

*Sodelovanje med organizacijami*

Znanstvene monografije  
Fakultete za management Koper

*Uredniški odbor*

izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

prof. dr. Štefan Bojnec

prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878



# Sodelovanje med organizacijami

Strateški management zunanjega  
izvajanja dejavnosti

Klemen Kavčič



*Sodelovanje med organizacijami:  
strateški management zunanjega  
izvajanja dejavnosti*

doc. dr. Klemen Kavčič

*Strokovna recenzenta* · prof. dr. Boris Snoj,  
in izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar  
*Izdala in založila* · Univerza na Primorskem,  
Fakulteta za management Koper,  
Cankarjeva 5, 6104 Koper  
*Risbe in oblikovanje* · Alen Ježovnik  
*Naklada* · 100 izvodov  
*November 2009*

© 2009 Fakulteta za management Koper

*Monografija je izšla s finančno podporo  
Javne agencije za knjigo Republike Slovenije*

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

005.7(0.034.2)

KAVČIČ, Klemen, 1975–

Sodelovanje med organizacijami [Elektronski vir] /  
Klemen Kavčič ; risbe Alen Ježovnik. - El. knjiga. - Koper :  
Fakulteta za management, 2009. - (Znanstvene monografije  
Fakultete za management Koper, ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL): [http://www.fm-kp.si/  
zalozba/ISBN/978-961-266-029-1.htm](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-029-1.htm)

ISBN 978-961-266-029-1  
COBISS.SI-ID 248459008

# Kazalo

- Seznam preglednic · 7
- Seznam slik · 8
- Pojmovnik · 9
- 1 Uvod · 11
  - 1.1 Opis ožjega znanstvenega področja in opredelitev raziskovalnega problema · 11
  - 1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave · 13
  - 1.3 Utemeljitev pričakovanih prispevkov k znanosti · 15
  - 1.4 Konceptualni okvir kvalitativne raziskave · 17
  - 1.5 Raziskovalne metode za doseganje zastavljenih ciljev · 19
  - 1.6 Struktura knjige · 20
- 2 Zunanje izvajanje dejavnosti · 23
  - 2.1 Opredelitve zunanjega izvajanja dejavnosti · 23
  - 2.2 Razvoj v svetu · 29
  - 2.3 Razvoj v Sloveniji · 31
- 3 Splošna teoretična izhodišča · 35
  - 3.1 Politika podjetja kot okvir zunanjega izvajanja dejavnosti · 36
  - 3.2 Izbira modela politike podjetja za obravnavanje zunanjega izvajanja · 45
  - 3.3 Audit kot pristop za obvladovanje kompleksnosti · 53
  - 3.4 Benchmarking kot pristop za obvladovanje kompleksnosti pri snovanju politike · 53
  - 3.5 Scenariji kot pristop za obvladovanje kompleksnosti · 62
- 4 Teorije in paradigme zunanjega izvajanja · 63
  - 4.1 Teorija o transakcijskih stroških · 63
  - 4.2 Teorija o temeljnih zmožnostih · 66
  - 4.3 Teorija o vplivih na trgu · 68
- 5 Razsežnosti povezovanja in obvladovanja podjetij · 71
  - 5.1 Izhodišča in izbor · 71
  - 5.2 Ad hoc kupoprodaja oz. menjava · 75
  - 5.3 Kupoprodajne pogodbe · 77
  - 5.4 Kooperacija · 78

5.5	Lastniški deleži	81
5.6	Korporacija	85
5.7	Enovito podjetje	89
5.8	Presojanje umestitev in prehodov med oblikami	93
6	Empirično raziskovanje	97
6.1	Nabor stališč avtorjev	97
6.2	Okvirni pregled raziskave	101
7	Pilotska kvalitativna raziskava	103
7.1	Cilji pilotske kvalitativne raziskave	103
7.2	Opis in metode raziskave	104
7.3	Rezultati pilotske kvalitativne raziskave	105
7.4	Sklepi raziskave	108
8	Kvantitativna raziskava	111
8.1	Cilji predhodne kvantitativne raziskave	111
8.2	Opis raziskave in rezultatov	111
8.3	Analiza rezultatov raziskave	113
8.4	Sklepi raziskave	118
9	Osrednja kvalitativna raziskava	121
9.1	Cilj osrednje temeljne raziskave	122
9.2	Načrt in potek kvalitativne raziskave	123
9.3	Opis vzorca raziskovanja in omejitev	125
9.4	Analiza in interpretacija osrednje kvalitativne raziskave	128
9.5	Sklepi osrednje raziskave	150
10	Sklepni del	153
10.1	Povzetek bistvenih ugotovitev	153
10.2	Poročilo o hipotezah	156
10.3	Poročilo o ciljih raziskave	159
10.4	Predlogi za nadaljnje raziskovanje	161
	Literatura	163

# Seznam preglednic

- 2.1 Pričakovane koristi za obdobje kratkoročne in dolgoročneje politike · 25
- 3.1 Okvirni model politike kot vprašalnik za celovito pregledovanje politike podjetja – temeljna politika · 54
- 3.2 Okvirni model politike kot vprašalnik za celovito pregledovanje politike podjetja – razvojna politika · 55
- 3.3 Okvirni model politike kot vprašalnik za celovito pregledovanje politike podjetja – tekoča politika · 56
- 3.4 Opomnik za primerjalno presojanje temeljne politike · 59
- 3.5 Opomnik za primerjalno presojanje razvojne politike · 60
- 3.6 Opomnik za primerjalno presojanje tekoče politike · 61
- 3.7 Prednosti in nevarnosti nove oblike delovanja · 61
- 5.1 Odgovornostne enote · 91
- 5.2 Priložnosti in nevarnosti obvladovanja – interesno in lastninsko povezovanje · 95
- 5.3 Presoje ob prehodih med oblikami interesnega in pogodbenega povezovanja · 95
- 5.4 Priložnosti in nevarnosti obvladovanja – lastninsko povezovanje · 96
- 5.5 Presoje ob prehodih med oblikami lastninskega povezovanja · 96
- 7.1 Ocena dolgoročne presoje na vprašanja ob razgovorih · 109
- 8.1 Potek anketiranja in odzivnost anketirancev · 112
- 8.2 Anketirana podjetja glede na glavno dejavnost · 114
- 8.3 Aritmetične sredine in standardni odklon za oceno pomembnosti razlogov za prenos dejavnosti · 115
- 8.4 Razlogi za zavrnitev zunanjega izvajanja · 116
- 8.5 Pripravljenost podjetij na ponoven prevzem dejavnosti · 118
- 9.1 Pregled prisotnih, terminov in trajanja intervjujev · 126
- 9.2 Kratak opis podjetij iz raziskave · 127
- 9.3 Razvrstitev sestavin politike podjetja glede na temeljno usmeritev · 137
- 9.4 Zunanje izvajanje kot dinamična umestitev podjetij v razsežnosti od tržnice do hierarhije · 140
- 9.5 Prednosti in slabosti oblik obvladovanja in povezovanja · 149

# Seznam slik

- 4.1 Pet vplivov na konkurenčnost · 69
- 5.1 Oblike in stopnje obvladovanja in povezovanja · 74
- 5.2 Načini za obvladovanje podjetij · 86
- 8.1 Dejavnosti, ki so jih podjetja poverila zunanjim izvajalcem · 114
- 9.1 Zunanje izvajanje dejavnosti kot dinamične umestitev v razsežnosti med tržnico in hierarhijo · 150



# Pojmovnik

*Primerjalno presojanje – benchmarking:* celotno ali delno primerjalno presojanje dejavnosti dveh primerljivih podjetij ali delov podjetij med seboj.

*Dajalec zunanjega izvajanja – outsourcing organization:* podjetje, ki poveri/prenese dejavnost k zunanjemu izvajalcu.

*Kultura podjetja – organizational culture:* skupnost vseh pomembnih, materialnih in nematerialnih pojavnih oblik (artefaktov), vedenje ljudi v nekem okolju – izraz tistih med vsemi vrednotami vplivnih ljudi, ki jih ti usvojijo.

*Organizacija – organization:* formalna ali ciljna skupnost ljudi in sredstev.

*Zunanje izvajanje dejavnosti – outsourcing:* prenos dotedanjih dejavnosti (proizvajanje, trženje in inoviranje) enega podjetja (dajalca) v drugo podjetje (prejemnika).

*Prenos naloge – outtasking:* prenos posamezne naloge ali kakšnega dela procesa.

*Politika podjetja (dela podjetja, programa itn.) – organizational strategy:* je skupno ime za cilje podjetja (ali dela podjetja ali programa podjetja) in strategijo za doseganje teh ciljev.<sup>1</sup>

*Prejemnik zunanjega izvajanja – insourcing organization:* podjetje, ki dejavnost prevzema, je zunanji izvajalec.

*Smotri – goals:* so najbolj temeljni in trajni cilji organizacije.

*Strategija – strategy:* obsega dejavnosti (inoviranje, proizvodnje, trženje) za doseganje ciljev, urejenost (pravila, členjenost, procesi, povezovanje) za doseganje ciljev in sredstva (materialna, nematerialna) za doseganje ciljev podjetja.

*Temeljna (osnovna) dejavnost – product program:* okvir programov, to je izdelkov in storitev, ki jih podjetje nudi ciljni skupini odjemalcev.

*Temeljne zmožnosti – core competence:* so vse sestavine in sinergične kombinacije sestavin politike podjetja, ki omogočajo trajno konkurenčnost podjetja, ki temelji na večji in boljših koristih, ki jih podjetje nudi svojim partnerjem v menjalnih razmerjih.

1. Anglo-ameriški pojem strategija vključuje tudi cilje in mu zato ustreza evropski (nemški) pojem politika.

*Vizija – vision:* opis značilnosti in usmeritev podjetja, ki so rezultat vplivnih interesov udeležencev podjetja, opredeljuje razloge za obstoj podjetja ter videnje o naravnosti in dejavnosti podjetja v prihodnje.

# 1 Uvod

## 1.1 Opis ožjega znanstvenega področja in opredelitev raziskovalnega problema

V knjigi proučujem zunanje izvajanje dejavnosti<sup>1</sup> kot posebno sodelovalno strategijo in pomembno strateško odločitev podjetja. Zunanje izvajanje v raziskavi obravnavam kot prenos dejavnosti, ki jo je podjetje pred tem opravljalo samo, k zunanjemu izvajalcu. Zunanje izvajanje opredelim kot strategijo za obvladovanje kompleksnosti podjetja, kjer podjetje poveri zunanjim izvajalcem nekatere dejavnosti, ki jih sicer zmore opravljati tudi samo, pri čemer v večji ali manjši meri ohranja svoje temeljne zmožnosti.

V literaturi (Lamming 1993; Quinn in Hilmer 1994; Olsen in Ellram 1997; Lonsdale in Cox 1998 v Mantel, Tatikonda in Liao 2006, 822) so sorodni pojmi management oskrbovalnih verig (angl. supply chain management), zunanje izvajanje dejavnosti (angl. outsourcing), vertikalna zaveznitva (angl. vertical alliances). Vse več pozornosti se namenja bolj ali manj sodelovalnemu razmerju med trženjskimi partnerji – dobavitelji in odjemalci. Pri obravnavanju področja kaže ločiti stroškovno, večinoma kratkoročno, in strateško, dolgoročno, zunanje izvajanje dejavnosti.

Zunanje izvajanje je eno od strateških orodij za doseganje poslovnih ciljev. Commons (1931), Coase (1937) in Williamson (1975) navajajo, da podjetja izberejo možnost zunanjega izvajanja, kadar so stroški dejavnosti znotraj podjetja višji, kot če bi podjetje proizvod ali storitev kupovalo na trgu. Zunanje izvajanje je prenos nekaterih dejavnosti, ki jih je podjetje dotlej opravljalo samo, zunanjim izvajalcem. Kubr (2002, 509)

1. Angleški izraz *outsourcing* prevajamo v slovenščino kot zunanje izvajanje, zunanje izločanje dejavnosti, zunanja oskrba. Allweyer, Besthorn in Schaaf (2004, 3) opredeljujejo zunanje izvajanje kot sestavljenko, ki združuje besede zunaj (angl. outside), vir (angl. resource) in uporabljane (angl. using). Največkrat sta v rabi izraza *outsourcing* in zunanje izvajanje, ki ju uporabljam v nadaljevanju. Za podjetje, ki poverja nekatere dejavnosti drugim, uporabljam izraz »dajalec zunanjega izvajanja« in za tisto, ki dejavnosti prevzema, »prejemnik zunanjega izvajanja«.

in Greaver (1999, 27) opredeljujeta zunanje izvajanje kot pogodbeno izločanje nekaterih dejavnosti, ki jih podjetje ne bo več izvajalo samo, drugemu podjetju, torej odločitev za oskrbo z njimi od zunaj (večje število podrobnejših opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti po različnih avtorjih sem zapisal v poglavju 2.1).

Za nadaljnjo rabo v knjigi sem zunanje izvajanje dejavnosti opredelil kot posebno sodelovalno strategijo podjetja in kot prenos določenih dejavnosti, ki jih je podjetje dotlej opravljalo samo, k zunanjim izvajalcem. Vzporedno pojasnujem razmejitve v terminologiji dveh pojmov, ki se pogosto netočno in vzporedno pojavljata ob »outsourcingu«. Prvi – pojem »outtasking« – ne predstavlja prenosa dejavnosti, temveč prenos delovne naloge, del enega od procesov. Delovne naloge, ki se opravljajo z »outtaskingom«, so navadno vnos podatkov, internetne raziskave, tehnično risanje itn. Drugi pojem, pogosto uporabljen v ameriški literaturi, je »offshoring«, ki ga opredeljujem kot prenos dejavnosti v drugo državo in lahko zavzame dve obliki; ena je prenos dejavnost znotraj na primer korporacije v tujino, druga oblika je prenos dejavnosti tujemu zunanjemu izvajalcu. V primeru druge oblike govorim o »offshore outsourcingu«.

Znanstveno področje predlagane teme je raziskovanje v managementu, ožja opredelitev je raziskovanje področja zunanjega izvajanja kot pomembne sestavine politike podjetja in kot strategije za obvladovanje kompleksnosti podjetja s sintezo interesnega in instrumentalnega vidika, tehnokratskega in humanističnega koncepta managementa pri snovanju celostne strategije podjetja za dolgoročneje sodelovanje s partnerji v razmerjih zunanjega izvajanja.

Osnovni problem, ki me je motiviral za raziskovanje v managementu, obravnava zunanje izvajanje kot pomembno sestavino politike podjetja in poudarja problematiko enostranskih, večinoma nekakovostnih razmerij med dajalci zunanjega izvajanja in njegovimi prejemniki v Sloveniji. Pristop k raziskovanju presega parcialno obravnavanje zunanjega izvajanja s stališča proizvodnje, nabavljanja in trženja med podjetji. Časovno omenjeno sodelovanje med udeleženci v razmerjih zunanjega izvajanja obravnavam kot problematiko povezovanja med podjetji, tj. nezadostnega strateškega obravnavanja zunanjega izvajanja v slovenskih podjetjih.

Glavno področje proučevanja je poučevanje razmerja moči in interesov udeležencev razmerij zunanjega izvajanja. Osredotočil sem se na problematiko kratkoročnih, enostranskih razmerij med dajalci in pre-

jemniki zunanjega izvajanja in prikazal prednosti dolgoročneje naravnosti.

Literatura o zunanjem izvajanju dejavnosti bolj ali manj celostno obravnava strategijo, priložnosti in nevarnosti za zunanje izvajanje. Nadvse redke pa so navedbe o analiziranju prehoda z lastnega v zunanje izvajanje in nasprotno. Raziskava, o kateri bo knjiga poročala, bo pokazala, da management le redko opravi celostno analiziranje prehoda v zunanje izvajanje dejavnosti ali izstopa iz takšnega načina obvladovanja podjetja. Zato sem temu področju namenil kar nekaj presoj in priporočil.

Zunanje izvajanje dejavnosti je eden od načinov za obvladovanje kompleksnosti podjetja v razsežnosti od »hierarhije« do »tržnice«. »Hierarhija« je obvladovanje z močjo lastnine, »tržnica« z močjo interesov. Na tržnici (trgu) udeleženci sproti usklajujejo interese in sklepajo večinoma kratkoročna menjalna razmerja, medtem ko so razmerja v direktivnem obvladovanju »hierarhije« praviloma bolj trajna in toga.

Pri izdelovanju knjige sem uporabil obsežen pregled literature o kompleksnosti obvladovanja s pristopi temeljnih dejavnosti managementa (načrtovanje in snovanje, urejanje in povezovanje, poslovanje in vodenje, merjenje in presojanje), kompleksnosti podjetij, managementa oskrbnih verig in s koncepti celostnega snovanja politike podjetja. Vsebinsko člankov, raziskav in objav – večinoma iz novejšega obdobja – sem povezoval s temeljnimi koncepti managementa v skladu z doktrino Fakultete za management Koper – s sintezo med t. i. tehnokratskim in t. i. humanističnim konceptom managementa kot skrajnostima v razsežnosti možnosti za obvladovanje podjetij.

Odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti ima lahko za podjetje dolgoročen, strateški pomen. Zlasti za management je pomembno, da odločitev za zunanje izvajanje temeljito prouči in analizira možne poteke, rezultate, koristi in predvsem tveganja, ki jih prinaša. Pogosto se dogaja, da management podjetja zmotno meni, da je pri prenosu dejavnosti treba najti primerne partnerja in koristi bodo že dosežene.

## 1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Namen pričujočega dela je na osnovi analize stanja zunanjega izvajanja v Sloveniji oblikovati koncept za vzpostavljanje sodelovalnega razmerja med udeleženci v zunanjem izvajanju in za snovanje celostne strategije zunanjega izvajanja. Temeljni pristop, ki sem ga izbral, ni obravnavanje zunanjega izvajanja dejavnosti samega, temveč ga bom obravnaval

kot eno od mogočih umestitev v razsežnosti obvladovanja podjetij od »tržnice« do »hierarhije«.

Zasledoval bom dva temeljna cilja:

1. V okviru možnosti posameznega raziskovalca:

- ustvariti izhodišča za celostno analizo strateških vidikov zunanjega izvajanja dejavnosti s stališča slovenskih podjetij;
- umestiti rezultate analize v okvir znanstvene discipline managementa – in ožje v okvir doktrine o managementu Fakultete za management Koper.

2. Na osnovi spoznanj in ugotovitev v točki 1:

- obravnavati zunanje izvajanje dejavnosti kot eno od možnosti za obvladovanje kompleksnosti podjetij v razsežnosti od ah hoc sodelovanja oz. menjave (t. i. tržnica) od normativnega obvladovanja (t. i. hierarhija);
- zasnovati sodila v podporo odločanju managementa pri izbiraanju zunanjega izvajanja dejavnosti kot najugodnejše umestitve podjetja v razsežnosti od »tržnice« do »hierarhije« in pomembnih presoj pri odločanju za zunanje izvajanje dejavnosti bodisi iz umestitve bližje »tržnici« ali bližje »hierarhiji«.

Obravnavanje zunanjega izvajanja dejavnosti z umestitvijo v razsežnosti je v slovenski literaturi novost, pa tudi ob pregledovanju mednarodne literaturi nisem zasledil podobnih vsebin umeščanja v razsežnosti na področju zunanjega izvajanja.

V empiričnem delu raziskave sem analiziral obseg in značilnosti zunanjega izvajanja v slovenskem okolju. Analiziral sem razmerja moči med dajalci in prejemniki zunanjega izvajanja v slovenskih podjetjih z vidika snovanja sodelovalnih in dolgoročnih strategij. Podrobno sem obdelal prehode med posameznimi umestitvami od »tržnice« do »hierarhije«, ki so ključnega pomena za presojanja, zakaj podjetja, ki jih raziskava obravnava, vstopajo v razmerja zunanjega izvajanja dejavnosti.

Osrednje raziskovalno vprašanje je, kako naj se podjetja vedejo, da bodo od prevzemanja izvajanja in izločanja dejavnosti imela dolgoročne koristi. Osrednjo raziskovalo dilemo bom strukturiral v dvojje temeljnih raziskovalnih vprašanj:

- R1 *Katere dejavnosti bi kazalo proučiti in analizirati pred odločitvijo za umestitev v katero od možnih oblik in stopenj zunanjega izvajanja ali pred odločitvijo za opustitev zunanjega izvajanja?*

R2 *S katerimi ukrepi in dejavnostmi lahko podjetja udejanjajo celotno strategijo zunanjega izvajanja za dolgoročno in uspešno medsebojno sodelovanje?*

Odgovor na temeljni raziskovalni vprašanji podajam v postavljeni temeljni tezi raziskave, ki se glasi: »Dolgoročnejše strateško snovanje, izvajanje in usmerjanje razmerij zunanjega izvajanja je lahko tako za dajalce kot za izvajalce bolj koristno in manj tvegano od kratkoročnega in enostranskega.«

Glede na dosedanje raziskave in ugotovitve ter glede na temeljno tezo raziskave postavljam naslednje hipoteze:

- H1 *Slovenska podjetja, ki poverijo dejavnosti, nepopolno presojajo porabo sredstev in zmožnosti v primernem modelu podjetja za vzpostavitev dolgoročnega razmerja in ne snujejo strategij za nadaljnje sodelovanje po izteku prvotnega razmerja.*
- H2 *Pomemben del presoj dajalcev zunanjega izvajanja temelji na kratkoročnih ekonomskih prednostih (nižji stroški) in ne stremi k vzpostavljanju dolgoročnih partnerstev.*
- H3 *Razmerje med dajalci in izvajalci zunanjega izvajanja je pretežno distributivno in redko sodelovalno, stopnja medsebojnega zaupanja pa nizka. Trajanje večine obravnavanih razmerij zunanjega izvajanja je časovno omejeno in ne presega okvira razvojne politike podjetja.*

Zunanje izvajanje dejavnosti obravnavam:

- kot umestitev v razsežnosti ad hoc menjalnih razmerij, kjer je povezovanje malo obvladovano, in med hierarhijo, kjer je povezovanje zelo obvladovano;
- kot umestitev časovne okvirnosti med kratkoročnostjo in dolgoročnostjo;
- kot umestitev v instrumentalni (tehnokratski) in interesni (humanistični) vidik.

### **1.3 Utemeljitev pričakovanih prispevkov k znanosti**

Pomemben prispevek pričujočega dela k znanosti je v raziskavi in analizi interesov dajalcev in prejemnikov zunanjega izvajanja, ki je osnova za vzpostavljanje in snovanje ustreznih strategij. Pri raziskovanju zunanjega izvajanja prevladujejo kratkoročni in enostranski ekonomski vidiki dajalcev, ki so pogosto velika in močna podjetja. Nastala razmerja so večinoma časovno omejena in distributivna, in sicer v korist močnejše strani, ki je večinoma dajalec.

Knjiga je usmerjena v razvoj in empirično preverjanje celostnega snovanja politike zunanjega izvajanja z analizo interesov dajalcev in prejemnikov zunanjega izvajanja. Poleg že znanih dejavnikov instrumentalnega vidika analiziram tudi dejavnike interesnega vidika zunanjega izvajanja, ki jih literatura le redko obravnava. Rezultate analize interesov in dajalcev zunanjega izvajanja sem uporabili pri oblikovanju in snovanju politike zunanjega izvajanja v slovenskem okolju.

Pomemben prispevek pričujočega dela je sinteza interesnega in instrumentalnega vidika, tehnokratskega in humanističnega koncepta managementa pri snovanju celostne strategije podjetja za dolgoročne sodelovanje v razmerjih zunanjega izvajanja.

Z metodološkega stališča je glavni prispevek dela komplementarna uporaba kvalitativnih in kvantitativnih metod, ki odpira možnosti za celovit pristop k merjenju in presojanju, analizi ter interpretaciji. Kvalitativni in kvantitativni del, s katerima sem obravnaval interese in razmerja moči udeležencev zunanjega izvajanja pri snovanju strategij, se dopolnjujeta. Podatki ene metode preiskujejo, pojasnjujejo in bogatijo podatke, zbrane z drugo metodo.

Nadalje vidim dodano vrednost raziskave v managerskih implikacijah, vezanih na snovanje politike podjetja, in pri oblikovanju strateških smernic razvoja zunanjega izvajanja v slovenskem okolju. V merilu majhnega družbenega gospodarstva, kakršno je slovensko, lahko oblikovane strategije povečajo verjetnost za uspešnejše dolgoročno sodelovanje slovenskih podjetij v razmerjih zunanjega izvajanja. Vsebina knjige je lahko koristna za podjetja, ki včasih v stiski, pogosto pa zaradi neznanja vstopajo v neenakopravna in usodno odvisna razmerja z dajalci zunanjega izvajanja, ki se mnogokrat končajo z veliko škodo za prejemnike, lahko tudi z njihovim. Takšne sistematične raziskave, ki bi temeljila na teoriji politike podjetja, v Sloveniji še ni.

