzivnost _____
- Zmožnost prilagajanja poslovnim procesom naročnika _____
- Sodelovanje pri razvoju storitev in izdelkov naročnika outsourcinga _____
- Zmožnost zagotavljanja celovitih IT rešitev _____
- Garancija in varnost podatkov _____
- Prepoznavna in močna blagovna znamka izvajalca _____

Recenziji

Znanstvena monografija z naslovom *Načrtovanje organizacijske politike ob vključevanju zunanjega izvajanja dejavnosti* ponuja celostni in dolgoročni pristop pri obravnavanju zunanjega izvajanja dejavnosti v znanstveni literaturi in je koristen prispevek pri zmanjševanju zaostanka na tem znanstvenem področju.

Monografija prinaša nov konceptualni okvir za celostno obravnavanje zunanjega izvajanja dejavnosti kot izrazito interdisciplinarnega področja. Avtorja sta z izbiro obravnavanega področja, s predlagano monografijo in metodološkimi prijemi v njej, ki so dali zanimive rezultate, nedvomno prispevala in razkrila pomembna spoznanja, ki pričajo o pomembnosti proučevanja in razumevanja priložnosti zunanjega izvajanja dejavnosti.

Avtorja prikažeta dinamičnost različnih družbenih, ekonomskih, in organizacijskih sprememb, ki so pomembno vplivale in sooblikovale razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti med slovenskimi podjetji.

Monografija uporablja aktualno uveljavljeno terminologijo in zapolnjuje vzeli z dodatnimi, na novo uvedenimi pojmi in koncepti. Pomembno znanstveno težo monografiji daje povezovanje z aktualnimi težavami in rešitvami, ki se dogajajo v slovenskem okolju, tako s teoretičnega, predvsem pa empiričnega proučevanja; zato bo v strokovni javnosti nedvomno pomenila izvirno in relevantno delo s področja družboslovja.

izr. prof. dr. Nadja Damij

Znanstvena monografija *Načrtovanje organizacijske politike ob vključevanju zunanjega izvajanja dejavnosti*, avtorjev dr. Klemena Kavčiča in Klemna Bončine, prinaša nove vsebine pri ustvarjalnem snovanju in načrtovanju razmerij zunanjega izvajanja dejavnosti slovenskih organizacij.

Raziskovanje zunanjega izvajanja dejavnosti (angl. *outsourcing*) temelji na očitnih in izdatnih potrebah slovenskega gospodarstva; primerno bi bilo, da bi ga izvajali v večjem obsegu tako glede financiranja iz javnih virov kot glede širšega vključevanja slovenskih zmogljivosti na področju gospodarskega raziskovanja. Na doslej še vedno premalo raziskanem področju zunanjega izvajanja dejavnosti, so se mnoge slovenske organizacije vključevala v outsourcing razmerja brez temeljitih strateških presoj in se ob izvajanju teh razmerij niso pripravljala za samostojno delovanje po izteku teh razmerij, čeprav je bilo za mnoga očitno, da so izrazito kratkoročna in enostranska.

Raziskava in monografija sta zrasli iz neposrednih dilem slovenskih organizacij na Primorskem in širše v Sloveniji. Avtorja sistematično prikazujeta konceptualni okvir ki je osnovan na predpostavki, da je za organizacijo značilen dvojni vidik; to je, da lahko na organizacijo gledamo kot na instrument in na skupnost interesov udeležencev organizacije.

Monografija s svojo raziskavo omogoča razvijajoči se pogled predvsem na področju pomena uspešnega snovanja politike zunanjega izvajanja dejavnosti. Ustvarjalno ga povezuje s konceptom okvirnega modela politike organizacije kot enega temeljev doktrine Fakultete za management. Je pomemben dosežek, nova razsežnost in nova vsebina v mednarodnem merilu.

prof. dr. Borut Rončević

an



Založba Univerze na Primorskem
www.hippocampus.si