Rezultati raziskave so lahko pomembni tudi za podjetja v bolj razvitih deželah, ki se pri vstopanju v razmerja zunanjega izvajanja ravnaajo le po kratkoročnih enostranskih ekonomskih koristih, podcenjujejo prikrte transakcijske stroške vzpostavitve in zaključka razmerja in ne izrabljajo strateških priložnosti nadaljnega sodelovanja s podjetji izvajalci, v katera so dajalci vložili obilo svojih zmožnosti. Kratkoročne in enostranske koristi ne upoštevajo možnosti, ki jih nudi strateško umeščanje zunanjega izvajanja v razsežnosti med »tržnico«, kjer poteka nenehno usklajevanje, in »hierarhijo«, kjer je okolje praviloma bolj trajno in togo. Tako zasnovana raziskava je izvirna v slovenskem merilu in



lahko prispeva k ugledu Fakultete za management Koper, kjer je nastala. Omejitve raziskave so naslednje:

- razsežnost in kompleksnost obravnavane tematike;
- omejene zmogljivosti posameznega raziskovalca;
- kot zunanje izvajanje obravnavam dejavnosti, ki jih je podjetje poprej samo izvajalo;
- omejitve pri raziskovanju občutljivih informacij – managerji navadno nočejo razkrivati neprijetnih informacij;
- omejitve vsebinskih in časovnih zmogljivosti raziskovalca pri proučevanju številnih meril prehodov med stopnjami povezovanja in umeščanja zunanjega izvajanja v razsežnosti;
- izbrana podjetja v osrednji kvalitativni raziskavi so bila stvar osebne presoje avtorja, ki jih je izbral na osnovi večletnih managerskih izkušenj v obvladovanju podjetij, ki so bila partner v neenakopravnih razmerjih zunanjega izvajanja;
- omejitev pilotske in osrednje kvalitativne raziskave na pretežno elektro-kovinsko panogo, ker ima ta panoga v Sloveniji pomembno vlogo in izkušnje na področju povezovanja in sodelovanja s podjetji doma in v tujini.

#### 1.4 Konceptualni okvir kvalitativne raziskave

Podjetja se povezujejo za doseganje ciljev. Povezovanje je lahko malo obvladovano (tržnica) ali zelo obvladovano (hierarhija). Zunanje izvajanje dejavnosti je ena od mnogih oblik povezovanja podjetij – je nekje med tržnico in hierarhijo. Umestitev v razsežnost tržnica–hierarhija je dinamična, se spreminja zaradi pobud podjetja ali zaradi odzivanja na zunanje vplive.

Narava analize interesov in razmerij moči med dajalci in prejemniki zunanjega izvajanja pri snovanju celostne strategije zahteva kombiniran raziskovalni pristop. Za analizo sem uporabil kvalitativen in kvantitativen raziskovalni pristop, da bi s sintezo obeh zmanjšal slabosti in ohranil prednosti obeh načinov raziskovanja. Takšna zasnova raziskave je v skladu s stališči mnogih avtorjev (Yin 2003; Seale in dr. 2004, 5–6), ki zastopajo uvajanje kvalitativnih metod raziskovanja poleg kvantitativnih, zlasti v pogojih velike kompleksnosti obravnavanih vsebin. Burns (2000, 25–32) meni, da so se raziskovalci proti koncu sedemdesetih let prejšnjega stoletja začeli zavedati, da sta potrebna oba pristopa k znanstvenemu proučevanju, saj nobena metodologija ne more odgovoriti na

vsa vprašanja in zagotoviti poznavanja vseh problemov. Nobena ni popolna, vsaka ima svoje prednosti in slabosti. Uporaba obeh metod v posamezni raziskavi ohrani prednosti in zmanjša slabosti posamezne metode, saj so slabosti ene pogosto prednosti druge metode.

Za razumevanje kompleksnejših procesov odločanja, interesnih vidikov dajalcev in prejemnikov zunanega izvajanja sem v prvem koraku izvedel kvalitativno raziskavo. Pomembna je zaradi dveh vidikov: globinsko je orisala namere in vedenje v razmerjih zunanega izvajanja. Pri zasnovi načrta kvalitativne raziskave sem sledil načelu ekspliciranja teoretičnega predrazumevanja, kar pomeni, da raziskovalec zaradi lastnega predrazumevanja ne sme dopustiti, da bi to oviralo dejansko zaznavanje v polju raziskovanja.

Drugi pristop pri proučevanju področja zunanega izvajanja kot pomembne sestavine politike podjetja in kot strategije za obvladovanje kompleksnosti podjetja s sintezo interesnega in instrumentalnega vidika je kvantitativni pristop. S kvantitativno raziskavo sem ugotavljal razširjenost zunanega izvajanja na vzorcu 245 slovenskih podjetij.

Presoje ob prehodih med oblikami umeščanja zunanega izvajanja dejavnosti, ki jih podrobneje obravnavam v tretjem, osrednjem delu empirične raziskave, zahtevajo kompleksnost proučevanja. Kompleksnost narekuje usmeritev v kvalitativen raziskovalni pristop, saj omejena racionalnost t. i. omejene kognitivne sposobnosti človeka (March in Simon 1958, 139–168; Tavčar 2008, 193–197) omejuje izvedljivost kvantitativnega raziskovanja.

Okvirni model politike podjetja predstavlja metodološki okvir pri celovitem presojanju stanja obravnavanih podjetij in služi za vzpostavljanje in snovanje celostne strategije zunanega izvajanja. Pomembna predpostavka okvirnega modela politike podjetja pravi, da kratkoročno načrtovanje politike samo po sebi ni zadostno, saj snovanje novih temeljnih zmožnosti in proizvodov večinoma presega kratkoročni časovni okvir.

Pri obravnavanju presoj o razvojni politiki sem intervjuvancem zastavljal vpraševanja, ali posamezna področja (instrumentalni in interesni vidiki dejavnosti, urejenosti in sredstev) sledijo usmeritvam, ki jih obsega temeljna politika in ki naj jih udejanja srednjeročna razvojna politika. Enako sem pri obravnavanju presoj o tekoči politiki preverjal, ali sprotno delovanje sledi vsebinam razvojne politike obravnavanih podjetij – tako glede izvajanja obstoječih programov kot glede postopnega snovanja novih. Posebno pozornost sem namenil vidiku kulture

kot interesni osnovi poteka snovanj strategije zunanjega izvajanja ter kot oblike dolgoročnejšega povezovanja slovenskih podjetij s tujimi.

V knjigi sem v okviru analize podatkov povezoval deduktivni in induktivni raziskovalni pristop in poskušal snovati sinteze med njima. Deduktivni raziskovalni pristop pomeni, da izhajamo iz zamisli, hipoteze in z reševanjem izločimo manj verjetne/ugodne in uporabljamo preostale zamisli. Tavčar (2008, 108–109) pravi, da je mogoče vsako zamisel dokazati s poljubno izbranimi dokazi, obvelja pa le zamisel, hipoteza, ki je ni mogoče ovreči.

### 1.5 Raziskovalne metode za doseganje zastavljenih ciljev

Raziskovalno delo temelji na uporabi več znanstvenih metod proučevanja. V delu bo kot temeljna metoda uporabljena splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa zbiranja dejstev, informacij, podatkov, definicij in opredelitev za obravnavanje zunanjega izvajanja kot ene od možnosti za obvladovanje kompleksnosti podjetij v razsežnosti od ad hoc sodelovanja (tržnica) do normativnega obvladovanja (hierarhija). Raziskovalno metodo spoznavnega procesa sem nadgradil z deskriptivnim pristopom; uporabil sem naslednje metode:

- metoda deskripcije – opredelil sem pojme, opisal teorijo in ugotovljena dejstva do sorodnih pojmov;
- metoda kompilacije – s povzemanjem stališč drugih avtorjev v zvezi z izbranim raziskovalnim problemom sem oblikoval nova stališča;
- metoda komparacije – primerjal sem dela, metode in raziskave različnih avtorjev, metodo sem uporabil za primerjavo razlik med slovenskimi in tujimi podjetji pri prenosu dejavnosti.

Opisane metode, predvsem metodo kompilacije, sem uporabil pri oblikovanju sinteze pomembnih ugotovitev tako v teoretičnem kot v empiričnem delu.

Teoretični del knjige temelji na raziskovanju sekundarnih virov s povezovanjem in sintezo posameznih znanstvenih področij v nadgradnjo znanja, ki se loteva dinamične umestitve zunanjega izvajanja dejavnosti v razsežnosti med ad hoc menjalnimi razmerji in enovitim podjetjem.

V empiričnem delu knjige sem uporabil tri različne metodološke pristope. Začel sem s pilotsko kvalitativno raziskavo, ki obsega zbiranje in analizo kvalitativnih podatkov. Začetna študija primera služi predvsem za preverjanje hipotez in odkrivanje novih hipotez ter za potrditev ve-

ljavnosti raziskave. Opravljeni intervjuji so namenjeni potrjevanju nadaljnjih korakov v določanju smeri raziskovanja na področju zunanjega izvajanja dejavnosti.

Kot drugo metodo sem v empiričnem delu uporabil statistično metodo analize drugega primarnega vira podatkov – anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik sem razdelil podiplomskim študentom specialističnega, magistrskega in doktorskega študija na Fakulteti za management Koper v različnih študijskih središčih (Celje, Škofja Loka, Koper, Nova Gorica) in tako poskušal zagotoviti geografsko razpršenost respondentov. Upošteval sem tudi raziskave s področja zunanjega izvajanja, ki so bile v slovenskem prostoru že izvedene in bi lahko prispevale k naši raziskavi v metodološkem ali vsebinskem smislu. V raziskavo sem zajel 245 respondentov iz srednjega in vršnega managementa slovenskih podjetij. Z anketnim vprašalnikom med podjetji, ki prenašajo dejavnosti na zunanje izvajalce, sem dobil empirične podatke o tem, katere dejavnosti podjetja prenašajo na zunanje izvajalce in kolikšen je obseg teh dejavnosti. Z raziskavo sem ugotavljal razvojno stopnjo zunanjega izvajanja v Sloveniji, ročnost sodelovanja, predvsem pa koristi in tveganja, ki ga podjetjem prinaša sodelovanje v razmerjih zunanjega izvajanja. Primarne podatke sem pridobil z anketiranjem in jih analiziral z uporabo statističnih metod, in sicer z opisnimi statistikami. Anketa je bila izvedena v študijskem v obdobju od aprila 2007 do februarja 2008.

Osrednji empirični del, ki prav tako kot predhodna dva temelji na lastni, kvalitativni raziskavi, sem izvedel s polstrukturiranimi intervjuji z glavnimi managerji desetih slovenskih podjetij, ki so v vlogi dajalcev in prejemnikov zunanjega izvajanja v podjetjih elektro-kovinske industrije. Zaradi kompleksnosti zunanjega izvajanja sem prešel od pretežno zaprtih na pretežno odprta vprašanja – odgovore na takšna vprašanja sem zbiral predvsem v osebnih razgovorih s sogovorniki.

Osrednja kvalitativna raziskava je potekala iterativno, medtem ko je kvantitativna raziskava potekala linearno. Campbell in Holland (2005, 5) menita, da se deskriptivni kvantitativni del, ki omogoča analitično širino, ter kvalitativni del, s katerim pridobimo poglobljene rezultate, odlično dopolnjujeta. Podatki ene metode lahko preiskujejo, pojasnjujejo in obogatijo podatke, zbrane z drugo metodo.

## 1.6 Struktura knjige

Knjigo sem vsebinsko zasnoval iz štirih osnovnih vsebinskih sklopov – uvod, teoretični del (pregledovanje sekundarnih virov), empirični del

in sklep, ki obsega pregled pomembnih ugotovitev, poročilo o doseganju ciljev, poročilo o potrditvi/zavrnitvi vsake od hipotez in priporočila za nadaljnje raziskovanje. Teoretični del vključuje štiri poglavja in podaja koncepte, metode in ugotovitve drugih avtorjev, ki so pomembna vsebinska in metodološka orodja za empirično raziskavo. Prvi del obsega razširjeno dispozicijo. Temu sledi drugo poglavje, ki obsega opredelitve zunanjega izvajanja po nekaj avtorjih in razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti v svetu in v Sloveniji. Tretje poglavje obravnava zunanje izvajanje dejavnosti kot sestavino politike podjetja po vsebinah okvirnega modela politike in kritično obravnava benchmarking in scenarije kot dva pristopa za obvladovanje kompleksnosti pri snovanju politike. V četrtem poglavju teoretičnega dela obravnavam teoretična izhodišča na osnovi:

- teorije o transakcijskih stroških,
- teorije o temeljnih (ključnih) zmožnostih in
- teorije o vplivih na trgu.

V zadnjem poglavju teoretičnega dela pišem o oblikah in stopnjah zunanjega izvajanja dejavnosti ter utemeljujem izbiro navedenih oblik obvladovanja in sodelovanja.

Na začetku empiričnega dela pojasnim metodološka izhodišča raziskav. Na kratko predstavim metodološke paradigme in raziskovalne pristope ter opisane metode in tehnike raziskovanja. V nadaljevanju empiričnega dela predstavim tri raziskave. Prva je pilotska kvalitativna raziskava, ki potrjuje smer raziskovanja in veljavnost izbranega raziskovalnega področja. Sledi ji druga, kvantitativna raziskava, izvedena na vzorcu 245 slovenskih podjetij, ki podaja dokaj splošne ugotovitve glede stanja in razvoja zunanjega izvajanja dejavnosti v Sloveniji.

Ključni del raziskovalnega načrta je tretja, osrednja kvalitativna raziskava, ki kritično obravnava zunanje izvajanje dejavnosti kot eno od umestitev med »hierarhijo« in »tržnico«. Poglavje pregledno obravnava oblike in stopnje povezovanja med obema razsežnostima, prouči priložnosti in nevarnosti ob prehodih med oblikami obvladovanja. Poglavje razgrinja osnovno zamisel obravnavanega področja zunanjega izvajanja, ki je ena od ključnih stopenj in oblik obvladovanja in povezovanja med hierarhijo in tržnico. Vsaka oblika ima svoje prednosti in slabosti. Poglavje opredeljuje posamezne oblike povezovanja in kritično opredeli presoje pri posameznih prestopih iz eno v drugo obliko povezovanja. Poglavje poskuša odgovoriti na vprašanje, zakaj se podjetja odločajo za

eno od umestitev. Nadalje se vsebina poglavja vrača k dinamičnim vidikom in opredeljuje časovne razsežnosti, ko se podjetje odloči za zunanje izvajanja kot eno višjih oblik povezovanja in ko se podjetje odloči za opustitev zunanjega izvajanja in vstopanje v nižjo obliko povezovanja.

Sklepni del obsega zgoščen povzetek, podrobno poročilo o hipotezah, poročilo o ciljih raziskave in podaja predloge za nadaljnje raziskovanje.

## 2 Zunanje izvajanje dejavnosti

### 2.1 Opredelitve zunanjega izvajanja dejavnosti

Pri pregledovanju literature ugotavljam, da so opredelitve zunanjega izvajanja dejavnosti po številnih avtorjih različne. V nadaljevanju nekatere obrazložim, za potrebe raziskave opredelim zunanje izvajanje dejavnosti kot prenos določenih dejavnosti, ki jih je podjetje dotlej opravljalo samo, k zunanjimi izvajalcem.

Svetovna trgovinska organizacija opredeljuje zunanje izvajanje kot prenašanje kakšnih rutinskih, ponavljajočih se dejavnosti zunanjim ponudnikom. Takšno razmerje ureja pogodba med podjetjem in zunanjim ponudnikom. Posledica prenašanja je zmanjšanje števila zaposlenih v podjetju, ki prenaša dejavnost, ter povečanje v podjetju, ki dejavnost sprejema (WTO 2005, 266).

OECD (2005, 5) označuje zunanje izvajanje dejavnosti kot oblike reorganizacije podjetja, s katero se odzivajo na pritiske konkurence, ki zahtevajo večjo učinkovitost. Podjetja se lahko reorganizirajo skozi prevzeme in združitve, skupne naložbe, strateške povezave ali pa skozi prenos dejavnosti bodisi v povezano podjetje v tujini ali pa zunanjemu izvajalcu – tujemu ali domačemu.

Lee in dr. (2007, 321) omenjajo, da se želijo podjetja z zunanjim izvajanjem osredotočiti na ključne zmožnosti, znižati stroške delovanja, sprostiti sredstva in pridobiti dostop do zmožnosti na svetovni ravni. Ugotavljajo, da je zunanje izvajanje dejavnosti brez lastninske ali druge normativne povezave v okolju »hierarhije« v veliki meri stvar zaupanja. King (2007, 10–12) pravi, da je zunanje izvajanje praviloma povezano s procesi prenašanja znanj, kar pomeni, da se lahko partnerja v zunanjem izvajanju marsikaj naučita drug od drugega.

Schaaf (2004, 3–4) razlaga zunanje izvajanje kot pojem, ki predstavlja pogodbeni prenos (dolgoročni ali stalni) dejavnosti, ki jo je podjetje nekoč opravljalo samo, sedaj pa jo prenese v izvajanje zunanjemu izvajalcu.

Burns (2000, 39) opredeljuje zunanje izvajanje na nekoliko drugačen način, ki je bolj podoben odnosu kupec–dobavitelj in obenem v zunanje

izvajanje umešča dejavnosti, ki jih podjetja poprej niso izvajala v svojem procesu. Pravi, da je zunanje izvajanje temeljna organizacijska strategija, s katero podjetja povečajo raven organizacijskih veščin. Gre za pomembno strategijo, s katero se podjetja oskrbujejo s povečanimi in spremenljivimi potrebami po določenih veščinah, npr. veščinah, ki jih zahteva razvoj novih informacijskih sistemov, ali pridobivajo veščine, ki jih nujno potrebujejo, predvsem kratkoročno. Z zunanjim izvajanjem lahko do teh veščin pridejo hitro, ne da bi iskali stalne delavce. Vendar se ob tem poveča potreba po infrastrukturnih in administrativnih podpornih storitvah. Z zunanjim izvajanjem podjetje dobi delujoče in usposobljene ekipe, ki že imajo prostore in opremo, potrebno za delo. Če je potreba po določenih veščinah zgolj začasna, podjetje tudi nima težav s prekinitvijo zunanjega izvajanja, saj do delavcev v podjetju, prejemnikov dejavnosti, nimajo obveznosti iz naslova delovnih razmerij.

Zunanje izvajanje dejavnosti je ena od oblik obvladovanja podjetij. Podjetja se vse pogosteje zavedajo, da jim izvajanje nestrateških dejavnosti povzroča preveč težav in jih odvrča od njihovih glavnih področij. Z izločitvijo nestrateških dejavnosti se podjetja lahko usmerijo na strateško pomembna področja, torej na tisto, kar trg od njih zahteva in kar zna podjetje najbolje narediti. Osredotočenost na strateško pomembne naloge podjetjem omogoča povečanje dodane vrednosti. Quinn in Hilmer (1994, 52–54) ugotavljata, da so podjetja, ki uporabljajo samo interne zmožnosti namesto zunanjih (oziroma namesto izločanja dejavnosti), manj usmerjena v inovacije in zato zamujajo priložnosti za razvoj novih proizvodov z dodano vrednostjo. V nadaljevanju sta zapisala, da enkrat ko je znanje o določeni specifični dejavnosti pomembnejše od znanja o končnem proizvodu kot takem, lahko visoko specializirani zunanji izvajalci pogosto proizvedejo večjo dodano vrednost z nižjimi stroški kot katero koli integrirano podjetje. Podjetja v zunanjem izvajanju pogosto vidijo orodje za kratkoročno zmanjšanje neposrednih stroškov.

Dubrovski (2004, 104) opredeljuje zunanje izvajanje dejavnosti kot oddano, izdvojeno, predstavljeno (dislocirano) izbrano poslovno funkcijo, dejavnost, storitev ali program, ki jo za naročnika izvaja zunanji izvajalec. Po Kirkegaardu (2005, 4–5) povzeman, da je zunanje izvajanje običajna in dolgo znana strategija podjetja, ki lahko omogoča zniževanje stroškov in učinkovito delitev dela, s tem pa trajno konkurenčnost podjetja. S širitvijo na mednarodne trge je zunanje izvajanje dejavnosti pridobilo večje razsežnosti in se strateško vedno bolj uporablja na trgu storitev.



PREGLEDNICA 2.1 Pričakovane koristi za obdobje kratkoročne in dolgoročnejsše politike

Obdobje tekoče (kratkoročne) politike	Obdobje temeljne (dolgoročne) politike
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmanjšanje ali nadzor nad neposrednimi stroški</li> <li>• Zmanjšanje potrebe po naložbah v ne-strateške poslovne funkcije</li> <li>• Prodaja opreme izvajalcu</li> <li>• V podjetju potrebna sredstva niso na razpolago</li> <li>• Funkcijo je težko voditi in nadzirati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost večjega poslovnega osredotočanja</li> <li>• Dostop do najboljših zmogljivosti</li> <li>• Koristi iz pospešene prenove</li> <li>• Deljeno tveganje</li> <li>• Sproščanje sredstev za druge namene</li> </ul>

Prirejeno po Johnson 1997, 9–11.

Boljše razumevanje prednosti zunanjega izvajanja je v zadnjih letih pospešilo in razširilo področja uporabe. Greaver (1999, 15–17) pravi, da postaja zunanje izvajanje pomembno orodje za izvajanje sprememb v poslovnem svetu. Izločanje dejavnosti ni skrivna formula uspeha, niti magično orodje za izparevanje problemov, niti kaprica managementa družb, temveč je le orodje managementa, ki še ni v celoti preizkušeno in razumljeno.

Za zunanje izvajanje dejavnosti se podjetja odločajo zaradi različnih in številnih pričakovanih koristi. Večina podjetij se odloči za zunanje izvajanje dejavnosti zaradi ugodnosti na različnih poslovnih področjih. Združimo jih lahko v naslednjih šest vsebinskih sklopov (Bongrad 1994, 15–18): stroški, delovna sila, tveganje, osredotočenost, finančni položaj, tehnologija in tehnološko znanje.

Najpogostejši razlog, zakaj poiskati zunanjega partnerja za izvedbo določenih aktivnosti, je še vedno znižanje stroškov. Raziskave, ki so bile opravljene v Nemčiji na vzorcu več tisoč podjetij, kažejo, da je bil poglavitni motiv za prenos dejavnosti znižanje stroškov, med katerimi so bil najpogosteje navedeni stroški materiala, stroški dela in stroški kapitala (Lonsdale in Cox 2000, 14–17; Kinkel, Lay in Maloca 2007, 256–267).

Johnson (1997, 9–11) umešča pričakovane koristi na obdobje kratkoročne in obdobje dolgoročne politike podjetja. Podrobnejšo delitev prikazuje preglednica 2.1.

Podjetja se za manj obvladljivo zunanje izvajanje dejavnosti navadno odločajo, kadar gre za kratkoročnejše razloge (stroški), kadar pa gre za dolgoročno sodelovanje, so lahko primernejše bolj trdne in obvladane umestitve v razsežnost.

Večina literature in številni avtorji so zniževanje stroškov prepoznali

kot pomembno pričakovano korist, ki jo prinaša zunanje izvajanje dejavnosti. V tem primeru se zunanje izvajanje zgodi takrat, kadar so izvajalčevi stroški dovolj nizki, da s seštevkom režijskih stroškov, dobička in transakcijskih stroškov (porabe zmožnosti) še vedno dobavi izdelek ali izvede storitev po nižji ceni. Zunanji izvajalec izvaja procese na drugačen, strokovno učinkovitejši in inovativen način; specializacija in prednosti ekonomije obsega sta mehanizma, ki omogočata, da podjetje doseže pričakovano raven učinkovitosti.

Druga pričakovana korist v zunanjem izvajanju je zniževanje posrednih stroškov. Fontes (2000, 112–113) in Hubbard (1993, 47–48) menita, da manj zaposlenih zahteva manj infrastrukture in podpornih procesov, kar se odraža v bolj gibkem in učinkovitejšem podjetju. Nekatera podjetja poverijo dejavnosti zunanjim izvajalcem z namenom, da dosežejo boljše obvladovanje in pregled nad stroški (Alexander in Young 1996, 117–118), medtem ko druga podjetja poskušajo zamenjati fiksne stroške v variabilne (Anderson 1997, 34–35).

Pričakovane koristi zunanjega izvajanja, ki so jih zapisali Allweyer, Besthorn in Schaaf (2004, 137) v svoji raziskavi na osnovi širšega pregledovanja literature, so naslednje: stroškovni prihranki, zmanjšan obseg naložb, dotok svežega kapitala, prenos fiksnih v variabilne stroške, izboljšanje ravni kakovosti izdelkov ali storitev, večja prilagodljivost, dostop do najnovejših tehnologij, osredotočanje na ključne dejavnosti podjetja in rešitev težav z obstoječimi funkcijami.

Pobudo za razmerje zunanjega izvajanja lahko da izvajalec ali potencialni prejemnik, lahko tudi kdo tretji, ki ima svoje interese za vzpostavitev razmerja. Kot vsako povezovanje tudi zunanje izvajanje temelji na razlogih, ki so dovolj privlačni za oba udeleženca v razmerjih zunanjega izvajanja. Ob pregledovanju literature sem zasnoval šest osrednjih razlogov in jih na kratko povzemam:

- drugo podjetje lahko to dejavnost opravi bolj učinkovito (produktivno) in bolj gospodarno (ekonomično);
- drugo podjetje ima ob pravem času za izvajanje te dejavnosti večje temeljne zmožnosti od prvega (npr. znanje, tehnologijo, zmogljivosti, kapital, izvajalce, prostore, energijo, naravne vire itn.);
- drugo podjetje je deležno zadostnega zaupanja prvega (npr. glede zmožnosti in zmogljivosti managementa, kakovosti opravljanja poverjene dejavnosti, glede poslovne primernosti) in ga najbrž ne bo izrabilo v konkurenčne namene;

- drugo podjetje je dovolj ugledno med vplivnimi udeleženci prvega (npr. odjemalci, institucijami za preverjanje kakovosti);
- vrednote, ki prevladujejo v drugem podjetju in njegovem okolju (kažejo se v interesnem vedenju, v kulturi in etiki), so dovolj usklajene s prevladujočimi vrednotami v prvem podjetju;
- pritiski zelo vplivnih udeležencev podjetja (npr. politika, interesi države ali ožjega okolja).

Razmerje med koristmi in priložnostmi ter izgubami in nevarnostmi, ki jih management utemeljeno pričakuje od zunanjega izvajanja, morajo biti usklajene s temeljnimi usmeritvami podjetja.

Neučinkovito obvladovanje poslovnih in tehnoloških sprememb povzroča težave pri prenosu dejavnosti. Največja nevarnost pri izvedbi tovrstnih sprememb je neuspešno ravnanje s kadri. Pogost razlog vračanja izvajanja že izločene dejavnosti v okvir matične družbe je padajoča raven njihove kakovosti ter pomanjkanje prilagodljivosti izvajalca (Chapman in Andrade 1998, 89).

Pregledovanje literature (Stock in Tatikonda 2005, 655–658; McIvor 2005, 17–38; Leenders in dr. 2006, 41–54) kaže, da le redki obravnavajo težave, ko se podjetje odloči, da zaključi zunanje izvajanje in prenese dejavnost nazaj v svoj okvir. Presoditi bi kazalo, ali podjetje sploh še ima opremo in stroje, strokovnjake, ki poznajo proces, finančna sredstva itn., pa tudi položaj, v katerem se tedaj znajde prejemnik zunanjega izvajanja. Morebitne težave obeh podjetij, tistega, ki izloča dejavnost, in tistega, ki sprejema dejavnosti, ob zaključku poslovanja so slabo obdelane. Ta segment je bistvenega in kritičnega pomena z vidika obvladovanja tveganj in dolgoročne uspešnosti poslovanja.

Za potrebe raziskave in glede na pregledovanje literature sem se odločil za naslednjo kategorizacijo tveganj:

- tveganja zaradi izgubljanja znanj (prenos),
- tveganja zaradi izgubljanja lastnih zmožnosti (razvoj, tehnologija, trženje);
- tveganja zaradi izgubljanja redkih kadrov (veščine),
- tveganja zaradi izgubljanja pregleda/vpliva na trgu,
- tveganja zaradi neujemanja kultur podjetij,
- tveganja zaradi značilnosti prenesenih dejavnosti,
- tveganja zaradi razdalje,
- finančna tveganja.

Da bi proces zunanjega izvajanja v celoti uspel, naj podjetje posveti veliko pozornosti izboru zunanjega partnerja. Izbere naj ponudnika, ki lahko s svojim znanjem, sposobnostmi in tehnologijo omogoči, da si podjetje izboljša položaj na trgu. Podjetje naj ne stremi le k večji lastni uspešnosti, temveč tudi k dolgoročni uspešnosti zunanjega izvajalca. Le tako lahko zunanje izvajanje preraste v uspešno in dolgoročno partnerstvo (Brown in Wilson 2005, 123–127).

Pomemben del poslova se sklepa med posameznimi podjetji v t. i. trženju med organizacijami. Še posebno industrija, ki jo obravnavam v raziskavi, elektro-kovinska industrija, potrebuje za proizvodnjo izdelkov vsakodnevne nabave surovin, materialov, sestavnih delov, storitev itn. V zadnjih dveh desetletjih se podjetja odločajo za osredotočenost na temeljne zmogljivosti. To pomeni, da se širok razpon navpične integriranosti podjetij zmanjšuje. S tem se odpirajo nova tržna razmerja za izdelke in storitve, ki jih podjetja kupujejo, kar obenem vpliva na večjo dinamiko trženja med organizacijami.

Ameriška literatura se precej obsežno ukvarja s pojmom *offshoring*. Izraz *offshoring* označuje pridobivanje in nakup polproizvodov iz virov izven države proizvodnje. Prav prehod državnih meja ga ločuje od izraza *outsourcing*. *Offshoring* ima dve obliki – ena je prenos kakšnih dejavnosti iz podjetja v tujino, druga oblika je pridobivanje polproizvodov od tujih zunanjih izvajalcev. Primer prve oblike je, ko npr. letalska družba odpre oddelek za rezervacije ali za pomoč strankam za lastne potrebe v tuji državi, primer druge oblike pa je, ko npr. banka vzdrževanje programske opreme prepusti tujemu zunanjemu izvajalcu, ali pa, ko avtomobilska družba prepusti izdelavo avtomobilskih delov tujemu proizvajalcu (Kirkegaard 2005, 3–4).

Yeats (2001) istoveti proces *offshoringa* na področju proizvodnih dejavnosti z globalno delitvijo dela v proizvodnji. V drugi polovici prejšnjega stoletja so v tujino selili delovno intenzivne dejavnosti. Avtor pravi, da gre pri tem procesu za internacionalizacijo proizvodnega procesa, pri čemer delovna sila iz različnih držav sodeluje v različnih fazah določenega izdelka. Približno tretjina vse mednarodne trgovine s proizvodi naj bi po avtorjevih raziskavah izhajala iz globalne delitve dela na področju proizvodnje. Kitajska je tako ciljna dežela za proizvodni *offshoring*, Indija pa prevladuje na področju storitvenega *offshoringa*. Za potrebe raziskave usvojim stališče in opredelim pojem *offshoring outsourcing* kot prenašanje dejavnosti na izvajalce v tujini.

Omeniti je treba, da so navedbe o zunanjem izvajanju dejavnosti v

literaturi zelo neenotne in da mnoge najbrž ne temeljijo na dokazih, temveč na splošnih subjektivnih presojah avtorjev. Večina presoj avtorjev je omejenih na kratkoročno, tekoče obravnavanje.

## 2.2 Razvoj v svetu

Kirkegaard (2005, 3) pravi, da zunanje izvajanje kot strategija podjetij obstaja že vse od industrijske revolucije naprej in da je nepogrešljiva sestavina prizadevanj podjetij za zniževanje stroškov, učinkovito delitev dela in ohranjanje konkurenčnosti. Novo je predvsem to, da je zunanje izvajanje v zadnjih dveh desetletjih pridobilo mednarodno razsežnost in da ga vse bolj uporabljajo kot strategijo na področju izvajanja storitev, medtem ko so ga še ne dolgo tega povezovali predvsem s proizvodnjem izdelkov. Linder, Jacobson in Mark (2002, 3–7), Corbett (2001, 4–9) ter Bendor-Samuel (2001, 5–9) pišejo, da so bila proizvodna podjetja med prvimi, ki so dobaviteljem prepustila proizvodnjo posameznih sestavnih delov; prav tako so izraz outsourcing začeli uporabljati za razmerja med podjetjem in dobavitelji podpornih storitev (čiščenje prostorov, varovanje poslovnih prostorov, vzdrževanje opreme, priprava toplih obrokov itn.).

Corbett (2001, 13–14) pravi, da podjetja z višjo stopnjo rasti uporabljajo predvsem zunanje izvajalce. Tudi organizacijska struktura vpliva na uporabo zunanjih virov. Neodvisno od velikosti podjetja se tista podjetja, v katerih se odločitve sprejemajo bolj decentralizirano, pogosteje odločajo za uporabo zunanjega izvajanja dejavnosti. Centralizirano odločanje vodi k razmišljanju, da je malo primernih zunanjih partnerjev in da ti ne nudijo boljše kakovosti storitev ali izdelkov ter nižjih stroškov v primerjavi z notranjimi proizvodnimi zmogljivostmi. Splošno naj bi veljalo, da so velika, decentralizirana in hitro rastoča podjetja največji uporabniki zunanjega izvajanja.

Raziskava inštituta za zunanje izvajanje v ZDA (The Outsourcing Institute 2000) je pokazala, da se je zunanje izvajanje uveljavilo v poslovni praksi podjetij vseh dejavnosti in velikosti. Leta 1996 so se podjetja v ZDA odločala za zunanje izvajanje predvsem zaradi izboljšanja pregleda nad stroški in zaradi izrabe ekonomije obsega. Dandanes managerji presojujejo zunanje izvajanje predvsem s strateškega vidika. Zunanje izvajanje raste hitreje kot ameriško gospodarstvo v celoti, zadnja leta raste hitreje zlasti na področju trženja, pridobivanja kadrov in ravnanja z njimi ter na področju proizvodnje.

Svetovalno podjetje A. T. Kearney (2004, 15–28) je izdelalo raziskavo

o možnih destinacijah za prenos poslovnih dejavnosti. Vzorec obsega 25 držav, ki so jih nadalje ocenjevali po več kot 30 parametrih in pozneje združenih v tri skupine: stroški, okolje in ljudje. Indija zavzema prvo mesto po dveh od treh meril. Kot destinacija je uveljavljena že več kot desetletje. Ponuja usposobljeno in poceni delovno silo, kar je skupaj s pridobljenimi izkušnjami v opravljanju informacijsko-komunikacijskih dejavnosti za tuje naročnike uspešna in učinkovita dopolnitev za pridobivanje novih znanj. Ugotovitve raziskave kažejo, da naj bi Indija postala najbolj zaželena destinacija za dejavnosti z višjo stopnjo dodane vrednosti, medtem ko naj bi se bolj standardizirane, rutinske dejavnosti selile drugam.

Angleško govoreče države (Avstralija, Irska, Kanada in Nova Zelandija) imajo najboljše ocene po dveh merilih – to so ljudje in poslovno okolje. Poleg prednosti kulturne in jezikovne sorodnosti z Združenimi državami Amerike in Veliko Britanijo imajo te države vrsto drugih prednosti, tako dobro infrastrukturo, manjšo fluktuacijo delovne sile, podporo lokalnih in državnih oblasti do manjše stopnje ekonomskega in političnega tveganja kot v državah, ki so jih raziskovali.

Latinskoameriške države v vzorcu (Argentina, Brazilija, Čile, Kostarika, Mehika) ponujajo nizke stroške delovne sile in isti krajevni čas kot velika ameriška mesta v ZDA.

Madžarska, Poljska in Češka kot nekatere predstavnice srednjeevropskih članic Evropske unije uživajo prednosti predvsem z vidika evropskih (večinoma nemških) ter drugih multinacionalnih podjetij, ki delujejo v Evropi, saj ponujajo kulturno sorodnost, spoštovanje evropske zakonodaje na področju varstva osebnih podatkov in visoko raven inženirskih ter drugih tehničnih veščin.

Največja prednost Kitajske je domala neskončen bazen cenene delovne sile; ta privablja predvsem podjetja, ki želijo preseliti standardizirane poslovne dejavnosti. Pomanjkljivosti sta relativno visoka stopnja ekonomskega in političnega tveganja, neustrezna zaščita intelektualne lastnine, okorela birokracija in slabo znanje angleškega jezika. *The Economist* (2006, 75–76) piše, da naj bi bila Kitajska med pet do deset let za Indijo in naj bi tako v bližnji prihodnosti svoje priložnosti še vedno iskala predvsem v bolj rutinskih dejavnostih, medtem ko naj bi se Indija uveljavila tudi v dejavnostih z višjo dodano vrednostjo.

McKinsey Global Institute (2003, 10–12) kot zagovornik pozitivnih učinkov selitve storitvenih dejavnosti na ameriško in svetovno gospodarstvo ocenjuje, da za vsak dolar, ki ga ameriško gospodarstvo porabi

v Indiji, pridobi ekonomske koristi v vrednosti 1,12 dolarja, in sicer:

- 58 centov odpade na zmanjšane stroške podjetja, ki bodo na voljo za izplačilo dividend ali za naložbe v razvojne projekte,
- pet centov odpade na koristi iz naslova nakupov, ki jih tuji izvajalci storitev opravijo v ZDA (programska oprema, pravne, finančne in druge storitve);
- nadaljnje 4 cente prinesejo dobički ponudnikov, ki so registrirani v ZDA;
- nadaljnjih 45 centov naj bi po mnenju inštituta prinesla prezaposlitev zaradi selitve storitvenih dejavnosti sproščene delovne sile, saj po njihovem mnenju storitveni delavci lažje najdejo novo zaposlitev kot tisti v proizvodnji.

Ob tem je treba omeniti tudi številne negativne učinke selitve storitvenih dejavnosti, ki jih obravnavajo številne druge študije (izguba delovnih mest, preusmeritev ljudi, ki so izgubili delovno mesto zahteva dolgoročnejši postopek itn.).

Na tem mestu je treba opozoriti na razlike med ameriško-britanskim in evropskim modelom obvladovanja in povezovanja podjetij. Evropski model temelji na širšem upoštevanju interesov udeležencev (angl. stakeholder capitalism) in predstavlja okvir, ki za razliko od ameriško-britanskega modela (angl. shareholder capitalism) podaljšuje procese prestrukturiranja podjetij in je zato manj odziven na spremembe in nove prakse v globalnem gospodarstvu. Kot ugotavlja Hofstede (1991), razlike temeljijo na določenih kulturnih razlikah med celinsko Evropo in ZDA; na primeru zaposlenih v podružnicah podjetja IBM avtor ugotavlja razlike v vrednotah, pogledih ter vedenju med državami, kjer s študijo medkulturnih razlik ugotavlja dejavnike za počasnejše sprejemanje novih strategij v evropskih podjetjih.

### 2.3 Razvoj v Sloveniji

Za slovensko gospodarstvo zunanje izvajanje dejavnosti ni novost. V obdobju med prvo in drugo svetovno vojno so na prenosu proizvodnje iz bolj razvitih dežel (tekstil, jeklarstvo, kemija itn.) temeljili začetki industrializacije.

V obdobju Jugoslavije so nastajale številne kooperacije zaradi oskrbe domačega trga na osnovi blagovne menjave s tujimi partnerji. Nekateri tuji partnerji so izkazovali velik interes za trgovanje na jugoslovanskem

trgu. V okolju nekdanje Jugoslavije so imela slovenska podjetja sklenjene številne pogodbe o dolgoročnih proizvodnih kooperacijah ob večinoma enakopravnih pogojih s tujimi podjetji. Obstajala pa je precejšna neenakopravnost med Slovenijo, ki je imela presežek deviz in vzpostavljene kooperacije, ter manj razvitimi področji Jugoslavije, kjer so se neenakopravno vključevali v mednarodno menjavo. Velik del slovenskega izvoza je temeljil na oblikah, podobnih zunanjemu izvajanju – proizvodnji sestavnih delov, materialov ipd. za tuje proizvajalce, na t. i. dodelavnih poslih (nem. Lohnarbeit). Številna med temi razmerji so postala ob vlaganju lastnega znanja in kapitala vse bolj enakovredna in osnova za današnje mednarodno poslovanje. V okolju nekdanje Jugoslavije je bila Slovenija prav zaradi tega nadpovprečno razvita, kar ji je prinašalo izdatne gospodarske prednosti (prek disparitet domače valute, t. i. deviznih pravic, velikega in zaščitene trga ipd.).

V koprskem Tomosu, podjetju za proizvodnjo mopedov in izvenkrmnih motorjev, so leta 1959 sklenili kooperacijsko pogodbo s francoskim Citroenom. Leta 1960 je stekla montaža prvih AZ vozil. Kooperacija je bila usmerjena predvsem na izdelke večje vrednosti, kot na primer na zaganjalnike iz kranjske Iskre, žaromete iz Saturnusa, kabelske snope iz zagrebškega Elektrokonta, gibke zavorne cevi iz Pančeva, ključavnice iz Lame Dekani. V kooperaciji so tudi sestavljali vozila, Amije 6, in tudi posamična vozila DS. Paradni konj takratnega slovenskega in jugoslovanskega gospodarstva – Iskra je leta 1980 zaposlovala 29.000 delavcev in bila najpomembnejše podjetje elektroindustrije v takratni državi. Podjetje Iskra je že okoli leta 1960 ustvarilo neposredne in obsežne možnosti za dolgoročno kooperacijsko in kapitalsko povezavo z velikimi mednarodnimi družbami. Podjetje je sklepalo številne dolgoročne proizvodne kooperacije in pogodbe o poslovno-tehničnem sodelovanju. Imele so strateški pomen in udeleženci v oblikah povezovanja so jih sklepali za najmanj pet let.

Z osamosvojitvijo Slovenije v kriznem obdobju po izgubi jugoslovanskega trga so bila nekatera slovenska podjetja prisiljena sprejemati številne dejavnosti tujih podjetij, večinoma v zelo neenakopravnih pogojih sodelovanja. Začetno obdobje po osamosvojitvi v prvi polovici devetdesetih let so zaznamovali veliki pritiski na cene, saj slovenska podjetja niso več razpolagala z dostopom do relativno velikega trga nekdanje Jugoslavije. Tako so v kriznem obdobju po izgubi jugoslovanskega trga nekatera gospodarsko manj uspešna slovenska podjetja vstopala v kratkoročna in večinoma neenakopravna razmerja s tujimi podjetji.



Tako obstoje v Sloveniji dve vrsti razmerij v zunanjem izvajanju dejavnosti, 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 razmerij, ki jih vzpostavljajo slovenska podjetja s prejemniki tako v Sloveniji kot v drugih deželah. Pri pregledovanju razvoja zunanjega izvajanja ugotavljam, da bi za nadaljnjo rabo v knjigi kazalo zunanje izvajanje dejavnosti deliti na stroškovno – izrazito kratkoročno zunanje izvajanje dejavnosti in na strateško – dolgoročno zunanje izvajanje dejavnosti, ki se kaže tudi v okolju slovenskih podjetij. Na eni strani so podjetja, ki so sprejemala izločene dejavnosti tujih podjetij kot edino možnost za preživetje, večinoma neuspešno; ob tem so sicer pridobila nekatera tehnološka in organizacijska znanja, praviloma pa niso skrbela za razvoj lastnih novih proizvodov in za razvoj trgov. Na drugi strani pa obstajajo primeri uspešnejših slovenskih podjetij z vzpostavljenimi razmerji v zunanjem izvajanju dejavnosti, nekaj v Sloveniji, več v tržno obetavnih tujih deželah (balkansko področje, Rusija ipd.).

Značilnosti stroškovnega – kratkoročnega zunanjega izvajanja dejavnosti se kažejo v prenosu dejavnosti v malo razvite države, ki lahko ponudijo kakovostno in poceni delovno silo. Strateško – dolgoročno zunanje izvajanje dejavnosti kaže smeri proti deželam z viškom nekaterih zmožnosti (npr. storitve v Indijo) in v dežele, ki predstavljajo obetavne trge (npr. za avtomobilsko industrijo, računalniško industrijo).

Obravnavane značilnosti kratkoročnega zunanjega izvajanja bi kazalo postaviti k vsebinam dejavnosti, ki ne obsegajo strateških temeljnih zmožnosti, medtem ko bi bilo treba značilnosti dolgoročnega zunanjega izvajanja primerjati z vsebinami dejavnosti, ki obsegajo strateške temeljne zmožnosti dajalca.

Te ugotovitve, še posebno pa opravljena pilotska raziskava (Kavčič in Tavčar 2008, 143–149), opozarjajo na probleme, ki jih obravnavam v empirični raziskavi. To so številni aktualni in potencialni problemi slovenskih podjetij, ki se vključujejo v zunanje izvajanje kot prejemniki ali dajalci brez zadostnih strateških analiz in ne vključujejo zunanjega izvajanja v dolgoročno strategijo oz. politiko podjetja.



### 3 Splošna teoretična izhodišča

V poglavju obravnavam teoretična izhodišča managementa z vidika zunanjega izvajanja dejavnosti, ki jih umeščam v naslednja vsebinska področja:

- dva koncepta managementa kot obvladovanja podjetja – instrumentalni in interesni – ter zunanje izvajanje dejavnosti,
- vizija, interesi udeležencev in kultura podjetja ter zunanje izvajanje dejavnosti,
- temeljne zmožnosti in presojanje uspešnosti z vidika zunanjega izvajanja dejavnosti.

Vidik podjetja kot instrumenta lahko uveljavljajo ustanovitelji, lastniki (deležnik), ki so ga ustanovili, da bi dosegalo cilje, ki so v skladu z njihovimi interesi; največkrat povečevanje premoženja, tvegano naložbenega kapitala. Managerjem naložijo upravljanje instrumenta, zaposleni so le delovna sila. Urejanje zadev v podjetju kot instrument temelji na racionalnosti in avtoritarnosti. Vrednote deležnikov odločilno vplivajo na strategijo – dejavnost, urejenost, sredstva podjetja. Na splošno prevladujeta kratkoročnost, oportunitizem in enostransko osredotočanje na izpolnjevanje interesov deležnikov (Tavčar 2006, 105–107).

Drugi vidik, ko govorimo o podjetju kot skupnosti interesov, izhaja iz širšega družbenega pojmovanja o namenu podjetja. Podjetje očitno bolje preživi in uspeva, če ravna v skladu z interesi pomembnih udeležencev, tako zunanjih kot notranjih, če razmerja načelno težijo v snovanje zaupanja in dolgotrajnega sodelovanja. Managerji se odločajo bolj sodelovalno in manj avtoritativno. Urejanje zadev in doseganje ciljev zaradi kompleksnosti ne uspeva po induktivni poti, temveč po deduktivni poti, temelji na ustvarjalnih zamislih in kritičnem reševanju, zavračanju ali usvajanju v socialnih procesih. Obvladovanje podjetja kot organizma je obvladovanje sodelavcev in drugih udeležencev, upoštevanje njihove potrebe in vrednote (Tavčar 2006, 105–107).

Zunanje izvajanje dejavnosti je način obvladovanja (podjetje kot instrument) in povezovanja (podjetje kot skupnost interesov) podjetij, ki

bodisi poveri drugemu podjetju (drugi pravni osebi) kakšne dejavnosti, ki jih je dotlej opravljala sama, ali pa prevzame kakšne dejavnosti, ki ji jih poveri drugo podjetje. Podjetje, ki poveri izvajanje kakšne svoje dotedanje dejavnosti drugemu, je dajalec zunanjega izvajanja, podjetje, ki to dejavnost prevzema, pa prejemnik zunanjega izvajanja dejavnosti.

### 3.1 Politika podjetja kot okvir zunanjega izvajanja dejavnosti

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 obravnavam v knjigi, ni obravnavanje zunanjega izvajanja dejavnosti samega po sebi, temveč kot ene od mogočih 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 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 se oblikuje med pomembnimi udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo. Vizija je konkretna podoba prihodnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbujajo navdušenje v podjetju 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 napestost in sproža proces poenotenja zaposlenih s podjetjem, posebej, če so njeni sooblikovalci in uresničevalci. Je trenutna, usklajena, 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 izglede. 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 prek maloštevilnih temeljnih ciljev, smotrov (angl. go-

als) in njim podrejenih številnih nižjih ciljev (angl. targets), dolgoročnih in kratkoročnih, omejenih in splošnih (Tavčar 2006, 117). Za nadaljnjo rabo v knjigi sem se opredelil za opredelitev vizije, ki je nastala na Fakulteti za management (zlasti 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 prihodnje.

V skladu z nastajajočo doktrino Fakultete za management Koper (zlasti 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 trgu podpirajo in ne izključujejo ter so v skladu 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 je treba 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 rastjo 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 značnih analize zmogljivosti človeka. Kultura je tesno povezana z vrednotami. Snovanje celostne strategije zunanjega izvajanja dejavnosti ima dobre možnosti za uveljavitev, če se ujema in je v skladu s kulturo. Razlike med navadami in vedenjem 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, systemska, procesna kultura (Deal in Kennedy 1982, 107–123),
- skupina, adhokracija, hierarhija, trg (Cameron in Quinn 1999, 58),
- inovacijska in rutinska (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« (prevladujejo čustva);
- kratkoročnost – dolgoročnost.

Zaradi kompleksnosti sestavin kultur ni mogoče enostavno razvrščati po nekaterih merilih (npr. geografskemu položaju, jeziku, verovanju itn.). Hofstede (1993) pravi, da je kultura konstrukt, ki ga ni mogoče neposredno opazovati, temveč je mogoče 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 navzgor 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 (prirejeno po 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 dolgoročnejšo uspešnost podjetja;
- spreminjajo kulturo – to je dolgotrajno, zahtevno in tvegano početje, ki ga je seveda lažje uspešno izvajati v lastnem podjetju kot v njegovih okoljih.

### Smotri in cilji

Pojma »smotri« in »cilji« obravnava strokovna literatura dokaj neenotno. Podajam nekaj opredelitev iz ameriške literature:

- smotri (angl. objectives) so namenjeni dolgoročnim strateškim nameram podjetja (Chakrawarthy in Lorange 1991, 4);
- cilji (angl. goals) so ciljne navedbe o ciljnih dosežkih v določenih rokih, so manj trajni kot smotri (Chakrawarthy in Lorange 1991, 4);
- smotri (angl. objectives), mnogokrat imenovani tudi cilji (angl. goals), so nameni za izvajanje neke dejavnosti (Hodgets 1985, 93);
- mnogi avtorji in managerji izmenoma uporabljajo angleška izraza goals in objectives; nekateri si predstavljajo, da so »goals« širši in dolgoročnejši (Holland 1989, 6–7);
- cilji (angl. goals) predstavljajo zaželena prihodnja stanja, ki si jih prizadevajo doseči posamezniki, skupine ali podjetja; v tem smislu obsegajo poslanstvo (angl. missions), namene (angl. purpose), smotre (angl. objectives), ciljne vrednosti (angl. targets), kvote (angl. quotas) in skrajne meje (angl. deadlines) (Kast in Rosenzweig 1986, 179);
- cilji (angl. goals) so rezultati, ki jih je treba dobiti; opredeljujejo stanje zadev, ki je po mnenju nekaterih članov zaželeno za podjetje.

Cilji so želeni rezultati. Doseganje ciljev pomeni dobiti rezultate in z njimi razpolagati. Rezultati so torej dosežki. Razpolaganje z rezultati je pravzaprav udeležba v rezultatih. Kupci lahko kupijo izdelek na trgu, dobavitelji morejo prodajati material podjetju, zaposleni zaslužijo plače, lastniki so udeleženi v povečani lastnini in v deležu v dobičku, država v davkih itn. Učinkovitost je razmerje med rezultati in vložki, uspešnost

pa razmerje med rezultati in zastavljenimi cilji, finančno pomerjena uspešnost pa so rezultati gleda na sredstva (kapital). Rezultate podjetja prikazujemo kot poslovne učinke, poslovni rezultat in finančni rezultat. Za snovanje ciljev rezultatov in za doseganje boljše kakovosti poslovanja je treba poznati sestavine te kakovosti in njihovo medsebojno povezanost. Kakovost poslovanja obsega uspeh (učinkovitost in uspešnost) in ugled (urejenost in uglednost) podjetja. Merila kakovosti poslovanja se postavljajo glede na rezultate. Podjetje naj izbere ključna merila kakovosti poslovanja z upoštevanjem sestavin kakovosti poslovanja ter jih izrazi z analiznim orodjem odmikov in kazalnikov (Kralj 2003, 198–213).

Skupni cilji podjetja poleg njegovih posebnih (lastnih) ciljev obsegajo tudi delež posebnih ciljev zaposlenih, lastnikov, managementa, tržnih partnerjev, države ipd. Zato je pri presoji uspešnosti delovanja podjetja odločilno mnenje vplivnih udeležencev. Ti so s podjetjem zadovoljni, če prejmejo od njega toliko, kot so pričakovali – in enako velja za podjetje. Pri tem pa morajo koristiti, ki jih daje doseganje teh ciljev, presegati porabo zmožnosti in sredstev podjetja, saj se sicer ne more razvijati (Kralj 1995, 46).

Pomembnejši in trajnejši so interesi, ki izhajajo iz vrednot; manj pomembni in trajni so interesi, ki izhajajo iz minljivih, spremenljivih potreb. Smotri in cilji izhajajo iz interesov vplivnih udeležencev; različni udeleženci imajo različne smotre. Za uspešno izvajanje vizije podjetja sta potrebna njihovo usklajevanje in povezanost pri vodenju. Smotri konkretizirajo interese udeležencev v podjetju in njegovo vizijo. Povečanje donosnosti, povečanje produktivnosti, obvladovanje lastne proizvodne cene, maksimiranje kakovosti proizvodov pomembno vplivajo na dolgoročno konkurenčno sposobnost podjetja in predvsem na njegovo poslovno uspešnost.

Iz vizije izhajajo smotri in hierarhija usklajenih ciljev. Kompleksnost podjetja je mogoče samo deloma zaobjeti s kvantitativnimi merili, druga so kvalitativna; subjektivne ocene najbolje objektivizira kritično obravnavanje v skupini. Usmerjanje podjetja izhaja iz usklajenih meril – ta naj bodo maloštevilna, pregledna, interdisciplinarna in tudi raznolika ter enostavna – managementu naj omogočajo sprotno spremljanje uspešnosti podjetja. Cilji naj bodo celostno utemeljeni in ne le enostransko zaželeni (Tavčar 2008, 23).

Mintzberg (1996, 3) pravi, da so glavni cilji tisti, ki vplivajo na celostno usmeritev in razvoj podjetja in se imenujejo strateški cilji. Segev (1997, 123) opredeljuje, da so strateški cilji največkrat povezani z doseganjem

konkurenčne prednosti podjetja. Postavljamo jih na podlagi presečne analize podjetja z namenom zagotoviti njegovo uspešnost. Največkrat so povezani z zagotavljanjem ustreznih prodajnih vrednosti podjetja v prihodnosti (Segev 1997, 123). Velja stara modrost: »Česar ne moreš meriti, tega tudi obvladati ne moreš.«

Metoda merjenja rezultatov z uravnoteženimi kazalniki omogoča vodstvu podjetja definirati cilje, ki preseajo zgolj finančno uspešnost in zajemajo vlaganja v ljudi in v izboljšanje procesov, kar zagotavlja dolgoročno uspešnost. Kazalniki izhajajo vizije in okvira programov ter predstavljajo ravnovesje med zunanjimi kazalniki, ki so naravnani na odjemalce, in med notranjimi kazalniki rasti, učenja in poslovnih procesov. Sistem uravnoteženih kazalnikov ohranja finančne kazalnike kot osnovno merilo preteklosti uspešnosti, k tem pa dodaja kazalnike, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost (Kaplan in Norton 1996, 19–20).

Prednosti, ki jih prinaša koncept usklajenega sistema meril za tekoče obvladovanje (Kaplan in Norton 1996, 21–35), so:

- prenaša vizijo in strategijo v usklajen sistem ciljev in meril;
- informira sodelavce o gonilih tekoče in prihodnje uspešnosti;
- je orodje za obvladovanje vedenja in ocenjevanje delovanja v preteklosti;
- sporoča strategijo podjetja;
- pomaga usklajevati pobude posameznikov in enot ter pobude, ki obsegajo več enot za doseganje skupnih smotrov;
- usklajenost sistema meril: kratkoročni in dolgoročni cilji; zeleni rezultati in gonila za doseganje teh rezultatov; trda in mehka merila.

Tavčar (2006, 501–504) razvija zamisel podjetja kot instrumenta in kot skupnosti interesov, kar pomeni meriti delovanje podjetja z instrumentalnega vidika in presojeti delovanje z interesnega vidika. Merjenje in presojanje zajemata vse sestavine dejavnosti podjetja, inoviranje kot ustvarjanje novih znanj, proizvodov in programov, proizvodnje izdelkov in izvajanje storitev kot skrbno gospodarjenje s sredstvi, trženje in menjavanje kot razumevanje potreb in interesov pomembnih odjemalcev in dobaviteljev ter sodelavce kot ustvarjalno jedro podjetja.

Smisel sistema usklajenih meril ni merjenje zunanjega izvajanja dejavnosti, temveč obvladovanje podjetja in udeležencev v umeščanju zunanjega izvajanja dejavnosti. Sistem merjenja je samo sredstvo za udeležanje sistema za strateško obvladovanje zunanjega izvajanja dejavnosti. Managerjem omogoča, da uveljavljajo celostno strategijo zuna-

njega izvajanja dejavnosti in prejemajo o njih povratne informacije. Tradicionalni sistem managementa je zgrajen na finančnih vidikih, medtem ko sistem usklajenih meril ohranja osredotočenost na kratkoročni finančni uspešnosti, vendar poudarja pomen ustvarjanja nesnovnih sredstev in konkurenčnih zmožnosti za dolgoročnejša razmerja med udeleženci v zunanjem izvajanju dejavnosti. Tako daje managementu orodje za umeščanje podjetja v razsežnosti od »tržnice« do »hierarhije« z namenom dolgoročne uspešnosti.

### **Strategija podjetja z vidika zunanjega izvajanja dejavnosti – razne smeri v literaturi**

Cilje si ni dovolj le zastaviti, treba jih je uresničevati. Vse, kar prispeva k doseganju ciljev, je strategija podjetja. Bistvo strategij so pomembni in dolgoročni cilji (strateški cilji), ko so predmet strategij, dinamično razporejanje sredstev z manevrom in sami načini doseganja ciljev (taktike, postopki) ob upoštevanju vplivov in potrebnih odzivov na spremembe v okolju. Opozoriti je treba, da strategije podjetja, njegove dele in dejavnosti v literaturi in v praksi pojmujejo različno: od enačenja strategij s politiko podjetja do pojma dolgoročnosti in pomembnosti, pa tudi kot načine za doseganje ciljev. Temeljna značilnost strategije je odzivanje na spremembe v okolju in znotraj podjetja v vseh bistvenih sestavinah (Kralj 2003, 111).

Na tem mestu opozarjam na razliko med prevladujočim konceptom »strategij« v anglosaški literaturi (strategije obsega tudi cilje) in evropskim (nemškim) konceptom »politike« (obsega cilje in strategije). V literaturi lahko zasledimo različne opredelitve strategij. Nekatero povzemam:

- strategija je celovit vzorec sprejetih in izvedenih odločitev podjetja; dobro oblikovana strategija pomaga obvladovati in razporejati organizacijske vire v edinstveno in za preživetje sposobno obliko, ki temelji na relativnih notranjih sposobnostih in pomanjkljivostih, pričakovanih spremembah v okolju in negotovih premikih inteligentnih nasprotnikov (Mintzberg 1994);
- glavni namen strategije je doseganje konkurenčne prednosti podjetja, to pa pomeni, da je sposobno odjemalcem zagotavljati edinstveno dodano vrednosti in da ima jasno in neponovljivo vizijo o svojem pozicioniranju v panogi (Porter 1998);
- strategija je oblikovana, ker podjetje ne more biti popolnoma fle-

ksibilno in ker potrebuje določeno konstantnost; potrebuje usmeritev (Segev 1997, 5–9);

- strategija je celota ciljev, ki jih podjetje želi doseči v daljšem obdobju (Uyterhoeven, Ackerman in Rosenblum 1973);
- strategija obsega cilje, ki jih podjetje želi doseči, dejavnosti za njihovo uresničitev in proces načrtno delitve sredstev, porabljenih za izvedbo dejavnosti (Chandler 1962).

Po Segevu (1997, 6–13) lahko strategije razdelimo glede na področje, na katerega se nanašajo, oz. glede na vsebine problemov, ki jih rešujemo. To so:

- korporacijske strategije: strategije, ki se nanašajo na podjetje kot celoto in lahko vključujejo tudi več poslovnih enot;
- poslovne strategije: strategije, ki se nanašajo na eno poslovno enoto.

Chandler (1991, 33–37) obravnava zgodovinski razvoj korporacij, ki se nanaša predvsem na izbiro ustrezne organizacijske oblike. V knjigi obravnavam korporacijo kot eno od umestitev podjetja v razsežnosti, kjer lastnina določa stopnjo obvladovanja in povezovanja. Oblika in struktura podjetja sta neločljivo povezani s strategijo in usklajenost med obema je prvi pogoj za uspešno delovanje podjetja. Kljub številnim poskusom in spremembam organizacijske oblike in strateških usmeritev še vedno ni jasnega odgovora na vprašanje, katera oblika korporacije je najbolj dobičkonosna in kako naj bi bila oblikovana ustrezna korporacijska strategija. Več in podrobneje o tem pišem v petem poglavju, ki obravnava razsežnosti povezovanja in obvladovanja podjetij.

### **3.2 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 nezdružljive zahteve.

Politika podjetja ima mnogo razsežnosti. Te so lahko humanistični in tehnokratski pristop, stalnost in spremenljivost, kratkoročnost in dolgoročnost. Znotraj teh razsežnosti so mogoče številne 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 (na primer Ansoff 1965) in nekaj bolj humanističnega in celostnega pristopa (na primer 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 (v 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 dru-

gih 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 podjetje 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.

Naslonim se nastajajočo doktrino (Tavčar 2006; 2008; Biloslavo 2006; Kralj 2003) Fakultete za management Koper in za rabo v knjigi 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 začneja 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 navadno 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 poskuša izogniti nevarnostim (Tavčar 2008, 277–309). Niti načelni niti pragmatični pristop nista v čisti obliki primerna za obvladovanje kompleksnosti zunanjega izvajanja dejavnosti, zato sem bom v empiričnem delu loteval sinteze obeh. Pri umeščanju zunanjega izvajanja dejavnosti v razsežnosti med »tržnico« in »hierarhijo« bom iskal 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 zagovorni-

kov (Aaker, Ansoff, Bleicher, Gälweiler, Mellerowitz, Porter in mnogi drugi). 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 z zamisljivo 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 rezultate (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 zahtevajo 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 na Visoki šoli St. Gallen. 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 sedanosti 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 Koper. Uporabljam ga kot osnovo za obravnavanje v raziskavi.

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:

1. *Dejavnosti*: snovanje novih proizvodov – inoviranje, proizvodnje 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 trgu (z odkupi, licencami, franšizami, lastni-

škimi 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 proizvodnje izdelkov:

- načini proizvodnje (posamična, serijska, množična proizvodnja);
  - prostorski koncepti: proizvodnje se podreja proizvodu, ki mu dodaja sestavne dele iz različnih zunanjih virov, proizvodnje se podreja tehnologijam, proizvodnje se podreja lokaciji, kamor potujejo tehnologije, materiali, izvajalci ipd.;
  - proizvodnje je lahko delovno intenzivno, kapitalsko intenzivno, znanjsko intenzivno.
2. *Urejenost*: splošna 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 obravnavam v raziskavi. Nekatere razsežnosti so lahko:
- umeščanje povezovanja med tri poglobitve 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 itn.,
  - stopnja vsebinskega povezovanja: lastninskega (od manjšinskega do večinskega lastništva, skupne naložbe), razvojnega (npr. skupni projekti), proizvodnega (zapolnitev proizvodnih zmogljivostih, iskanje ekonomije obsega), tržnega (skupno uporabljane npr. tržnih poti, distribucijskih kanalov itn.),

- načina in stopnje obvladovanja hčerinskih podjetij v korporaciji – od določanja strateških usmeritev prek določanja meril in sodil pri avtonomnem odločanju itn.).
3. *Sredstva*: obsegajo materialna sredstva (finance, materiali, tehnologija itn.) 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 itn. Podjetje lahko znanja ustvarja samo ali se z njimi oskrbuje od zunaj. Pri tem vprašanju je treba upoštevati številne presoje, od kratkoročnih ekonomskih strategij podjetja do dolgoročnih strategij, tveganj in povezovanja.

V knjigi bom uporabil okvirni model politike podjetja kot metodološki okvir za primerjalno presojanje zunanjega izvajanja dejavnosti v razsežnosti oblik obvladovanja in sodelovanja. Izbiro utemeljujem z naslednjimi argumenti:

- usklajenost okvirnega modela politike podjetja z nastajajočo doktrino Fakultete za management Koper, kjer je nastalo pričujoče delo,
- poglobljena obravnava okvirnega modela v delih (Kralj 2003; Biloslavo 2006; Tavčar 2006; 2008),
- kompleksnost in raznolikost okoliščin posameznih oblik obvladovanja in prehodov med njimi ni mogoče utemeljeno napisati v okviru tega dela, ker ga večkratno presega, zato sem se odločil za primerjalni pristop, ki ga obravnavam v podpoglavju 3.3.

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

Miselnost kaže pomembne in trajne interese vplivnih udeležencev, ti 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. Enako temeljito je treba premisliti o 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, proizvodjanje, 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 usklajenosti 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 trgu 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 prvih pogojev za učinkovito tekoče delovanje podjetja, ker normativno opredeljuje porabo zmožnosti in rezultate posameznih dejavnosti podjetja in je obvezna usmeritev za sodelavce in osnova za objektivno presojanje rezultatov.

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). Za obvladovanje kompleksnosti so za raziskovanje v okviru tega dela primerna celostno presojanje (angl. audit), primerjalno presojanje (angl. benchmarking) in snovanje scenarijev.

### 3.3 Audit kot pristop za obvladovanje kompleksnosti

Presojanje potencialnih partnerjev je lahko absolutno ali primerjalno. Absolutno je celostno presojanje (angl. audit), primerjalno presojanje pa je t. i. benchmarking (angl. orientacijska točka, oznaka na delovni mizi). Več o tem v Reibnitz (1987, 9–16) in Ringland (2006, 85–96).

Za razliko od benchmarkinga, ki ga obravnavam v poglavju 3.4 in temelji na primerjanju dejavnikov med seboj, gre pri auditu za primerjanje dejavnikov s postavljenimi standardi. Tavčar (2006, 481) meni, da naj verodostojen audit obravnava celovito skupino dejavnikov v podjetju ali okolju in uporablja enotna merila.

Za celostno presojanje podjetja je lahko koristen tudi vprašalnik, ki ga po Tavčarju (2008) povzemam v preglednicah 3.1, 3.2 in 3.3 in ki temelji na strukturi okvirnega modela politike podjetja. Ob ciljih in sestavinah strategije je mogoče zastavljati mnoga vprašanja in iskati odgovore nanje. Postavke vprašalnika kaže obravnavati zlasti z vidika obeh potencialnih partnerjev ter njihovih interesov. Čeprav v poenostavljeni obliki naj tako celostno presojo vsak od partnerjev opravi zase in za drugega partnerja – vsekakor pa naj upošteva kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno okvirnost.

### 3.4 Benchmarking kot pristop za obvladovanje kompleksnosti pri snovanju politike

Za primerjalno merjenje in presojanje se je uveljavil angleški izraz »benchmarking«. Kot pravi Tavčar (2008, 188–192), benchmarking zaradi

PREGLEDNICA 3.1 Okvirni model politike kot vprašalnik za celovito pregledovanje politike podjetja – temeljna politika

Urejenost	Dejavnosti	Sredstva
VIZIJA ORGANIZACIJE		SMOTRI ORGANIZACIJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali vizija odraža prevladujoče vrednote zunanjih in notranjih udeležencev?</li> <li>• Ali so sodelavci organizacije večinoma privzeli vizijo?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali smotri organizacije odražajo prevladujoče interese vplivnih udeležencev organizacije?</li> <li>• Ali tvorijo smotri podjetja usklajen splet, preprost za uporabo in znan večini sodelavcev (in drugih vplivnih udeležencev)?</li> </ul>
<i>Kultura organizacije</i>	<i>Osnovna dejavnost</i>	<i>Materialna sredstva</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako močna je kultura in kako je usklajena z vizijo in osnovno dejavnostjo organizacije?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali management zagotavlja, da je osnovna dejavnost portfelj uspešnih programov?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali je oskrbljenost organizacije z materialnimi sredstvi zanesljiva in omogoča konkurenčno delovanje?</li> </ul>
<i>Miselnost – filozofija managementa</i>	<i>Usmeritev</i>	<i>Nematerialna sredstva</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali prevladuje sinteza instrumentalnega in interesnega koncepta organizacije?</li> <li>• Ali je miselnost v skladu z osnovno dejavnostjo in usmeritvijo organizacije?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali je osnovna dejavnost naravnana na proizvode, ki ponujajo partnerjem organizacije večje in boljše koristi, kot konkurenčni?</li> <li>• Ali management izloča iz osnovne dejavnosti neustrezne programe?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali razmerje med delom in znanjem ter zavzetostjo sodelavcev omogoča trajni obstanek in konkurenčnost organizacije?</li> <li>• Ali znanje primerno podpira uporabo materialnih sredstev organizacije?</li> </ul>

kompleksnosti ne more zajeti vseh dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti, ki jih obsega primerjanje, zato kaže med njimi izbirati tiste, ki so najbolj pomembni in ki jih je mogoče v realnih okoliščinah opredeliti, izmeriti in presoditi.

Benchmarking je uporaben za primerjalno presojanje uspešnosti, učinkovitosti itn. podjetij v sedanost – na primer z drugimi podjetji v isti ali drugi umestitvi v razsežnost obvladovanja in povezovanja. Z benchmarkingom presojamo sedanjo razliko med uspešnostjo obravnavnega podjetja in primerjalnega podjetja, ki deluje v drugi umestitvi v razsežnosti obvladovanja (za kakršno se nemara odločamo, jo hočemo preveriti).

Primerjalno presojanje je ustrezno za tekoče stanje in je dobra osnova za gradnjo dolgoročne politike podjetja. Mnoga kvalitativna merila je

PREGLEDNICA 3.2 Okvirni model politike kot vprašalnik za celovito pregledovanje politike podjetja – razvojna politika

Urejenost	Dejavnosti	Sredstva
<b>RAZVOJNI CILJI POLITIKE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali je usklajen sistem meril in razvojnih ciljev v skladu s smotri in vizijo organizacije?</li> <li>• Ali razv. strategija organizacije omogoča doseganje razvojnih ciljev organizacije?</li> </ul>		
<p><i>Dopolnjevanje urejenosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali je dopolnjevanje urejenosti usklajeno s snovanjem novih programov in s kulturo organizacije?</li> </ul>	<p><i>Snovanje novih programov</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali temelji snovanje novih programov na prihodnjih interesih pomembnih partnerjev in na sodelovanju z njimi?</li> <li>• Ali temelji na razvijanju lastnih temeljnih zmožnosti organizacije?</li> </ul>	<p><i>Razporejanje sredstev</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali razvojna politika namenja zadosten delež razpoložljivih sredstev snovanju novih programov?</li> </ul>
<p><i>Obstoječa urejenost organizacije</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali obstoječa urejenost daje dovolj avtonomnosti zavzetim sodelavcem in opredeljuje vedenje manj zavzetih?</li> <li>• Ali se urejenost in kultura organizacije vzajemno podpirata?</li> <li>• Ali urejenost podpira izvajanje obstoječih in snovanje novih programov?</li> </ul>	<p><i>Izrabljanje obstoječih programov</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali razvojna politika dovolj zanesljivo napoveduje rezultate izrabljanja obstoječih programov?</li> <li>• Ali razvojna politika obsega ukrepe ob nepredvidenem padanju uspešnosti obstoječih programov?</li> </ul>	<p><i>Priskrbovanje sredstev</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali obsega razvojna politika dovolj zanesljive usmeritve za oskrbovanje s pomembnimi sredstvi (finančnimi, materialnimi, sodelavci, znanji)?</li> <li>• Ali temelji oskrbovanje z znanji dovolj na lastnih virih inoviranja?</li> <li>• Ali oskrbovanje s sredstvi zadošča za izvajanje in snovanje programov?</li> </ul>

mogoče s približki pretvoriti v kvantitativna, ki dajejo varljiv občutek natančnosti – vendar kaže za benchmarking snovati kar največ kvantitativnih meril, a ne na račun izpovedne moči, vpogleda. Primerjalno presojanje je sicer manj zanesljivo, je pa mnogo lažje – saj človeški um mnogo lažje zaznava razlike kot absolutne vrednosti, in to lažje za smiselno celoto kot za podrobnosti.

Iz primerjalnega presojanja kaže izluščiti ključne zmožnosti kot osnovo konkurenčnosti podjetja v sedANJI stopnji obvladovanja in povezovanja ter jo primerjati z novo stopnjo obvladovanja in povezovanja. Po opravljenem spoznavanju in presojanju stopnje umeščanja kaže presoditi,

PREGLEDNICA 3.3 Okvirni model politike kot vprašalnik za celovito pregledovanje politike podjetja – tekoča politika

Urejenost	Dejavnosti	Sredstva
<b>TEKOČI CILJI POLITIKE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali tekoči cilji ustrezajo za postopno doseganje razvojnih ciljev organizacije in ali so v skladu z njimi?</li> <li>• Ali je splet meril za doseganje tekočih ciljev v skladu s sistemom meril v razvojni politiki organizacije in ali omogoča zanesljivo in pregledno spremljanje uspešnosti organizacije?</li> </ul>		
<i>Postopno dopolnjevanje urejenosti</i>	<i>Izvajanje razvojnih projektov</i>	<i>Načrtno razporejanje sredstev</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali je kratkoročni načrt postopnega dopolnjevanja urejenosti v skladu z razvojno politiko?</li> <li>• Ali je dovolj prožen za prilagajanje urejenosti nepredvidenim okoliščinam?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali tekoča politika zagotavlja učinkovito in uspešno, postopno izvajanje razvojnih projektov, ki jih opredeljuje razvojna politika organizacije?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okoliščine v tekočem delovanju naj ne ogrožajo razporejanje v razvojni politiki opredeljenih sredstev za razvojne projekte.</li> </ul>
<i>Izvajanje obstoječe urejenosti</i>	<i>Pridobivanje, izvajanje poslov</i>	<i>Učinkovito gospodarjenje s sredstvi</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali zagotavlja tekoča politika dosledno, učinkovito in smiselno izvajanje v razvojni politiki določene urejenosti?</li> <li>• Ali urejenost dovolj podpira učinkovito in uspešno izvajanje tekočih poslov in razvojnih projektov?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Od pridobivanja, učinkovitega in uspešnega izvajanja poslov sta odvisna obstanek in razvoj organizacije.</li> <li>• Tekoče poslovanje organizacije ne sme prevladovati nad razvojnimi projekti za prihodnjo uspešnost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsega predvsem pridobivanje sredstev iz lastne poslovne in ustvarjalne dejavnosti.</li> <li>• Priskrbovanje sredstev iz drugih virov (kredit, naložbe, znanja) naj bo gospodarno in dovolj varno.</li> </ul>

kaj lahko prinese vstop v nižjo ali višjo stopnjo obvladovanja in povezovanja, ki je lahko na osnovi lastnine, pogodbe ali interesov.

Učinkovitost in uspešnost zunanjega izvajanja dejavnosti sta v osnovi relativna pojma. Absolutno ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti malo pomeni, saj vsako podjetje tekmuje in se primerja s konkurenti. Učinkovitost in uspešnost v zunanjem izvajanju dejavnosti praviloma primerjamo in mnogokrat samo presojujemo, ker merjenja ne zmoremo. Ko presojujemo uspešnost udeležencev v razmerjih zunanjega izvajanja v različnih fazah izvajanja prenesene dejavnosti, je najboljša, da uporabimo modele primerjalnega presojanja.



Primerjalno presojanje pri zunanjem izvajanju dejavnosti je nadvse koristno in pomembno za tekoče presoje, ker so vsebine oblik obvladovanja in povezovanja v razsežnosti od tržnice do hierarhije preveč kompleksne za absolutno merjenje in celostno presojanje, in sicer zaradi omejenih umskih in informacijskih zmogljivosti. Umeščanje v razsežnosti je v osnovi primerjalno in ne absolutno, zato v raziskavi uporabljam primerjalno presojanje (benchmarking) enako kot obvladovanje kompleksnosti s primerjanem in privzemanjem.

Zunanje izvajanje dejavnosti v pričujočem delu obravnavam kot eno od umestitev v razsežnosti povezovanja podjetij, ki je med »tržnico« in »hierarhijo«. Posamezne oblike in stopnje obvladovanja in povezovanja, začenši z ad hoc kupoprodajo, kupoprodajnimi pogodbami, kooperacijo, outsourcingom – zunanjim izvajanjem, lastninskimi deleži, korporacijo in enovitim podjetjem, bom podrobneje obravnaval v poglavju 5.

V empirični raziskavi bom proučeval, po kakšnih splošnih in praviloma nemerljivih sodilih se managerji odločajo za prehod iz ene v drugo umestitev v razsežnosti obvladovanja in povezovanja (npr. »pridobitev naročil«, »ohranitev delovnih mest«, »donosnost posameznih naročil« ipd.).

Ob absolutnem in primerjalnem presojanju (audit, benchmarking) prepoznane temeljne zmožnosti enega in drugega potencialnega partnerja so najboljša osnova za ocenjevanje koristi in izgledov zunanjega izvajanja dejavnosti za vsakega od partnerjev. Dolgoročno uspešno je le razmerje, v katerem vsak od partnerjev ohranja po vsebini in obsegu zadostne temeljne zmožnosti za samostojno delovanje – in pridobiva ali povečuje temeljne zmožnosti, ki jih je mogoče povezovati v ustvarjalno sintezo s temeljnimi zmožnostmi drugega partnerja.

Presoditi je treba, katere temeljne zmožnosti in v kakšnem obsegu pridobi ali izgubi kateri od potencialnih partnerjev, in to v kratkoročnem in v dolgoročnem obdobju. Izguba katere od eksistenčnih temeljnih zmožnosti (npr. snovanja novih proizvodov, trženja) lahko odtehta vse druge prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti, če ni verodostojnih zagotovil, da bo podjetje po predvidenem ali predčasnem zaključku zunanjega izvajanja dejavnosti moralo v celoti prevzeti skrb za lasten obstoj in uspešnost.

Iz opravljenege zbiranja in analiziranja informacij ter primerjalnega presojanja lahko ugotovimo tekoče stanje podjetja, ki nam žal ne pove veliko o prihodnjem stanju, je pa benchmarking dobra osnova za gradnjo dolgoročne politike. Za izboljšanje odločanja, ki zadeva priho-

dnost, in s tem umeščanja podjetja iz sedanje oblike obvladovanja in povezovanja v smeri proti okolju hierarhije ali v nasprotni smeri proti okolju tržnice, kaže uporabiti scenarije. Sodobna metoda snovanja scenarijev temelji na vključevanju in upoštevanju mogočih prihodnosti v razmišljanje managerjev.

Pomembno je zlasti tehtanje mogočih dogajanj v kratkoročnem in srednjeročnem obdobju (prehod v eno nižjih ali višjih obliko povezovanja med podjetji) – ter možnih dogajanj ob mnogokrat neizbežnem izteku sodelovanja. Ne le izvajanje, temveč tudi iztek razmerja lahko ponuja priložnosti za nadaljnje sodelovanje z dobro znanim partnerjem. Zlasti močni dajalci, ki se najbrž v sorazmerno kratkih obdobjih selijo od enega do drugega prejemnika – najbrž zato, da bi kratkoročno izkoriščali stroškovne prednosti –, ob prekinitvi mnogokrat zanemarjajo izgubljeni vložek v vzpostavitev sodelovanja – in izgubljene priložnosti za morebitno nadaljevanje sodelovanja z drugo vsebino.

V večini primerov gre za postopno prehajanje iz ene v drugo obliko obvladovanja in povezovanja, preskoki več oblik so izjema zaradi tveganja. Za metodološki pripomoček v primerjalnem presojanju sem izbral okvirni model politike podjetja, ker je najbližje poslovni praksi. Kot osnovo za presojanje sem uporabil opomnik za primerjalno presojanje (Tavčar 2008, 415–417), ki ga obravnavam posebej za temeljno, razvojno in tekočo politiko, pri vsaki za instrumentalni in interesni koncept, in to za dejavnosti, urejenost in sredstva.

Celostno primerjalno presojanje razsežnosti oblik obvladovanja in sodelovanja obsega tri okvirnosti politike podjetja: dolgoročno temeljno politiko, ki daje temeljne usmeritve, razvojno politiko, ki je srednjeročno načrt delovanja po teh usmeritvah, in tekočo politiko, ki udejanja srednjeročno politiko v skladu z usmeritvami dolgoročne temeljne politike. Kot osnovo za presojanje sem uporabil opomnik za primerjalno presojanje po Tavčarjevem zgledu (2008, 415), ki ga na tem mestu obravnavam za temeljno politiko podjetja (preglednica 3.4).

Trajna umestitev v razsežnosti oblike obvladovanja in sodelovanja je potrebna za srednjeročno načrtovanje in snovanje, in sicer tako glede miselnosti, da podjetje ne proizvaja in izdeluje vsega samo, kot glede razporejanja omejenih zmognosti podjetja med obstoječe proizvode in med razvojne projekte za snovanje novih temeljnih zmognosti in proizvodov v sodelovanju.

Srednjeročno načrtovanje in snovanje politike zunanjega izvajanja dejavnosti je potrebno, ker postavlja usmeritve in standarde srednje-

PREGLEDNICA 3.4 Opomnik za primerjalno presojanje temeljne politike

	Urejenost	Dejavnosti	Sredstva
<i>Vizija in smotri:</i> usklajenost kvalitativne vizije z interesi vplivnih udeležencev; usklajenost kvantitativnih smotrov z vizijo.			
Instrument	<i>Miselnost manage-menta:</i> participativnost–avtoritativnost; centralizirane–decentraliziranje; pooblaščenje, dopuščanje tveganj	<i>Osnovna dejavnost:</i> osredinjane–diverzificiranje; ozek–širok portfelj programov; integriranost–outsourcing	<i>Kapital in material:</i> delež in viri finančnih sredstev ter materialnih sredstev; dosegljivost sredstev
Interesi	<i>Kultura organizacije:</i> šibka–močna; ugodna–neugodna; prevladujoče vrednote sodelavcev	<i>Dejavnosti panoge:</i> ciljna vloga v panogi; sodelovanje ali tekmovanje; trendi vsebinskega razvoja	<i>Ljudje in znanje:</i> vloga in razvoj sodelavcev ter znanja; dosegljivost kadrov in znanj

ročne uspešnosti podjetja z obstoječimi proizvodi – in ker obsega srednjeročne razvojne projekte, ki obsegajo nove temeljne zmožnosti in proizvode za prihodnjo konkurenčnost in sodelovanje podjetja.

Kot osnovo za presojanje sem uporabil opomnik za primerjalno presojanje po Tavčarjevem zgledu (2008, 416), ki ga na tem mestu obravnavam za razvojno politiko podjetja (preglednica 3.5).

Sprotni cilji politike izhajajo iz srednjeročnih razvojnih ciljev podjetja, ti pa iz dolgoročnih temeljnih ciljev, ki temeljijo na interesih vplivnih udeležencev. Načrtovanje tekoče politike je ključno, saj zadeva sedanjost; načrtovanje in snovanje poteka le v sedanjosti.

Podobno kot pri temeljni in razvojni politiki sem na tem mestu za osnovo pri presojanju uporabil opomnik za primerjalno presojanje po Tavčarjevem zgledu (2008, 416–418), ki ga na tem mestu obravnavam za tekočo politiko podjetja (preglednica 3.6).

Tekoče delovanje podjetja naj ne bo namenjeno samo trenutni uspešnosti, temveč naj postopno ustvarja okoliščine za uspešnost v prihodnosti; zato je tekoča politika podjetja uokvirjena v časovno razsežnost srednjeročne razvojne politike – ta pa naj sledi trajnim usmeritvam temeljne politike podjetja.

Presojanje je treba opraviti posebej za temeljno, razvojno in tekočo politiko, pri vsaki za instrumentalni in interesni koncept, in to za dejavnosti, urejenost in sredstva. Presojanje je namenjeno pričakovanim priložnostim in nevarnostim nove oblike urejenosti oz. obvladovanja;

PREGLEDNICA 3.5 Opomnik za primerjalno presojanje razvojne politike

	Urejenost	Dejavnosti	Sredstva
	<i>Razvojni – srednjeročni cilji:</i> usklajenost srednjeročnih ciljev s smotri; usklajevanje strategij in kulture; usklajenost izvajanja obstoječih in snovanja novih dejavnosti; snovanje usklajenega sistema meril uspešnosti.		
	<i>Izvajanje obstoječe, snovanje nove urejenosti</i>	<i>Obstoječi programi in snovanje razvojnih projektov</i>	<i>Donosnost obstoječih programov, oskrba razvojnih projektov</i>
Instrument	Urejenost kot prisila; pravila: toga, omejevalna, sankcije; delitev dela: razmejevanje, zapiranje; delegiranje: predvsem odgovornost; reinženiring, spreminjanje kulture; povezovanje: lastnina, pogodbe	Togo snovanje, kupovanje znanj; vztrajanje na platformah proizvodov; produktivnost, tehnologija; nadziranje kakovosti; prodiranje na trg, delež trga; monopoliziranje, kratkoročnost trženja	Ekonomičnost, rentabilnost; lastni viri in tuji viri sredstev; racionalno tveganje; obstoječa znanja organizacije
Interesi	Urejenost kot avtonomija; pravila: prožna, spodbujevalna; delitev dela: povezovanje, odprtost; delegiranje: predvsem pooblaščanje; procesi: skupinska dejavnost; povezovanje: interesi, vrednote	Ustvarjalno, sodelovalno snovanje znanj, ključnih zmožnosti, proizvodov; lastni razvoj – nove platforme; dolgoročne koristi – vrednote partnerjev; novi proizvodi in trgi; sodelovalno trženje	Zagotovljen delež v donosih; lastno in tuje financiranje; naložbe v razvoj in opremo; razvoj in pridobivanje kadrov; razvoj materialne oskrbe iz okolja

ocenjujemo od -2 (mnogo slabše) in -1 (slabše) prek 0 (enako) do +1 (boljše) in +2 (mnogo boljše). Prikazuje ga preglednica 3.7 na strani 61.

Presojanje kaže opraviti ob celostnem upoštevanju navedb v opomniku (posebej za temeljno, razvojno in tekočo politiko ga prikazujejo preglednice 3.4, 3.5 in 3.6); presoje označimo z obkroževanjem posameznih ocen. Tak način je pregleden in omogoča hitro celostno presojanje. Po presojanju lahko izdelamo še povzetke, npr. za instrumentalni in interesni vidik – spet za dejavnosti, urejenost in sredstva – v temeljni, razvojni in tekoči politiki podjetja.

Pri obravnavanju presoj o tekoči politiki je treba preverjati, ali sprotno delovanje sledi vsebinam razvojne politike – tako glede izvajanja obstoječih programov kot glede postopnega snovanja novih v lastnem podjetju ali v sodelovanju z drugimi udeleženci v menjalnih razmerjih.

PREGLEDNICA 3.6 Opomnik za primerjalno presojanje tekoče politike

	Urejenost	Dejavnosti	Sredstva
<i>Tekoči – kratkoročni cilji:</i> usklajenost kratkoročnih s srednjeročnimi cilji, tekoča uspešnost in razvojni projekti; uporaba usklajenega sistema meril uspešnosti.			
	<i>Izvajanje obstoječe, uvajanje nove urejenosti</i>	<i>Izvajanje obstoječih programov in razvojnih projektov</i>	<i>Sprotno gospodarjenje in oskrbovanje razvojnih projektov</i>
Instrument	Discipliniranost, doslednost, pritisk; procesi, obvladovanje interesov; CPM, PERT, gantogram; informacijsko obvladovanje in nadzor; sprotno izpolnjevanje urejenosti.	Racionalizacija, zvezne inovacije, ekonomičnost in produktivnost proizvodnje, standardna kakovost, agresivno trženje.	Ekonomičnost, racionalnost, donosi; zmerno tveganje, kontroling in disciplina, zaščita znanj; obvladovanje stroškov, likvidnost; denarni tokovi, finančno vzvodje.
Interesi	Postopno večje spreminjanje urejenosti – po razvojnih načrtih; uporabljanje kulture, postopno spreminjanje nabora vrednot, kulture; tekoče usklajevanje interesov.	Snovanje in udejanjanje novih znanj; snovanje novih ključnih zmožnosti; snovanje novih platform proizvodov; razvijanje tehnologije; razvijanje novih trgov.	Pridobivanje, osebni razvoj kadrov; snovanje lastnega znanja; pridobivanje znanj in nosilcev; interesno varovanje znanja; oskrbovanje razvojnih projektov.

PREGLEDNICA 3.7 Prednosti in nevarnosti nove oblike delovanja – presoja ob navedbah opomnika za temeljno, razvojno in tekočo politiko

Koncept	Cilji	Dejavnosti	Urejenost	Sredstva
Instrument	-2 -1 0 +1 +2	-2 -1 0 +1 +2	-2 -1 0 +1 +2	-2 -1 0 +1 +2
Interesi	-2 -1 0 +1 +2	-2 -1 0 +1 +2	-2 -1 0 +1 +2	-2 -1 0 +1 +2
Skupaj	-2 -1 0 +1 +2	-2 -1 0 +1 +2	-2 -1 0 +1 +2	-2 -1 0 +1 +2

Enako velja pri obravnavanju presoj o sestavinah razvojne politike; kaže se vpraševati, ali posamezna področja (instrumentalni in interesni vidiki dejavnosti, urejenosti in sredstev) sledijo usmeritvam, ki jih obsega in obravnava temeljna politika.

Ker so dejavniki, ki vplivajo na značilnosti posameznih oblik, nadse različni, je kompleksnost presojanja velika, možnosti za induktivni pristop pri snovanju presoj pa omejene. Ocene ob posameznih presojah v gornjih preglednicah so zato nujno subjektivne in tvegane; objektivnejše in manj tvegane so, če potekajo v zavzeti in strokovni skupini, ki ima dovolj vseobsežen pregled nad okoliščinami – če je presojanje so-

cialni proces, kakršnega opisujejo npr. Nonaka in Takeuchi (1995), Miller in Morris (1998) ter Tavčar (2005, 34–37 in 156–161; 2006, 141–144; 2008, 386–394).

Benchmarking uporabljamo za ugotavljanje obstoječega stanja, scenariji, ki jih obravnavam v naslednjem poglavju 3.5, pa so osnova za snovanje strategij za prihodnost.

### 3.5 Scenariji kot pristop za obvladovanje kompleksnosti

Scenariji so zamisli o možnih prihodnostih in so pripomoček za snovanje ciljev in strategij za prihodnost. Scenariji obravnavajo pričakovano prihodnjo uspešnost izbrane umestitve v razsežnost obvladovanja.

S scenariji poskušamo presojati, kako uspešno bo podjetje v prihodnje:

- v obstoječi umestitvi,
- v potencialni umestitvi.

Scenariji seveda niso napovedi, temveč domneve o možnih prihodnostih na področju sodelovanja s partnerjem v razmerju zunanjega izvajanja dejavnosti. Iz domnev posameznikov nastajajo v kritičnem skupinskem obravnavanju bolj zanesljive ocene o verjetnih potekih umeščanja v razsežnosti oblik obvladovanja in sodelovanja med podjetji. Poskus življenja v razmišljanje partnerja v razmerju zunanjega izvajanja dejavnosti je vsekakor koristno, saj osvetli zadevo še z druge strani – ne samo z vidika lastnih – pogosto nerealnih – želja in interesov. Poleg tega odpira pot razmišljanju, kako poiskati sinergije med nemara dokaj različnimi interesi in namerami obeh potencialnih partnerjev – in tako zasnovati vsebine za razgovore in pogajanja med njima.

Časovni okvir scenarijev naj bo daljši od ciklov predračunavanja in načrtovanja v podjetju; lažje je delati v dolgoročni razsežnosti kot v srednjeročni (npr. tri leta), saj so tedaj mnogi trendi jasni; sedanja kompleksnost rada zamegli pogled v srednjeročno obdobje.

## 4 Teorije in paradigme zunanjega izvajanja

Temeljni pristop, ki sem ga izbral, je obravnavanje zunanjega izvajanja kot ene od mogočih 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 – poglobljena raziskava sledi v empiričnem delu. Na tem mestu želim opozoriti, da sta tržnica in hierarhija samo skrajnosti, med katerima je mogoče umeščati koncept obvladovanj in povezovanja podjetij.

Od številnih teorij in paradig, ki pojasnjujejo zunanje izvajanje kot eno od mogočih umestitev, sem izbral tri: teorijo o transakcijskih stroških, teorijo o vplivih na trgu in teorijo o temeljnih (ključnih) zmožnostih. V nadaljevanju obrazložim in utemeljum izbiro:

1. *Teorija o transakcijskih stroških* (Williamson 1975) – iskanje zadovoljive umestitve načinov obvladovanja in sodelovanja v razsežnosti med oportunitetnimi stroški in stroški hierarhije.
2. *Teorija o vplivih na trgu* (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.
3. *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 podjetij; upoštevanje posebnosti zunanjega izvajanja glede ekonomskih kategorij in sinergij sodelovanja.

### 4.1 Teorija o transakcijskih stroških

Pri pregledovanju literature sem sledil začetkom teorije transakcijskih stroškov, ki ga predstavlja Coaseov teorem (Coase 1937). Coase je postavil transakcijske stroške v središče odgovora na vprašanje o obstoju podjetja. Njegovo delo je najbolj nadgradil Williamson (1975).

Trg in podjetje 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 ter stroški sklepanja in nadzora pogodb. Za rabo v knjigi »stroške« opredeljujem širše kot »porabo zmožnosti«, ki jo je le deloma mogoče meriti s finančnimi merili.

V knjigi zunanje izvajanje obravnavam 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.

Domnevam, 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, pozneje 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 trgu 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, uporabljam v pričujočem delu pojem »temeljne zmožnosti« kot skupni pojem za vse sestavine in sinergične kombinacije sestavin politike podjetja. Te omogočajo trajno konkurenčnost podjetja, zasnovano na večjih in boljših koristih, ki jih podjetje nudi svojim partnerjem v menjalnih razmerjih.

Raziskava se osredotoča na proučevanje vsebin s področja organizacijskih ved, kjer proučujem 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 podjetja. 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 trga. 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 podjetji oz. enotami podjetja na trgu; nižji transakcijski stroški so lahko pomembna ključna zmožnost podjetja (podrobneje o transakcijskih stroških kot strateškem vidiku v Bresser 1998, 193–402 in 472–473).

Drugi pristop je diverzificiranje dejavnosti, ki lahko poteka znotraj ali zunaj podjetja; sodilo za izbiranje med možnostima so spet tran-

sakcijski stroški; diferenciranje navzven meri predvsem na omejevanje konkurence. V obravnavanju strategije matičnega podjetja prevladujejo dejavnostni vidiki.

## 4.2 Teorija o temeljnih zmožnostih

Za začetnico raziskovanja šteje Penrose (1959), ki pojmuje podjetje 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 Penrose (1959). Temeljne ali ključne zmožnosti so (Hamel in Prahalad 1994 v Tavčar 2006, 124) lahko katere koli sestavine ali sinergične kombinacije sestavin politike podjetja (cilji, strategija in sestavine strategije: dejavnosti, urejenosti in sredstva), ki prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti doseganja ciljev podjetja in ki:

- ponujajo partnerjem v menjalnih razmerjih pomembne koristi;
- so drugačne in boljše od konkurenčnih;
- jih je težko posnemati;
- potencialno odpirajo dostop do novih menjalnih razmerji (do trgov, do partnerjev).

Na področju ključnih zmožnosti v strokovni literaturi ni enotnosti; nekatere opredelitve povzemam v nadaljevanju:

- podjetju omogočijo dostop do različnih trgov in pomembno prispevajo 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 časovnem obdobju v procesu, ki je specifičen za podjetje, in jih zato ni mogoče dobiti na trgu (Eden in Ackermann 1998, 103–119);
- so skupek znanja, ki strateško ločuje podjetje od drugih podjetij in mu zagotavlja konkurenčno prednost (Leonard-Barton 1992, 112–113);
- so kombinacija komplementarnih veščin in znanja, ki jih premore podjetje in mu omogočajo, da dobro izvaja enega ali več kritičnih procesov (Coyne in Hall 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 sedanjosti oz. v prihodnosti. Ključne zmožnosti naj bodo koristne predvsem za partnerje v zunanjem izvajanju dejavnost, 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 veščin itn.

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

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

Vlaganje v razvoj prihodnjih zmožnosti poteka v razmerah negotovosti, saj je težko oceniti, ali bodo vložena sredstva povrnjena. Ker pa opustitev naložb pomeni izgubo zmožnosti, izgubljene zmožnosti pa pomenijo izgubljanje priložnosti, sledi, da je dolgoročno edina možnost vlaganje v ohranjanje in razvoj obstoječih zmožnosti podjetja in v pridobivanje novih tudi z umeščanjem v razsežnosti oblik obvladovanja in sodelovanja z drugimi podjetji. Prihodnja uspešnost podjetja je odvisna predvsem od sposobnosti podjetja, da hitreje kot konkurenca spoznava razsežnosti novega trga in hitreje pridobiva znanja, ki so potrebna za razvoj novih proizvodov.

Ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti je vedno prvi pogoj za trajno konkurenčnost, uspešnost podjetja. Nekateri razlogi so:

- nekatere temeljne zmožnosti je mogoče kupiti, pridobiti pri me-

njavi s partnerji, spet druge je treba razviti znotraj podjetja, s čimer lahko dosežemo večjo različnost;

- ustvarjanje uspešne dolgoročne umestitve podjetja je dejavnost, pri kateri se ciljna točka nenehno odmika in spreminja, je proces;
- razvoj prihodnjih temeljnih zmožnosti zahteva vlaganje sredstev danes, in sicer brez zagotovila, da bodo ravno te zmožnosti nudile osnovo prihodnji uspešnosti podjetja.

Tavčar (2008) meni, da podjetje, 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 raziskavi usvojim stališče, da temeljna zmožnost sama ni konkurenčna prednost, temveč omogoča snovanje konkurenčnih proizvodov ali storitev, kar pozneje uporabim za potrebe raziskave in je v skladu s pojmovanjem nastajajoče doktrine Fakultete za management Koper; temeljne zmožnosti so vse sestavine in sinergične kombinacije sestavin politike in omogočajo podjetju, da v svoji panogi pomembnim udeležencem dolgoročno omogoča nadpovprečne koristi.

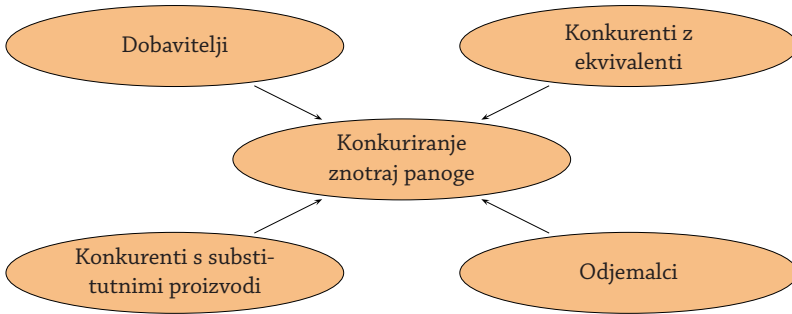
Temeljne zmožnosti povezujem s sestavinami okvirnega modela podjetja, ki so pomembno teoretično izhodišče za nadaljnjo obravnavo v empiričnem delu. Nekateri razlogi so:

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

### 4.3 Teorija o vplivih na trgu

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

Teorijo, ki je uporabna za obravnavanje zunanjega izvajanja, je razvil Porter (1980). Nauke industrijskega podjetja, predvsem klasično paradigmo tržna struktura – ravnanje podjetij – uspešnost podjetij, je povezal z nekaterimi novimi koncepti, najbolj s strukturnimi značilnostmi



SLIKA 4.1 Pet vplivov na konkurenčnost (prirejeno po Porter 1980, 4)

panoge, ki igrajo ključno vlogo pri tem, koliko bo konkurenčnost oziroma uspešnost podjetja odvisna od njega samega in ne le od značilnosti njegovega okolja. Porterjev model (Porter 1980) pravi, da se podjetja 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 4.1. Konkurentne znotraj panoge, kjer deluje, podjetje navadno dobro pozna. Konkurentov, ki ponujajo izdelke, ki opravljajo isto funkcijo kot sestavni del ali izdelek podjetja (in so proizvedeni z drugačno tehnologijo, pod drugačnimi tehnološkimi postopki in so narejeni iz drugih materialov in surovin), podjetje navadno sploh ne pozna. Za podjetje predstavlja tovrstna konkurenca veliko tveganje in vpliv na konkurenčnost podjetja.

Drug pomemben vpliv na konkurenčnost podjetja so potencialno novi konkurenti, ki za podjetje pomenijo stalno nevarnost. Podjetja, ki vstopajo na trg in začnejo tekmovati za obstoječe tržne deleže, po navadi ponujajo določene konkurenčne prednosti za odjemalce v primerjavi z obstoječim ponudniki.

V vertikalni povezavi se podjetje 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 podjetja 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 podjetja z njegovimi dobavitelji (podjetje izloči in poveri dejavnosti dobaviteljem, kooperantom ali zunanjim izvajalcem);
- vertikalna povezava navzpred – podjetje prepusti del dejavnosti v svojih tržnih poteh drugim izvajalcem.

## 5 Razsežnosti povezovanja in obvladovanja podjetij

### 5.1 Izhodišča in izbor

Ljudje so povezujejo v podjetja, da bi dosegali cilje, ki jih posamično ne morejo. V podjetjih se povezujejo v različna razmerja (delitev dela, pristojnosti, odgovornosti, procesi) in jih kodificirajo v pravila. Ta razmerja so različna; obvladovanje ljudi v podjetju je lahko centralizirano – avtoritativno ali decentralizirano – participativno. V večjem merilu, v teoriji kompleksnosti (podrobneje o tem piše Tavčar 2008, 68–82) se v skladu s fraktalnim konceptom dogaja podobno. Podjetja se povezujejo za doseganje ciljev (uspešnosti, učinkovitosti, obsegov, vsebin itn.), ki jih sama ne zmorejo. Povezovanje je lahko malo obvladovano (tržnica) ali zelo obvladovano (hierarhija).

Enovite kulture podjetij, ki jih obvladujejo z vrha, so lahko kratkoročno učinkovite, dolgoročno pa se slabo odzivajo na spremenjene okoliščine in delajo napake. Neenovite kulture dopuščajo razločnost mnenj, so prožne in se dobro odzivajo. Kot pravi Mintzberg (1996, 287) nove zamisli in ideje nastajajo na »travniku« v okolju neurejenosti, in ne v »rastlinjaku«, kjer vlada popolna urejenost. Raznolikost je bolj produktivna kot homogenost, »kaos« je nosilec napredka. Poleg tega ima raznolikost še eno posebnost, to so fraktali, kompleksni vzorci, ki se v isti obliki pojavljajo na različnih ravneh opazovanja v naravi in v družbi, na raznih ravneh pojmov in stanj. Marsikaj tistega kar velja v družini, velja v skupini, v podjetju, v družbi. V različnih kompleksnih sistemih se kažejo podobne pravilnosti (gospodarska kriza in hurikan, razvoj mesta in embrija itn.). Te lastnosti so najbrž pogoj za uspešnost v različnih okoliščinah, na različnih ravneh, pomagajo pa nam razumeti značilnosti sistemov in podsistemov (Tavčar 2008).

Organizacije, gradniki človeške civilizacije, so v prvi polovici 20. stoletja postajale vse večje, zaposlovale so sto tisoče, po gospodarski moči presegle srednje velike države. Postajale pa so tudi vse bolj toge, manj naklonjene spreminjanju in novostim. V drugi polovici 20. stoletja se je trend zasukal: velike organizacije so se začele najprej navznoter preurejati v avtonomne enote, divizije, strateške enote ipd., kmalu zatem

pa v korporacije, hierarhične, lastninsko povezane družine podjetij. Ta sorazmerno majhna podjetja so pravne osebe, kar jim nalaga polno odgovornost za poslovanje in jih daje veliko avtonomijo. V ta podjetja, čeprav v okviru velikih nacionalnih in večnacionalnih korporacij, se je začelo vračati podjetništvo, v boju za obstanek in uspešnost so postajala inovativna in prožna. Informacijska in telekomunikacijska tehnologija je obenem začela omogočati skupno delovanje ljudi na daljavo, razvoj znanosti je spremenil razmerje med temeljnimi dejavniki – delom, kapitalom in znanjem – ter slednje postavil na prvo mesto. Danes živimo v civilizaciji organizacij, delamo v organizacijah, ki so močnejše, učinkovitejše in uspešnejše od posameznika. Skupno delovanje v organizacijah zahteva primerno urejenost, delitev pristojnosti in odgovornosti, pravila delovanja (Tavčar 2008, 226–227).

Podjetje lahko deluje sama zase in tekmuje z drugimi podjetji ali pa se z njimi povezuje in sodeluje. Sodelovanje in povezovanje je kratkoročno, če prinaša koristi smo eni strani in dolgoročneje, če prinaša uravnotežene koristi obema stranema. V sodobni ekonomiji je vse manj podjetij, ki bi lahko učinkovito izvajale vse dejavnosti same. Delitev dela nagraja podjetja naj se specializirajo in prenesejo kar največ neključnih dejavnosti na zunanje izvajalce, sklepajo pogodbe o sodelovanju na raznih področjih, se lastninsko povezujejo. Z ekonomskega vidika je za podjetja povezovanje smiselno, če koristi presegajo transakcijske stroške – z interesnega le, če imajo podjetja dovolj trajne in pomembne skupne interese in dovolj usklajene kulture; tako ostajajo podjetja majhna in prožna in zmorejo večji obseg dejavnosti. Sodelovanje – povezovanje je delovanje, pri katerem vse strani pridobijo.

Podjetjem kaže sodelovati z drugimi, saj so interesi in cilji (ali oboje) komplementarni, sodelovanje pa koristno za vse strani. Zato podjetja ravnajo kot partnerji in stremijo k skupnim smotrom. Podjetje, ki ni za sodelovanje, pa se odpoveduje rezultatom skupnega delovanja. Sodelovalna razmerja segajo od občasnih do tesno spletenih zavezništev, ki so skoraj integracije. Zaveznišтва so razmerja, v katerem udeleženci lahko vplivajo drug na drugega, ker imajo v ta namen primeren vir moči. Zato vsako zaveznišтво opredeljujejo predvsem viri moči, na katerih temelji.

Formalno naj bi bilo najbolj trajen vir moči *lastništvo* ali druga oblika razpolaganja s podjetjem; manj trajen vir naj bi bila *pogodba*, ki zavezuje dva ali več udeležencev; najmanj trajni pa naj bi bili so *interesi* udeležencev v zavezništvu. Interesi so nestalni, mnogokrat jih je težko prepoznati in opredeliti, so pa najpomembnejša vez in gibalo vsakega zave-



zništva. Lastništvo je posledica interesov, pogodba so zapisani interesi; ko usahne interes, se spremeni lastništvo, pa tudi pogodba. Lastniško ali razpolagalno pravico je težko uveljavljati, če so interesi drugačni; pogodba, ne glede na pravne posledice, je učinkovita le toliko časa, dokler v zadostni meri izraža interese pogodbenikov. Kjer ni dovolj in močnih interesov, tam ni pravega zavezništva.

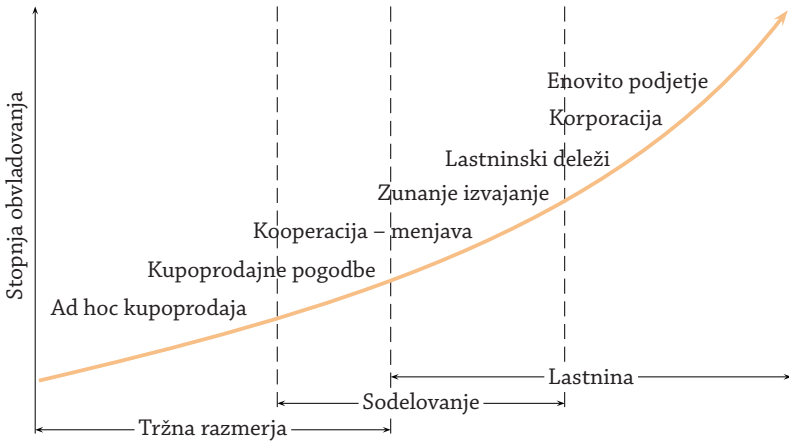
Pričujoče delo je namenjeno snovanju celostne strategije zunanjega izvajanja dejavnosti – to je umeščanju v razsežnost oblik obvladovanja in povezovanja. Snovanje celostne strategije temelji na kriterijih za prehajanje iz ene oblike povezovanja v drugo, nižjo ali višjo obliko povezovanja. Zunanje izvajanje dejavnosti je ena od mnogih oblik povezovanja podjetij – je nekje med tržnico in hierarhijo. Umestitev v razsežnost tržnica – hierarhija je dinamična, se spreminja zaradi pobud podjetja ali zaradi odzivanja na zunanje vplive.

V raziskavi obravnavam zunanje izvajanje kot način povezovanja z drugim podjetji, ki lahko temelji:

- na interesih vplivnih udeležencev – opredelil sem ga kot zunanje izvajanje dejavnosti po interesu;
- na pogodbenih razmerjih – opredelil sem ga kot zunanje izvajanje dejavnosti na osnovi pogodbenih razmerij, ki so kodificirani interesi;
- na lastnini – ko eden od udeležencev v razmerju zunanjega izvajanja vstopi v podjetje drugega z lastniških deležem, ki mu omogoča vpliv na politiko podjetja.

Za vstopanje v zunanje izvajanje dejavnosti (bodisi iz nižjega obvladovanja bodisi nazaj iz višjega) ali za prestopanje v druge oblike povezovanja se podjetja odločajo zaradi pričakovanih koristi ali manjših težav. Kot sem že predhodno zapisal v knjigi ne poučujem zunanjega izvajanja samega na sebi, temveč ko ene od mogočih umestitev v razsežnosti obvladovanja podjetij od tržnice do hierarhije. V raziskavi bom podrobno obravnaval vstop v zunanje izvajanje in izstop iz zunanjega izvajanja dejavnosti kot prehoda v katero od drugih umestitev. Za oblike povezovanja v umeščanju od tržnice in hierarhije sem izbral nekatere oblike obvladovanja in sodelovanja, ki jih na tem mestu omenjam, v nadaljevanju pa kritično obravnavam:

- ad hoc kupoprodaja oz. menjava,
- kupoprodajne pogodbe,
- kooperacija – delitev dela,



SLIKA 5.1 Oblike in stopnje obvladovanja in povezovanja

- zunanje izvajanje,
- lastninski deleži,
- korporacija in
- enovito podjetje.

Vsako od teh oblik je mogoče še podrobneje členiti na razsežnosti:

- ad hoc kupoprodaja oz. menjava je lahko neenakoprava ali enakopravna;
- kupoprodajne pogodbe se lahko kratkoročne ali dolgoročne;
- kooperacija ali menjava je na trženjski, razvojni ali proizvodni osnovi;
- zunanje izvajanje (strateško – outsourcing, operativno – outtasking);
- lastninske deleže na razne oblike manjšinskih ali večinskih:
- korporacija – tipa »finančni obvladovanje« in tipa »strateško obvladovanje«<sup>1</sup>
- enovito podjetje na centralizirano ali decentralizirano,

česar pa zaradi omejenih zmogljivosti raziskovalca in omejenega obsega dela nisem mogel v celoti obdelati, sem pa analiziral posamezne oblike povezovanja in prehajanja iz ene v drugo obliko.

1. Oznaki sta povzeti po Gold in Campbell 1989 in ne pomenita isto kot pojmi, ki jih sicer uporabljam v knjigi.

V raziskavi obravnavam oblike povezovanja in stopnje obvladovanja podjetij, ki jih umeščam med razsežnosti tržnice in razsežnosti hierarhije. Spoznal sem, da obstajajo številne umestitve. Povezovanje med podjetji je lahko osnovano na interesih vplivnih udeležencev, na pogodbenih razmerjih ali na osnovi lastniškega deleža. Podrobnejši prikaz oblik in stopenj povezovanja sem prikazal na sliki 5.1.

Med številnimi stopnjami sem jih za nadaljnjo rabo v knjigi zasnoval sedem. Teh sedem stopenj pa umestil v tri oblike obvladovanja in povezovanja med podjetji (interesne-menjalne, pogodbene in lastninske), ki jih v naslednjih treh podpoglavjih podrobneje obravnavam.

## 5.2 Ad hoc kupoprodaja oz. menjava

Dejavnost podjetja obsega snovanje znanj, temeljnih zmožnosti in proizvodov, proizvajanje izdelkov ali izvajanje storitev ter nabavno in prodajno trženje. Znanje, temeljne zmožnosti in proizvode lahko podjetje snuje samo ali jih pridobiva od zunaj. Med obema skrajnostima je obilo vmesnih in delnih možnosti. Podobno velja za trženje, kjer sta skrajnosti, ki jih obravnava Tavčar (2008, 224–227) distributivno in sodelovalno trženje, vsebinske razsežnosti pa veljajo za proizvode, pogoje, poti in pospeševanje trženja. Ravno tako kot ustvarjanje novih proizvodov lahko podjetje prenaša tudi druge dejavnosti (deloma ali v celoti) na druge podjetja.

Kot pravi Ford (2002, 5) je posebnost medorganizacijskega trženja manjše število odjemalcev, ki so vpleteni v sodelovalna razmerja. Manjše število odjemalcev posledično vodi v večjo pogajalsko moč, ki jo imajo posamezni odjemalci, saj izguba enega odjemalca lahko bistveno vpliva na dobičkonosnost poslovanja ponudnika izdelkov. Avtor pravi, da temelji medorganizacijsko trženje na osebnih povezavah oziroma interakcijah, medsebojnem vplivanju, ki opredeljujejo odnose med ponudniki in odjemalci. Podjetje posluje znotraj kompleksnega omrežja interakcij z drugimi podjetji, s katerim opravlja menjavo tako znanja, denarja, izdelkov in storitev.

Webster piše (1979, 15) so obstajajo pomembne razlike med potrošnim trženjem in medorganizacijskim trženjem:

- uspešnost trženja na medorganizacijskih trgih je odvisna predvsem od drugih oddelkov v podjetju;
- višja tehnična kompleksnost proizvodov pogosto omejuje podjetje v njegovi fleksibilnosti in trženjski usmerjenosti;

- večja medsebojna soodvisnost med ponudniki in odjemalci izdelkov (pomembne razlog je specifičnost izdelkov);
- večja kompleksnost menjalnega procesa (izdelki so namenjeni potrebam odjemalcev, ki jim ponudniki poleg izdelka ponudijo tudi znanja vezana na izdelek).

Značilnosti medorganizacijskega trženja pa moramo razumeti tudi z vedenjskega vidika, ki ga predstavljajo razmerja z zunanjimi in notranjimi udeleženci medorganizacijskega trženja. Rangan (1995, 5) opozarja, da so ta razmerja zelo kompleksna in pomembna.

Značilno tesno sodelovanja med podjetji, dobavitelji in odjemalci, je rezultat večjih stroškov ustvarjanja individualnega menjalnega razmerja, ki večinoma temelji na spoznavanju in ustvarjanju medsebojnega zaupanja. Vzpostavljanje razmerij je kompleksen proces, ki poteka skozi več faz, kot so: izbira partnerja, definiranje namena razmerja, definiranje globine razmerja, oblikovanje vrednosti razmerja ter na koncu vzdrževanje razmerja. Ko pa so enkrat trne vezi med obema partnerjema vzpostavljene je prekinitev težavna in njeni stroški praviloma vzpodbujajo oba partnerja k vzdrževanju razmerja (Blois 2000, 382).

V obliki povezovanja »ad hoc kupoprodaja«, ki je najbližja umestitvi v razsežnosti »tržnice«, velja visoka raven avtonomnosti in podjetja se po navadi ne vmešavajo v medsebojna poslovanja. Povezovanje temelji na interesih vplivnih udeležencev in podjetja vsako kupoprodajo sproti usklajujeta, ker zahteva izdatno porabo zmožnosti (transakcijske stroške).

Ad hoc kupoprodaja ima lahko nekatere prednosti:

- vedenje vsakega udeleženca omogoča predvsem udejanjanje lastnih interesov ob interesih konkurentov, zato je gibko, prilagodljivo, proaktivno;
- ni stroškov in togosti hierarhije, ni togosti, odpori proti spremembam vodijo v neuspešnost in izginotje takšnih udeležencev;
- kratkoročna učinkovitost in mnogokrat tudi uspešnost, čeprav tudi na račun dolgoročne uspešnosti.

Z vidika obvladovanja in sodelovanja ima lahko ad hoc kupoprodaja nekatere slabosti:

- temelji na vsakokratnem sporazumu o cilju – manj o strategiji;
- sporazum je lahko nedosegljiv zaradi različne miselnosti in interesov;

- vsakokratno sporazumevanje in usklajevanje povzroča večje transakcijske stroške;
- računske – oportunistične presoje presegajo dolgoročne in racionalne presoje;
- zaradi različnih ravni znanja udeleženci ne zmorejo usvojiti tudi koristnih sprememb;
- posredovanja in izravnavanja znanj med posameznimi udeleženci je okorno in prinaša stroške; trg uporablja večinoma le očitno, dokazljivo znanje;
- vsaka sprememba tahreva vnovično usklajevanje interesov neodvisnih udeležencev.

### 5.3 Kupoprodajne pogodbe

Med obema skrajnostima v razsežnosti obvladovanja in povezovanja, tj. med okolje »tržnice« in med okoljem »hierarhije« sem umestil sodelovalna razmerja. Namen povezovanja je skupno delovanje podjetij do obstoječih ali novih trženjskih partnerjev in konkurentov. Umestitev v razsežnosti pogodbenih oblik obvladovanja in sodelovanja je osnovana na pogodbenih razmerjih, ki so kodificirani interesi. Med pogodbenimi oblikami sem za rabo v raziskavi opredelili kupoprodajne pogodbe in kooperacijo – menjavo.

Pri kupoprodajnih pogodbah ne gre za odnos med udeležencem po načelu od primera do primera, temveč velja pogodbeni odnos. Za pogodbeni odnos sem opredelil nekatere značilnosti:

- je obremenjujoč (za nespoštovanje pogodbenih določil veljajo sankcije);
- traja kratkoročno ali dolgoročno;
- medsebojna razmerja in vsebino sodelovanja pogodba postavi v okvir in ga omeji.

Večinoma poskušajo podjetja v sodelovanju s menjalnimi partnerji vzpostaviti dolgoročnejša razmerja. Podjetja poskušajo racionalizirati t. i. transakcijske stroške, ki nastajajo pri snovanju in udejanjanju menjalnih razmerij med posameznimi podjetji.

S poglobljanjem zaupanja v trajnejšem sodelovanju lahko postopno postanejo nepotrebne kakšne ureditve, ki naj podjetje varujejo pred enostranskimi posegi druge strani. Istočasno se uveljavljajo ukrepi, ki s povezovanjem informacijsko-komunikacijskih sistemov in drugimi na-

čini povezovanja omejujejo stroške za sprotno usmerjanje in nadziranje menjalnih procesov.

Kupoprodajne pogodbe so lahko kratkoročne ali dolgoročne, ki jih navadno udeleženci sklepajo za pomembne materiale ali proizvode in tako poskušajo tudi zmanjševati tveganja v prihodnosti.

#### 5.4 Kooperacija

Pri pregledovanju literature na temo kooperacija – sodelovanje sem nadel na številne različne opredelitve in se odločil, da naredim klasifikacijo kooperacij po vsebinah obvladovanja in sodelovanja:

- razvojne kooperacije (poverjanje posameznih razvojnih vsebin do snovanja skupnih projektov),
- tehnološke kooperacije (razporejanje proizvodnje po namenskih tehnologijah),
- trženjske kooperacije (uporabljanje skupnih tržnih poti, distribucijskih kanalov),
- proizvodne kooperacije (dopolnjevanje proizvodnih zmogljivosti).

Kooperacija je oblika obvladovanja in povezovanja, ki jo umeščam med razsežnosti tržnice in hierarhije. Za potrebe tega dela osvojim to stališče, da je kooperacija večinoma pogodbeno razmerje, ki obsega delitev dela med več podjetji. Temelji na medsebojnih interesih in na primerjalnih prednostih, ki jih imajo kooperanti. Primerjalne prednosti lahko kooperanti bolje izkoriščajo v skupnem delovanju.

Hrastelj (1995, 157–162) pravi, da je pogodbena izdelava oblika mednarodnega poslovanja, pri katerem eno podjetje prenese del ali celotno proizvodnjo k drugemu podjetju. Poteka v več oblikah, ki se medsebojno razlikujejo predvsem po stopnji nadzora, ki jo ima podjetje na tujem viru. Obstajajo naslednje oblike pogodbene izdelave, ki se razlikujejo predvsem po tem ali gre za enkratna, večkratna ali stalna naročila izdelave ter kaj so glavni vzroki za naročilo izdelave (Hrastelj 1995, 157–162):

- ekonomska pogodbena izdelava,
- specializirana pogodbena izdelava,
- kapacitetna pogodbena izdelava.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 145–183) ločita izvozne oblike vstopa, pri katerih so izdelki proizvedeni na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa skozi posredne, neposredne ali kooperativne oblike

izvoza vstopijo na ciljni trg in pogodbene oblike nastopa – so že razvitejša oblika mednarodnega nastopanja, ki so pogosto motivirane z željo biti bližje odjemalcev, zmanjšati stroške proizvodnje, skrajšati prodajne poti, izogibanje carinskim in necarinskim omejitvam in podobno. Med najpogostejše oblike pogodbenega nastopa sta opredelila franšizing, licenčno poslovanje, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze.

*Franšizing* je po Hrastelju (1995, 138–139) tipično mešan način poslovanja, ki vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja. Sam pojem franšiza pomeni pravico ali koncesijo za pobiranje dajatev (Hrastelj 1995, 2–5).

*Licenčna pogodba* je sporazum, v katerem dajalec licence daje prejemniku licence pravico uporabljati neko vrednost v zameno za določeno izvršitev in plačilo (primeri: patentne pravice, uporaba blagovne znamke, marketinška ali tehnična podpora, know-how). Dajalec licence se odloča za takšen vstop na trg, ker ima premalo finančnih, managerskih in marketinških strokovnjakov za ustanovitev hčerinskega podjetja v tujini. Prav tako je z licenčnimi posli mogoče podaljšati življenjski cikel izdelka v manj razvitih državah, saj je v razvitih državah izdelek na koncu življenjskega cikla zaradi zastarele tehnologije. Licenciranje je edina realna možnost vstopa na tuji trg, ko vlada omejuje uvoz s carinskimi in necarinskimi omejitvami, zavira tuje neposredne naložbe ali če so politična tveganja prevelika. Prejemnik licence tako izboljša denarnik tok, saj licenčna tehnologija podjetjem omogoča, da imajo izdelke na trgu prej, pri tem so stroški razvoja nižji, toda dolgoročno pomeni manjši dobiček. Koristi glede hitrega dostopa do tehnologije, nižji stroški razvoja in relativno zgodnji denarni tok so glavne prednosti licenciranja, vendar je prejemnik licence odvisen od dobavitelja tehnologije (Hollensen 2004, 311–313).

Kenda (2001, 183) dodaja, da je licenčno poslovanje prvi korak k zahtevnejšim oblikam mednarodnega poslovanja. To je popularna oblika vstopa na tuji trg, ker zanj ni potreben gotovinski vložek, ker podjetje svoje stroške za raziskave in razvoj dodatno proda, ker lahko vpliva na lokacijo proizvodnje, ne da bi pri tem prevzelo tveganja lastniške ali naložbene narave.

Johansson (2003, 188) kot posebno obliko vstopa na tuji trg omeja še proizvodno originalnih sestavnih delov (OEM – original equipment manufacturing), kjer izvoznik vstopa na trg s proizvodnjo komponent brez lastne blagovne znamke, te pa odjemalec sestavlja v končni izde-

lek, ki ga prodaja pod lastno blagovno znamko, po navadi tudi na več trgih hkrati, dejavnosti pa gre v tem primeru za partnersko obliko sodelovanja.

Sodobna dogajanja v poslovanju podjetij in proučevanje konkurenčnosti vedno bolj poudarjata pomen prenosa funkcij ali dejavnosti izven podjetja. Takšno funkcijo prevzame drugo podjetje (podizvajalec, pogodbeni izvajalec, kooperant, subkontraktor), ki jo opravi kakovostneje, hitreje in ceneje. Podizvajalec je torej podjetje, ki sprejme proizvodnjo izdelka ali storitve, ki jo potrebuje druga stran (glavni pogodbenik), da bo ta izpolnila naročilo oz. pogodbo, v kateri podizvajalec ni pogodbeni stranka. Podizvajalčevi izdelki so običajno le del končnega izdelka, podizvajalci pa nimajo neposrednega stika s končnim odjemalcem. V primeru standardne podizvajalske pogodbe gre za standardne izdelke, kjer posebne prilagoditve posebnim odjemalcem niso potrebne. V enostavnem proizvodnem sodelovanju, če gre za sicer enostavno izmenjavo informacij, glavni pogodbenik pa določi kriterije za sodelovanje (povzeto po Dubrovski 2006, 194).

Vežjak (1987, 113) pravi, da se kooperativni proizvodni odnosi kažejo v naslednjih oblikah:

- medsebojne dobave sestavnih delov za kooperativni izdelek;
- prvi kooperant dobavlja sestavne dele izdelka, drugi kooperant dobavlja končni izdelek, v katerem so vgrajeni tudi uvoženi sestavni deli prvega kooperanta;
- prvi kooperant dobavlja drugemu surovine, reprodukcijski material, polizdelke, drugi kooperant pa dobavlja prvemu končne izdelke, za katere je porabil prejete surovine, reprodukcijski material in polizdelke;
- kooperanti dobavljajo sestavne dele sistemu ali sistemске komponente za naložbene projekte ter sestavine za kontrolne, regulacijske in informacijske naprave in sisteme;
- prvi kooperant dobavlja drugemu sestavne dele sistema, drugi kooperant pa prvemu končne izdelke sistema, v katerem so montirani sestavni deli, ki jih je dobavil prvi kooperant.

Proizvodna kooperacija in na podlagi te kooperacijski izvoz je eden od najpogostejših načinov vstopa v mednarodno poslovanje za podjetja, ki se največkrat pojavljajo v vlogi podizvajalca. Višja je oblika pogodbenega odnosa, globlja je partnerska povezava, ki nadomesti začetni kuoprodajni odnos. Podizvajalec tako postane strateški razvojni partner.



## 5.5 Lastniški deleži

Povezovanje v instrumentalnem konceptu podjetij je predvsem lastninsko, saj daje lastništvo deležnikom moč in omogoča učinkovito formalno obvladovanje. Lastninsko povezovanje (s pripajanjem, spajanjem, nakupi deležev, nakupi sredstev) je lahko prijateljsko ali sovražno. Nasprotujejo lahko tudi drugi deležniki; tudi management; udejanjanje nasprotovanja je odvisno od pravne ureditve. V instrumentalnem pristopu je cilj nakupovanja povečevanje premoženja deležnikov – bodisi kot naložba kapitala, snovanje portfelja kar najbolj donosnih podjetij – bodisi kot snovanje sinergičnega, celovitega, zaokroženega in večinoma dolgoročno uspešnejšega podjetja (De Wit in Meyer 2005, 144–149).

Lastninsko povezovanje ni usmerjeno izključno v snovanje donosnega portfelja programov, temveč tudi v sodelovanje in povezovanje temeljnih zmožnosti in priložnosti. Za povezovanje med podjetji so bile dolgo časa kot najprimernejša oblika v literaturi obravnavana skupna vlaganja, ki so bile značilna predvsem za povezanost korporacij z lokalnimi partnerji, sedaj pa gre tudi v mednarodni relaciji največ za strateške zveze med globalnimi konkurenti.

Skupna vlaganja so prva oblika, ki sem jo umestil v lastninsko obvladovanje in sodelovanje med podjetji. O skupnem vlaganju govorim tedaj, ko dva ali več partnerjev skupno ustvarijo neodvisno, ločeno podjetje – novo pravno osebo, v katero vложи vsak svoj delež sredstev z namenom sodelovati pri obvladovanju podjetja, prevzemanju tveganja in udeležbi pri dobičku. Skupna vlaganja se v mednarodnem okolju pojavljajo kot specifična in kompleksna organizacijska in pravna oblika, ki zahteva temeljito poznavanje njene organiziranosti, pravne urejenosti in delovanja.

Skupna naložba je oblika poslovnega procesa, pri katerem dve podjetji vložita sredstva v skupen projekt, nad izvedbo katerega ohranita delni nadzor. To je oblika podjetja, ki jo skupaj ustanovita in dejavno soobvladujeta dve neodvisni podjetji, ki združita sredstva (kapital, delo in znanje) za uresničitev skupnega cilja (Bannock, Baxter in Davis 2003, 210–213).

S pojmov skupnega vlaganja razumemo srednjeročne ali dolgoročne projekte, pogodbeno povezavo ali naložbo različnih pravnih oblik, ki uresničuje skupne cilje poslovanja dveh ali več udeležencev iz različnih držav, in katere bistvena prvina je prenos raznih sredstev, človeških virov in predvsem znanj (tehnoloških, trženjskih, organizacijskih, finančnih).

nih itn.), na podlagi lastninske funkcije upravljanja, vodenja, delitve dobička in tveganj (nevarnosti) poslovanja (Šuštar 1992, 7).

Skupna vlaganja so z vidika obravnavanja razsežnosti zunanjega izvajanja dejavnosti, oblika lastninskega obvladovanja in povezovanja. Ko se podjetja srečujejo z visokimi stroški mednarodne menjave sredstev in motivom za pridobitev novih znanj, ki so specifična za uporabo v podjetju, se domača in tuja podjetja odločajo za skupna vlaganja. Podjetje, ki mednarodno posluje, si pogosto postavlja vprašanje, kako organizirati poslovanje in vodenje podjetja na mednarodnih trgih. Po navadi se podjetje sooča z dilemo, ali organizirati odnose na tržni ali hierarhični osnovi. To pomeni, da lahko podjetje na mednarodnih trgih posluje s pogodbenimi načini poslovanja (npr. posredni izvoz, licenčno poslovanja itn.) ali z lastninskimi načini poslovanja (lastna podjetja).

Z vidika organizacijske kompleksnosti se podjetja odločajo za skupna vlaganja z namenom obvladovanja razmer v poslovnem okolju, vendar, bolj kot je kompleksna situacija, manj je verjetno, da so skupna vlaganja neranljiva na organizacijske spremembe. Gre za neke vrste odzive podjetij na nepredvidljive in nestabilne pogoje mednarodnega poslovanja.

Jaklič (1998, 22) pravi, da je v primerjavi z drugimi načini povezovanja prednost skupnih vlaganj v tem, da gre za stabilno obliko, ki jo odlikuje resnost in dolgoročna naravnost udeležencev, ki ne poskušajo zgolj izrabiti prednosti in znanja drugega, temveč si prizadevajo, da v končni fazi skupno vlaganja postane predvsem samostojno podjetje, z lastno vizijo, poslanstvom, cilji, sredstvi in zaposlenimi.

V kapitalskih povezah kooperativna podjetja okrepijo pogodbe s kapitalskimi vložki enega partnerja v drugega, včasih po so te naložbe obojestranske. Partner – vlagatelj postane solastnik podjetja. Sredstva, pravice in obveznosti se delijo skozi skupno lastništvo podjetja. Lastniki nastopajo v več vlogah: kot delničarji, delijo si odgovornosti pri sprejemanju odločitev pri poslovanju ter kot lastniki marketinških, organizacijskih, proizvodnih, tehnoloških in drugih znanj, ki se povezujejo s prenosi kapitala in upravljanja (Barney 1997, 285). V tem primeru ne gre za ustvarjanje nove poslovne enote, temveč eden od partnerjev prevzame nekatere od interesnih oziroma funkcijskih področij drugega. V skupna interesna področja partnerja skupno vlagata sredstva in znanje, le da se to pravno-formalno vrši znotraj poslovnega področja enega od partnerjev. Partnerja delujeta skupaj na področju skupnega vršnega managementa ter interesnih področij poslovanja in skupnih sredstev. Tako po eni strani skupna vodstvena skupina omogoča pretok in izmenjavo

znanj, po drugi strani pa eden od partnerjev lahko prevzame določeno poslovno funkcijo znotraj in v času trajanja medsebojnega poslovnega sodelovanja za drugega (Plut 1998, 47).

Predvsem skupna vlaganja so specifično področje, kjer naletimo tudi v literaturi na obilo nasprotujočih si mnenj. Če gre za t. i. joint-venture, vlaganja 50:50 s popolno enakopravnostjo naložbenikov so dvomi glede ročnosti sodelovanja upravičeni. Sicer pa so skupna vlaganja običajna v delniških družbah, ki so po definiciji v lasti več delničarjev in družbah z omejeno odgovornostjo, zlasti večjih, ki so mnogokrat v lasti več deležnikov z različnimi deleži.

Skupna enaka vlaganja dveh ali več podjetij v tretje so vsakdanja praksa; lahko so samo finančne naložbe ali pa so za njimi poslovni nameni. Tu so pomembne pravice, ki izhajajo iz različno velikih deležev (zaščita manjšinskih deležnikov, večinski delež (51 odstotkov ali več), kvalificirane večine za pomembne odločitve, večinoma lastninske (različno, pogosto 70- ali 80-odstotno).

Nakupi podjetij v celoti so prav tako lahko dveh vrst kot neenaka vlaganja, lahko so sovražni ali prijateljski, samo naložbe kapitala ali s poslovnimi nameni.

*Prevzemi* (angl. takeovers) in *spojitve-združitve* (angl. mergers) so v mednarodni korporacijski praksi tesno povezani in v določenih segmentih le težko postavimo ločnico med njimi. Za prevzeme je značilno, da naj bi bili vezani na trg vrednostnih papirjev, spojitve pa na statusno-pravna razmerja. Vendar lahko o takšni strogi razmejitvi govorimo le v primeru, ko sam mehanizem prevzemov onemogoča širjenje pojma na področje statusnih sprememb, se pravi tudi na področje pogodbenega odnosa med dvema subjektoma. Materialnopravne značilnosti prevzemov bi lahko strnili v dokaj preprost model, saj gre na eni strani za klasično ponudbo, na drugi strani pa za klasičen sprejem ponudbe. Gre torej za instrument civilnega prava, pri katerem da ponudnik drugi stranki povabilo, naj ta z njim sklene pogodbo pod pogoji, ki jih je navedel v pogodbi (Tekavc in Pučnik 2002, 13).

Tekavc (Tekavc in Pučnik 2002, 9–10), opozarja na dvojno razumevanje pojma prevzem. Stroga pravna definicija opredeljuje prevzem kot pridobitve določenega števila delnic, ki zagotavljajo glasovalne pravice. Takšno opredelitev postavlja večina zakonodaj, pa tudi samoregulativnih predpisov. Ekonomska opredelitev pojma je mnogo širša, saj z ekonomskega stališča ni pomembno sredstvo za pridobitev nadzora nad nekim podjetjem, temveč cilj, se pravi sam nadzor. Tako ni pomembno,

kako je nekdo pridobil nadzor nad podjetjem, temveč le, da ga je pridobil.

Med temeljnimi izhodišči za prevzem Tekavc in Pučnik (2002, 29) določita temeljne pogoje. Pri pogoj je obstoj kapitalskih družb. Prevzeti je mogoče le kapitalsko družbo, kjer so upravljalvske pravice vezane bodisi na poslovne deleže bodisi na delnice z glasovalno pravico. S pridobitvijo poslovnega deleža ali delnic z glasovalno pravico pridobitelj dobi določena upravičenja, ki izvirajo iz tega. Ker je upravljalvski položaj sorazmeren s številom delnic, pride do prevzema tedaj, ko si prevzemnik zagotovi toliko delnic, da mu te zagotavljajo ključen položaj pri odločanju. V statutu posamezne družbe je glasovalna pravica sicer lahko omejena in takšna družba bo seveda manj zanimiva za prevzem. Takšne omejitve so poznane in uporabljene tudi v tujih pravnih redih (Tekavc in Pučnik 2002, 29–30).

Cilj prevzema, ki ga zasleduje ponudnik, je pridobitev kontrolnega deleža v družbi. Kontrolni delež pomeni imetništvo tolikšne količine glasovalnih pravic, da imetniku zagotavlja moč ali celo absoluten vpliv na delovanje družbe. V absolutnih odstotkih bi lahko o prvem pragu kontrole govoril pri pridobitvi petdesetih odstotkov in enega glasu v družbi. Takšen delež namreč imetniku zagotavlja, da bo lahko sam odločal o vseh poslih, razen o tistih, za katere je predpisana kvalificirana večina. Drugi prag pa predstavlja pridobitev petinsedemdeset odstotkov in enega glasu. Imetnik takšne količine glasovalnih pravic lahko sam izglasuj tudi vse sklepe, za katere je potrebna kvalificirana večina glasov (Tekavc in Pučnik 2002, 27–30).

V praksi ni treba pridobiti 50 oziroma 75 odstotkov glasovalnih pravic družbe, temveč zadostuje precej manjši delež. Pomemben dejavnik pri tem, kolikšen delež je dejansko potreben za prevzem vodenja družbe, je struktura družbenikov in njihovo sodelovanje pri upravljanju. Če ima na primer delniška družba zelo razpršeno strukturo delničarjev, potem lahko tudi delničar s sicer absolutno majhnim deležem delnic, ki pa je znaten v primerjavi z drugimi delničarji, vodi družbo. Enako velja tudi glede same aktivnosti družbenikov pri upravljanju. Če se delničarji na primer ne udeležujejo skupščine, potem lahko delničar z majhnim deležem delnic, ki pa se udeležuje skupščine, sprejema odločitve, ki pomembno vplivajo na upravljanje družbe (Tekavc in Pučnik 2002, 24).

V primeru kapitalskih povezav gre za kapitalske, lastninske in statusne spremembe pri sodelujočih podjetjih. Namesto interorganizacijskih povezav je v ospredju intraorganizacijsko uresničevanje strateških

ciljev, ki so bili zastavljeni pred kapitalskimi spremembami. Kot piše Dubrovski (2006, 219) so vrste kapitalskih povezav naslednje:

- združitve (pripojitve in spojitve podjetij),
- prevzemi (prevzemnik pridobi v prevzeti družbi kontrolni delež lastništva),
- skupne naložbe (dve ali več podjetij se dogovori, da bodo skupaj ustanovile novo družbo, medtem ko same v nespremenjenem obsegu poslujejo naprej).

V mednarodnem poslovanju med kapitalskimi združitvami in prevzemi prevladujejo slednji, saj je teh več kot 97 %, med temi jih je več kot 2/3 s pridobitvijo 100 % lastništva (World Investment Report 2000, xix). Bertonec (2007, 147) pravi, da prevzemi in združitve postajajo tudi pri nas integralni del strategije rasti podjetij. Kriteriji za izbiro so praviloma finančni in le redko tudi nefinančni. Kesič (2007, 152–154) piše, da so kot motiv navedeni strateški razlogi, predvsem kadar je treba upravičiti visoko prevzemno ceno.

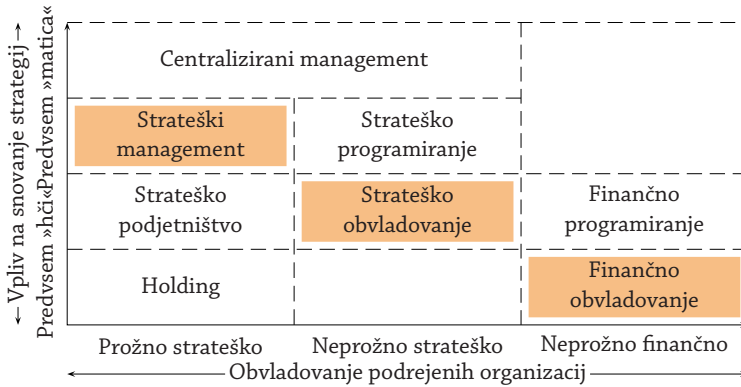
Bertonec (2007, 147) pravi, da številne raziskave kažejo, da več kot polovica vseh prevzemov ni zgodba o uspehu. Bruner (2004, 45–48) navaja, da je le okoli 20 odstotkov prevzemov, ki so res uspešni. Harding in Rouse (2007, 125–217) navajata, da dve tretjini združenih podjetij izgubi del svojega tržnega deleža v prvem kvartalu skupnega delovanja, v tretjem kvartalu skupnega delovanja izgubi svoj tržni delež že 90 odstotkov združenih podjetij.

## 5.6 Korporacija

Kot drugo pomembno obliko, ki sodi med lastninske oblike obvladovanja in sodelovanja med podjetji sem umestil korporacijo. Korporacijo sestavljajo obvladujoče podjetje (družba) in obvladovana podjetja (družbe), ki jim pravimo hčerinska podjetja. Korporacija je skupina podjetij (pravnih oseb), ki jih v večinskimi lastniškimi deleži obvladuje matično podjetje. Hčerinska podjetja so pravne osebe in odgovarjajo za svoje poslovanje.

Iz vloge managementa osrednjega podjetja pri načrtovanju in nadzorovanju izvajanja politike v skupino vključenih podrejenih podjetij (hčera, vnukinj ipd.), sledijo trije prevladujoči modeli (Goold in Campbell 1989):

- strateški management (angl. Strategic Management),
- strateško obvladovanje (angl.: Strategic Control) in



SLIKA 5.2 Načini za obvladovanje podjetij (prirejeno po Goold in Campbell 1989)

- finančno obvladovanje (angl. Financial Control).

Pri modelu *strateškega managementa* korporacijski center prevzema načrtovanje strategije in natančno določa, kakšno vlogo ima posamezna poslovna enota. Od vseh treh pristopov je ta oblika najbolj centralizirana. Tavčar (1996, 482; 2006, 348) pravi, da zahteva od osrednjega managementa največ strokovno in etično dobrih odločitev. Oblika nadzora je bolj vsebinska in usmerjana na dolgoročne programe, pri čemer se preverjanje nanaša na strateške mejnike, in ne toliko na konkretno določene cilje.

Prednost tega načina obvladovanja je v tem, da spodbuja dolgoročno strateško usmerjenost vseh enot v skupini. Korporacijska strategija se oblikuje od zgoraj navzdol, kar lahko pomeni, da se posamezne poslovne enote velikokrat ne poistovetijo s smernicami in zastavljenimi cilji. V modelu strateški management ima pomembno vlogo intuitivno odločanje vršnih managerjev, s tem pa njihova osebna naravnost – vrednote, interesi.

Drugi, model strateškega obvladovanja, poskuša center poiskati ravnotežje med dolgoročno konkurenčnostjo in kratkoročno finančno uspešnostjo skupine. Sama organizacijska struktura zmanjša vpletenost centra pri obvladovanju povezav med poslovnimi enotami in pri ustvarjanju sinergije med njimi (Goold in Campbell 1989, 93). Center je zadolžen predvsem za razporejanje managerskih virov. Poslovne enote v portfelju imajo dokaj visoko stopnjo avtonomije in so odgovorne za koordiniranje strategije. Odgovornost je prenesena s korporacijske ravni na raven poslovnih enot.

T. i. »strateško obvladovanje« je zelo razširjena oblika – takšna je ve-

čina transnacionalk. Za »strateško obvladovanje« je značilna avtonomnost obvladovanih podjetij, vendar znotraj strateške usmeritve (temeljne politike), smernic in enotne metodologije. Ker so managerji poslovnih enot zadolženi za oblikovanje strategij in letnih načrtov, se pojavi interesno vedenje enot, pri čemer managerji ščitijo svoje področje. Pomanjkljivost tega načina vodenje je tudi odtujenost centra, ki ni več aktivno vključen v oblikovanje politike. Poleg tega lahko govorimo o boljši finančni uspešnosti, večji racionalizaciji portfelja, pri kateri so nedonosne enote prodane, in bolj sistematičnem in analitičnem načrtovanju (Goold in Campbell 1989, 101).

Tretji, *model finančnega obvladovanja*, ponazarja, da v tej obliki vodenja center ravna kot delničar in je zadolžen za razporejanje finančnih sredstev med poslovne enote, določanje finančnih ciljev, nadziranje poslovanja in reorganizacije managementa poslovnih enot v primeru slabega poslovanja. Ta model je uspešen v naslednjih primerih (Johnson in Scholes 1997, 427–429):

- v podjetjih, ki poslujejo na razmeroma stabilnih trgih z zrelo tehnologijo, v katerih so cilji odločanja kratkoročni;
- v podjetjih, v katerih so si poslovne enote dovolj podobne, da lahko center uvaja enovit stil;
- v podjetjih, v katerih je mogoče konsistentno in natančno postaviti enake cilje in enak režim poslovanja;
- v skupinah z enostavno organizacijsko strukturo, v katerih imajo poslovne enote decentralizirano odgovornost.

Center je pasiven in ne podpira enot v smislu ustvarjanja sinergičnih učinkov med njimi. Poslovanje skupine je v celoti podrejeno finančnim rezultatom in kratkoročnim ciljem, pri čemer so strateške smernice na drugem mestu in nikakor niso opravičilo za nedoseganje ciljev. V takšnih podjetjih je po navadi močan oddelek financ in le malo formalnega strateškega načrtovanja. Dolgoročna konkurenčnost naj bi izhajala iz kratkoročne finančne uspešnosti. Prednost finančnega obvladovanja je v jasnih merilih uspešnosti, pri čemer se vsakršno odstopanje takoj sankcionira ali nagradi. Ker managerji poslovnih enot postavljajo letne načrte, se z njimi tudi poistovetijo. Slabosti se kažejo v zanemarjanju dolgoročne strategije, ker je podjetje usmerjeno le na četrletne in polletne rezultate. Zaradi takšnega pritiska na managerje poslovnih enot pogosto prihaja do manipuliranja z informacijami glede dejanskih rezultatov in do izogibanja odločitvam, ki so preveč tvegane.

Izbira načina za obvladovanje podjetja temelji na več dejavnikih in ni preprosta. Finančno obvladovanje je bolj smiselno za podjetje, katerih cilji so tvegani in kratkoročni. Po drugi strani prineseta strateško obvladovanje in strateški management boljše rezultate v podjetjih, v katerih so pomembnejši dolgoročni cilji. Kjer je odgovornost za realizacijo ciljev stvar osebne odgovornosti posameznikov, sta primernejša načina za vodenje enot strateško in finančno obvladovanje. Predstavljeni trije modeli obvladovanje poslovnih enot se v praksi le redno uresničujejo v tako čisti obliki. Poleg tega se podjetja stalno spreminjajo in prevzemajo različne načine vodenja.

Tavčar (2006, 348) pravi, da je treba najti način, ki omogoča, da si snovanje in načrtovanje politike delita management osrednjega podjetja in hčerinskih podjetij. Management osrednjega mora imeti možnost, da nadzira managemente hčerinskih podjetij pri izvajanju politike. Temeljno vprašanje je, do kolikšne globine se management osrednjega podjetja hoče, more in sme vpletati v delovanje managementa hčerinskega podjetja – in da pri tem dodaja kar največ vrednosti v delovanje hčerinskih podjetij.

Management matičnega podjetja lahko:

- bolj ali manj avtoritarno sodeluje v načrtovanju politike hčerinskih podjetij, ki naj bo v skladu s politiko skupine podjetij;
- usmerja in nadzoruje izvajanje načrtov politike hčerinskih podjetij, kar lahko počne vsebinsko poglobljeno, ali pa se zadovoljuje s sintetičnimi računovodskimi informacijami;
- lahko tudi opravlja storitve, pogojene s položajem in zmožnostmi matičnega in s potrebami podrejenih podjetij; zaradi teh storitev pa naj ne zraste preveč obseg matičnega podjetja.

Hčerinska podjetja so pravne osebe, management teh podjetij mora po zakonu skrbeti, da vsako uspešno posluje; to omejuje obvladovanje podjetja s strani matice. Management podrejenega podjetja se mora upreti navodilom managementa matice, če bi ta škodovala interesom podjetja in udeležencem tega podjetja; če tega ne stori, prevzema osebno, neomejeno in solidarno odgovornost za posledice. Se pa lahko management hčerinskega podjetja upre navodilom managementa matice tudi zaradi osebnih interesov, pa interesov notranjih in zunanjih udeležencev hčerinskega podjetja. Tedaj lahko trdi, da je kakšno navodilo matice škodljivo za hčerinsko podjetje – in težko je dokazovati nasprotno. Če pa management matice vztraja na navodilu, ga mora



management hčerinskega podjetja sicer izvesti, vendar tedaj management matice prevzema težko osebno odgovornost – in težko dokaže, da njegovo navodilo hčerinskemu podjetju ni prizadejalo škode (Tavčar 2006, 347).

Razsežnostmi načinov in stopenj obvladovanja hčerinskih podjetij se umeščajo od določanja strateških usmeritev prek določanja metod in sodb pri avtonomnem odločanju do enostavnih ekonomskih sodil za delovanje sicer docela avtonomnih podjetij, od pogodb z managementi podrejenih podjetij do pogodb o obvladovanju in sodelovanju med matico in hčerinskimi podjetji.

Poslovne enote v korporaciji so glede na medsebojne odnose prepletene v pravnem in organizacijskem smislu. Pravno gledano so razmerja med poslovnimi enotami lahko naslednja (Pivka 1992, 600):

1. ena poslovna enota (korporacijski center) ima v lasti drugo poslovno enoto,
2. ena poslovna enota je odvisna od druge poslovne enote,
3. poslovna enota ima lahko v drugi poslovni enoti tudi kapitalski delež.

## 5.7 Enovito podjetje

Med oblike lastninskega povezovanja in sodelovanja kot tretjo obliko umeščam *enovito podjetje*. Enovito podjetje deluje v okolju, kjer veljajo zakonitosti »hierarhije«. Enovito podjetje je lahko členjeno v bolj ali manj avtonomne enote, ki pa niso pravne osebe; za njihovo poslovanje odgovarja podjetje. Delegiranje ne zadeva le sodelavce v podjetju, temveč tudi enote podjetja, ki imajo lahko različno stopnjo avtonomije. Mogoče jih je razvrščati glede na položaj in pooblastila, ki jih imajo v podjetju – to so odgovornostne enote – ali pa po vsebinskih sodilih, kot programske enote. Od rentabilnostne enote, ki je že skoraj »podjetje v podjetju«, je le še korak do samostojnega podjetja. Programska enota zagotavlja podjetju primeren položaj v ciljnih segmentih trga oz. ciljnih skupinah odjemalcev; za te v literaturi pogosto rabijo izraz »strateško poslovno področje«. Za učinkovito izvajanje programa je pomembna primerna umeščenost programa v strukturo podjetja.

Eden najbolj znanih modelov sodobnega podjetja je Mintzbergov model, ki določa pet standardnih podsistemov, iz katerih je sestavljena vsako podjetje. Bistvo modela, ki ga je več kot pred tremi desetletji razvil Mintzberg, je ugotovitev, da je struktura podjetja sestavljena iz različ-

nih struktur, ko so med seboj povezane in soodvisne. Njegov pristop najboljše izraža kompleksnost klasičnih modelov, ki naj bi ponazarjali razmere v sodobnih podjetjih.

Kot osnovo za nadaljnjo rabo v monografiji bom prikazal glavne tipe organizacijskih struktur po Mintzbergu, ki so pomembni za razumevanje in umeščanje podjetij v posamezne oblike in stopnje obvladovanja in povezovanja.

Mintzberg (1991, 299–304) je zasnoval pet različnih tipov organizacijskih struktur. Za vsak tip podjetja je po njegovem mnenju značilen eden od načinov urejanja in povezovanja. V nadaljevanju na kratko opišem posamezne organizacijske strukture in indikativno prikažem njihove prednosti in slabosti z vidika povezovanja med podjetij

- *Enostavna struktura*: vodi jo vrh podjetja, ki je umeščen neposredno nad operativnim jedrom in tako ne da skoraj nič na srednje vodje in pomožne štabe. Vrh podjetja nadzoruje odločitve, s čimer se vzpostavi neposredni nadzor na koordinacijo. Gre za visoko centralizacijo usklajevana v strateškem vrhu. Temu tipu organizacijske strukture najbolj ustreza neposredni nadzor.
- *Mehanska struktura*: tehnostrukura se nagib k racionalizaciji, optimizacij delovanja podjetja prek standardizacije delovnih procesov; podpirajo le omejeno horizontalno decentralizacijo. V temu tipu strukture imajo svoje mesto tudi srednji in pomožni štabi. Prevladuje standardizacija delovnih procesov.
- *Profesionalna struktura*: člani operativnega jedra težijo k profesionalizaciji, poskušajo minimizirati vplive na njihovo delo, in sicer tako vpliv kolegov kot srednjih vodij in tehnične administracije. Ta tip strukture ima zato le majhno tehnostrukuro in srednje vodje. Prevladuje standardizacija sposobnosti in znanja.
- *Diverzificirana struktura*: je primerna takrat, ko podjetje posluje na različnih trgih. Učinkovitost se dosega z nadziranjem standardizacije proizvodov in storitev; pomembnejši del oblasti predstavlja srednji management. Prevladuje standardizacija rezultatov.
- *Inovativna struktura*: pri temu tipu strukture predstavlja temelj sodelovanje. Pomožni štabi, srednje vodje in tudi osebje operativnega jedra se povezujejo v time različnih skupin.

V literaturi (Ansoff 1984, 38–39) programsko enoto pogosto imenujejo tudi »strateška poslovna enota«. Klasifikacijo odgovornostnih enot prikazuje preglednica 5.1.

PREGLEDNICA 5.1 Odgovornostne enote

Enota	Vsebinska	Primeri
Proračunska enota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezultatov delovanja ni mogoče meriti;</li> <li>• obseg dejavnosti določajo uporabniki;</li> <li>• sredstva zagotavlja letni proračun;</li> <li>• management zagotavlja najboljše delovanje z danimi sredstvi.</li> </ul>	Tajništvo, strokovna služba.
Prihodkovna enota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smoter: kar največji prihodek v okviru določenega proračuna;</li> <li>• vodja vpliva na odločitve, ki vplivajo na prihodek;</li> <li>• nadzor: primerjanje načrtovanega in doseženega prihodka.</li> </ul>	Marketing, prodajni center.
Stroškovna enota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obseg dejavnosti določajo uporabniki, ne vodja;</li> <li>• naloga: izvesti načrt s čim manjšimi stroški;</li> <li>• merilo uspešnosti: višina stroškov;</li> <li>• vodja ima vpliv na stroške.</li> </ul>	Strokovna služba, proizvodni obrat, posamezni programi, obrati, tovarne.
Dobičkovna enota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodja ima vpliv na odločitve o stroških in prihodkih;</li> <li>• merilo uspešnosti: razmerje med stroški in prihodki;</li> <li>• interna bilanca uspeha.</li> </ul>	Večja enota organizacije, posamezne tovarne, programske skupine.
Rentabilnostna enota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodja ima vpliv na stroške, dohodke in uporabljeni kapital;</li> <li>• uspešnost se meri s kazalniki rentabilnosti;</li> <li>• cilj: čim boljši rezultat s čim manjšim kapitalom.</li> </ul>	Tovarne, obrati, podružnice – skraj samostojne organizacije.

Na tem mestu pojasnujem razliko med pojmom hierarhija kot lastnost urejenosti, piramidi pooblaščenja in odgovornosti, nastane ob delegiranju v podjetju in »hierarhija« (kot oznaka, ki jo je za avtoritativno obvladovanje kot skrajnost v razsežnosti vpeljal Williamson (1975).

Hierarhija nastane, ker posamezni manager more neposredno obvladovati le omejeno število podrejenih. Hierarhična je zato vsaka količkan večje podjetje. Hierarhija obstoja tako znotraj centraliziranega, avtoritativno obvladovanega, kot znotraj decentraliziranega, sodelovalno obvladovanega podjetja.

Podjetje, ki je hierarhično je lahko centralizirano ali decentralizirano:

- v centraliziranem je delegiranja kar najmanj,
- v decentraliziranem je delegiranja kar največ.

»Hierarhija« pa je Williamsonu (1975) normativno (lastninsko, zakonsko) obvladovanje podjetja.

V poglavju 4.1 sem obravnaval teorijo o transakcijskih stroških, ki obsega opredelitev t. i. stroškov (porabe zmožnosti) hierarhije in oportunitetnih stroškov, kot sestavin t. i. transakcijskih stroškov. V prvem primeru nastajajo zaradi premagovanja togosti, birokratiziranosti, neustvarjalnosti, nekoristnega interesnega ravnanja itn. V drugem primeru nastajajo zaradi porabi zmožnosti za nenehno usklajevanje interesov svobodnih subjektov.

Pregledovanje literature kaže, da lahko enovita podjetja obsegajo bolj ali manj avtonomne enote. Tako poznamo enovita podjetja, ki so zelo centralizirana in enovita podjetja, ki so decentralizirana. Nekatere prednosti hierarhije so:

- hierarhija temelji na normativnem obvladovanju, omogoča kopičenje moči (dela, kapitala, znanja);
- posameznik lahko prek vzvodja pooblastil posredno obvladuje več posameznikov; vzvodje ima pomnoževalni učinek po ravneh podjetja;
- temelji na sistemu pooblastil in odgovornosti, na obveznih navodilih – na trajni pogodbi;
- navodila obsegajo cilje in strategije, ki lahko presega znanja podrejenega;
- trajna razmerja omogočajo nastajanje zaupanja;
- interesi članov se morajo podrejevati dolgoročnim interesom podjetja, zato lahko podjetje osredotoča svojo skupno moč na posamezna strateška področja ali dejavnosti;
- podjetje povezuje in uporablja obstoječe znanje članov;
- podjetje uporablja tudi prikrita znanja – navodila temeljijo na zamislih nadrejenih;
- spreminjanje je obvezno v okviru trajne pogodbe, ne zahteva vnovičnega usklajevanja.

V nadaljevanju obravnavam nekatere slabosti hierarhije:

- avtonomnost delovanja podrejenih ravni, ki jo prinaša delegiranje, omogoča interesno ravnanje za parcialne interese ravni, enot, skupin, posameznikov; ena od posledic je neverodostojno prenašanje navodil prek hierarhičnih ravni proti izvajalni ravni;

- uveljavljanje parcialnih interesov spodbuja nezaupanje med posamezniki, skupinami, funkcijami, ravni podjetja;
- pooblašcanje je nujno povezano z objektivno odgovornostjo managerja vsake ravni za vse delovanje v njegovi in njej podrejenih ravneh; zaradi izmikanja odgovornosti so interesno obarvane in neverodostojne informacije, posredovane od izvajalne proti vršni ravni podjetja;
- prevladovanje parcialnih nad skupnimi interesi povzroča togost podjetja, močan odpor proti spreminjanju, prilagajanja, uvajanju novosti;
- vendar je toga in neustvarjalna, učinkovitost in uspešnost omejujejo stroški togosti.

### 5.8 Presojanje umestitev in prehodov med oblikami

Quinn in Hilmer (1994, 47–51) predlagata, da si podjetja odgovorijo na naslednja vprašanja, ko se odločajo za izločitev neke dejavnost v zunanje izvajanje:

- 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;
- kaj lahko naredimo, da zmanjšamo omenjeno ranljivost v dogovoru z izvajalcem in zagotovimo obvladovanje, ki je potrebno, da dosežemo zeleno prilagodljivost v povpraševanju.

V poglavju obravnavam okoliščine, ki navajajo za katero od oblik umestitve v razsežnosti do ad hoc kupoporodaje do enovitega podjetja. Prav prehodi iz ene v drugo umestitev so bistveni za presojanje, zakaj so podjetja, ki jih v raziskavi obravnavam, vstopila v posamezna razmerja. S prehodi med oblikami umeščanja v razsežnosti obvladovanja in povezovanja, bom poskušal pojasniti:

- kaj je treba premisliti in proučiti, ko se podjetje premika po krivulji navzgor – od tržnice proti hierarhiji;
- kaj je treba premisliti in proučiti, ko se podjetje premika po krivulji navzdol – od hierarhije proti tržnici.

V nadaljevanju prikazujem nekatere značilnosti oblik obvladovanja in povezovanja, ki temeljijo na interesnem, pogodbenem in lastnin-

skem povezovanju. Nekatere priložnosti in nevarnosti po oblikah povezovanja na osnovi interesov in pogodbe prikazujem v preglednici 5.2.

V nadaljevanju sem zasnoval nekatere mogoče presoje med oblikami obvladovanja in povezovanja, ki je v razsežnosti umeščeno v okolje interesnega in pogodbene povezovanja, v smeri od ad hoc kupoprodaje do zunanjega izvajanja dejavnosti. Nekatere možne presoje na prehodih med oblikami umeščanja prikazuje preglednica 5.3.

Umestitev v razsežnosti lastninskega obvladovanja in sodelovanja prikazujem v preglednici 5.4 po priložnostih in nevarnostih posameznih oblik umeščanja.

V nadaljevanju sem zasnoval nekatere možne presoje med oblikami pri lastninskem povezovanju, ki so v razsežnosti med »tržnico« in »hierarhijo« najbližje okolju »hierarhije«. Nekatere mogoče presoje na prehodih med oblikami umeščanja prikazuje preglednica 5.5.

Za dolgoročno in uspešno sodelovanje med udeleženci zunanjega izvajanja dejavnosti, je treba v primeru lastninskega povezovanja izbrati ustrezno lastninsko sestavo in način obvladovanja podjetja.

Prednosti enovitega podjetja so neposredno odločanje in dolgoročno usmerjanje v okolju kulture enega podjetja, slabosti pa večji obseg in kompleksnost ter zato zahtevnejše obvladovanje, poraba zmožnosti za obvladovanje (t. i. režijski stroški) ter togost podjetja. Zato je večinoma pogodbeno razmerje zunanjega izvajanja sicer trajnejše od ad hoc poslovnih razmerij, vendar manj trajno od lastninskih in ustanoviteljskih razmerij.

De Wit (v De Wit in Meyer 2005, 231–233) pravi, da nastajanje povezav lahko poteka tudi v nasprotni smeri, to je v smeri od enovitega podjetja do korporacije. Večja podjetja postajajo toga, neučinkovita in neustvarjalna. Zato se jih začne deliti na manjše enote. Iz enovitega podjetja nastane družina podjetij, matično podjetje in hčerinska podjetja (nadalje še vnukinje in pravnukinje). V globalnem merilu se takšna sestavljena podjetja odločajo bodisi za strategijo globalnih strategij, bodisi za strategijo lokalne odzivnosti.

Kot je zapisal Yamin (1996, 167–168) je novi val povezav med podjetji kakovostno različen od povezovanj v preteklih obdobjih iz naslednjih razlogov:

- namen novih povezav se nanaša bolj na doseganje strateških oz. pomembnejših ciljev kot v preteklosti;
- največje število povezav se pojavlja na tehnološko dinamičnih področjih;

PREGLEDNICA 5.2 Priložnosti in nevarnosti obvladovanja –  
interesno in lastninsko povezovanje

Oblike	Priložnosti	Nevarnosti
Priložnostna kupoprodaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovativen pristop.</li> <li>• Velika svoboda izbire.</li> <li>• Gibkost sodelovanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Večje tveganje pri poslu.</li> <li>• Hitra in velikokrat nezadostna presoja pri izbiri partnerja.</li> </ul>
Pogodbeno povezovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stalni odjemalci, znana tržna razmerja.</li> <li>• Prvi znaki pov. med podjetji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsežnejši čas dogovarjanja.</li> <li>• Partner podjetje postopno naveže nase.</li> </ul>
Kooperacija – menjava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergije sodelovanja v reprodukcijski verigi.</li> <li>• Osredotočanje na strateške dejavnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enostranski pritiski dobaviteljev in odjemalcev.</li> <li>• Prevzemanje temeljne dejavnosti podjetja.</li> </ul>
Zunanje izvajanje neključnih dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manjši neposredni stroški dejavnosti.</li> <li>• Boljša kakovost dejavnosti – specializirani izvajalci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Višji transakcijski stroški.</li> <li>• Možne zlorabe dostopa v korist konkurentov podjetja.</li> </ul>
Zunanje izvajanje ključnih dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oskrbovanje od izvajalcev – specialistov.</li> <li>• Boljše razmerje med koristmi in stroški.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateška odvisnost od izvajalcev.</li> <li>• Izgubljanje lastnih ključnih zmožnosti.</li> </ul>

Povzeto in dopolnjeno po Tavčar 2007, 68.

PREGLEDNICA 5.3 Presoje ob prehodih med oblikami interesnega in pogodbenega povezovanja

<i>Priložnostna kupoprodaja → pogodbeno povezovanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali zaupanje v partnerje in usklajenost kultur odtehtata odvisnost od njih?</li> <li>• Kakšna so tveganja glede roka dobave in kakovosti oskrbe?</li> </ul>
<i>Pogodbeno povezovanje → kooperacija – menjava</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali je mogoče in verjetno, da kooperanti postanejo nevarni konkurenti?</li> <li>• Kakšni stroški in težave bi nastali ob vnovičnem prevzemanju dejavnosti?</li> </ul>
<i>Kooperacija – menjava → zunanje izvajanje neključnih dejavnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali nižji stroški oskrbovanja odtehtajo večje transakcijske stroške?</li> <li>• Ali bodo imeli izvajalci dostop do ključnih znanj oz. zmožnosti podjetja?</li> </ul>
<i>Zunanje izvajanje neključnih dejavnosti → zunanje izvajanje ključnih dejavnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katere in koliko ključnih dejavnosti je smiselno prenesti, kako jih porazdeliti?</li> <li>• Ali bo podjetje izgubilo ključne zmožnosti?</li> <li>• Ali je možno in verjetno, da izvajalci postanejo nevarni?</li> </ul>

- prevladujejo povezave v triadi (Evropa, ZDA, Japonska), medtem ko so bile v preteklosti značilne povezave med podjetji iz razvitih držav in držav v razvoju;
- povezovanje je bilo v preteklosti večkrat nadomestilo za neposre-

PREGLEDNICA 5.4 Priložnosti in nevarnosti obvladovanja – lastninsko povezovanje

Oblike	Priložnosti	Nevarnosti
Enovito podjetje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koncentracija moči pri delovanju.</li> <li>Formalna avtoriteta vršnega managementa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uveljavljanje parcialnih interesov.</li> <li>Togost, odpor proti novostim, spreminjanju.</li> </ul>
Korporacija – »strateški management«	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dolgoročno, usklajeno usmerjanje delovanja.</li> <li>Ambiciozni dolgoročni načrti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opravičevanje neuspehov z ukazanimi usmeritvami.</li> </ul>
Korporacija – »strateško obvladovanje«	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spodbujanje strateške miselnosti podjetij.</li> <li>Presojanje načrtov podjetij po merilih korporacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Načrtovanje je lahko formalno, birokratsko.</li> <li>Izogibanje tveganjem, interesno taktiziranje.</li> </ul>
Korporacija – »finančno obvladovanje«	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasna, enostavna merila in sodila uspešnosti podjetij.</li> <li>Motiviranje managerjev za trajno donosnost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Možno izgubljanje skupne strateške usmeritve.</li> <li>Kratkoročna naravnost samo na dobiček.</li> </ul>
Finančni holding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osredotočenost na donosnost kot interes deležnikov.</li> <li>Enostavno obvladovanje podjetij v portfelju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zanemarjanje interesov udeležencev.</li> <li>Pomanjkanje sinergij med podjetji v portfelju.</li> </ul>

Povzeto in dopolnjeno po Tavčar 2007, 66.

PREGLEDNICA 5.5 Presoje ob prehodih med oblikami lastninskega povezovanja

<i>Enovito podjetje</i> → <i>korporacija – »strateški management«</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ali je vršni management zmožen strateškega načrtovanja po podjetjih?</li> <li>Ali bodo managerji podjetij sprejemali strateške načrte, zasnovane v korporaciji?</li> </ul>
<i>Korporacija – »strateški management«</i> → <i>korporacija »strateško obvladovanje«</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ali zmore vršni management izdelati enotno met. za načrtovanje v podjetjih?</li> <li>Ali so managerji podjetij zmožni ustvarjalnega načr. po takšni metodologiji?</li> </ul>
<i>Korporacija »strateško obvladovanje«</i> → <i>korporacija »finančno obvladovanje«</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ali poenostavitev obvladovanja odtehta odpravo enotnih progr. usmeritev?</li> <li>Ali so managerji podjetij zmožni in voljni za samostojno strateško načrtovanje?</li> </ul>
<i>Korporacija »finančno obvladovanje«</i> → <i>finančni holding</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ali je management podjetij usposobljen za samostojno strateško obvladovanje?</li> <li>Ali učinkovitost holdinga odtehta prednosti skupne kulture korporacije?</li> </ul>

dne naložbe v tujini kot metod vstopa na tuji, lokalni trg in izkoriščanje obstoječih možnosti, danes, pa bolj v izgradnjo novih, dodatnih razvojnih možnosti.



## 6 Empirično raziskovanje

### 6.1 Nabor stališč avtorjev

V družboslovju poznamo dve paradigmi raziskovanja: kvalitativno in kvantitativno. Paradigmo sestavlja niz prepričanj, skupnih skupini znanstvenikov, o tem, kako je naravni svet zgrajen, kaj velja za resnično in veljavno znanje. Je celotna teorija in okvir, v katerem znanstveniki delujejo (Haralambos in Holborn 1999, 897). Guba in Lincoln (v Trnavčević 2001, 28) menita, da izbiro eno ali druge določajo raziskovalčev pogled na svet, njegova prepričanja in stališča, ki definirajo njegovo »naravo« sveta, posameznikovo mesto v njem in vrsto možnih relaciji do tega sveta in njegovih delov. Obe paradigmi se med seboj razlikujeta po metodologiji raziskovanja. Povezovanje raziskovanja s filozofsko mislijo nam pomaga osvetliti značilnosti različnih orientacij ali paradigem raziskovanja. Tako kvalitativno paradigmo raziskovanja mnogi avtorji povezujejo s fenomenologijo in simbolno interakcijo, konstruktivizmom in kritično družboslovno znanostjo, kvantitativno pa najpogosteje s pozitivizmom (Merriam 1998, 3–4). Kvalitativna paradigma raziskovanja je po Merriam (1998, 5–6) skupno poimenovanje koncepta, ki pokriva več različnih oblik raziskovanja s skupnimi bistvenimi značilnostmi. Te so:

- prepričanje, da realnost konstruirajo posamezniki, ki so v interakciji s svojimi socialnimi svetovi,
- zanimanje za razumevanje pomena/smisla, ki so ga konstruirali ti ljudje,
- zanimanje za izkušnje, ki se živijo, doživljajo in preživljajo,
- zanimanje za delovanje delov pojava z vidika ustvarjanja celote pojava.

Flere (2000, 35) opredeli bistvo kvalitativne metodologije, ki je po njegovem mnenju v interpretativnem tolmačenju, kjer raziskovalec ne izhaja iz podmene, da bi bile vloge in potek dogodkov določeni, temveč domnevajo, da se vzorci vedenja in posamično vedenje akterjev lahko nenehno spreminja pod vplivom njihove interpretacije položaja.

V kvantitativni metodologiji pa je potek dogodkov določen, rezultati so natančni in numerični, zaradi števil in statističnih analiz ji naročniki tudi bolj zaupajo (Flere 2000, 35–37).

Med attribute kvalitativne raziskave sodijo po Mužiču (1994, 41) izogibanje posploševanju, pristop k celovitosti pojava, poglobljenost in usmerjenost v proces. Pomanjkljivosti kvalitativne metodologije so po Fleretu (2000, 39) predvsem subjektivnost, ki izhaja iz okoliščine, da je raziskovalec sam »raziskovalno sredstvo«, obremenjenost s stališči, ki so raziskovalcu lastna, ni možnosti ponovitve raziskave ali posplošitve. Mesec (1998, 23) pravi, da je kvalitativna paradigma raziskovanja nasprotna raziskovanju, ki poteka po zgledu naravoslovnih metod. Te se nanašajo predvsem na eksperimente in iz njih izhajajoča izkustva.

Kompleksnost presoj o umeščanju v oblike in stopnje od »tržnice« k »hierarhiji« narekuje usmeritev v kvalitativne raziskovalne pristope, saj »omejena racionalnost« (March in Simon 1958, 139–168; Tavčar 2008, 193–197) omejuje izvedljivost kvantitativnega raziskovanja. Indukcija, ki je uporabna v enostavnih zadevah, ki jih razumemo kot deterministične sisteme, v kompleksnih ni uporabna (torej zlasti v zadevah, ki obravnavajo žive organizme, naravo, človeka in družbo). Indukcija iz znanih posameznosti gradi splošen sklep (odločitev). Prvi pogoj je dovolj popolna informiranost in obvladljiva kompleksnost zadeve. Sklepe je mogoče vsaj optimirati, če ne maksimirati (Tavčar 2008). Dedukcija izhaja iz ideje (zamisli) o primernem sklepu (rešitev, odločitev). Ideje (t. i. teorija) poskuša čim bolj utemeljiti ali ovreči (sodobna teorija vztraja le pri slednjem, več o tem piše Tavčar 2008). Po procesu reševanja praviloma še vedno ostane več idej. Zaradi »omejene racionalnosti« med njimi ni mogoče izbrati najboljše, zato obvelja »zadovoljivo izbiranje« (angl. satisfying).

Guba in Lincoln (1989, 11–23) navajata, da je metodologija »temeljna strategija pri odločanju o sklopu alternativ in možnosti«, ki so dosegljive raziskovalcu. Metodologija je mnogo več kot le izbira metod. Popolnoma vključuje raziskovalca – od nezavednega pogleda na svet do uzakonitve tega pogleda na svet skozi raziskovalni proces.

V kvalitativnem raziskovanju je raziskovalec primaren instrument za zbiranje podatkov in analizo, kar omogoča prilagajanje kontekstu in okoliščinam, indukcija pa raziskovalna strategija, ki ustvarja abstrakcije, koncepte, hipoteze ali teorije, trdita Sagadin (2001, 11–13) in Merriam (1998, 7). Produkt kvalitativne študije je deskriptiven, ker se osredotoča na proces, smisel, pomen, razumevanje, pravi Merriam (1998, 7).

Pri kvalitativnem raziskovanju se raziskovalec zaveda, da se ne more izključiti iz dogajanja, ki ga proučuje, in da vpliva na dogajanje, ki ga opisuje. Poleg tega tudi sam doživlja dogajanje, ki ga opazuje in proučuje. Raziskavi je v prid, če to svoje doživljanje popiše, saj s tem drugim omogoči preverjanje njegovih spoznanj. Poleg tega pa s tem sam kot oseba deluje kakor občutljiv raziskovalni instrument, ki na osnovi čustvenih in miselnih odzivov odkriva nova spoznanja o proučevanem predmetu (Mesec 1998, 41).

Kvalitativna raziskava je običajno študija manjšega števila primerov. V kvalitativni raziskavi nas ne zanima pogostost ponavljanja določene strukture variabel, ampak različnost struktur. Honigman (1982, 83) pravi, da raziskovalca zanima »sistem vedenja« in ne razporeditev vedenjskih značilnosti v populaciji. Zanima nas raznolikost oblik življenja in ne pogostost pojavljanja posameznih oblik. Botanika bolj razveseli redka cvetlica z nenavadno prilagoditvijo kot spoznanje, da bo na travniku zanesljivo našel marjetice.

Študija primera je empirična raziskava, ki raziskuje sodoben pojav znotraj konteksta resničnega življenja, še posebno, kadar so meje med pojavom in kontekstom nejasne, nerazločne, kontekst sam pa neposredno relevanten oz. povezan z raziskovalnim pojavom (Yin 2003, 13). Študija primera je idealna metodologija, ko je potrebna holistična in poglobljena raziskava (Feagin in dr. v Tellis 1997, 1) in ko je zasnovana tako, da izpostavi podrobnosti z vidika udeležencev v raziskavi z uporabo različnih virov podatkov, trdi Tellis (1997, 1). Študije primerov so »temeljiti opis in analiza posamezne enote ali zaokroženega sistema, opisi pa izraženi v mešanici jezika družboslovja in vsakdanje govorice. Študija primera je usmerjena na poglobljeno razumevanje situacije in v proces, ne pa toliko v rezultat« (Merriam 1998, 19).

Yin (1994, 7) pravi, da je oblikovanje raziskovalnih vprašanj najpomembnejši korak v kvalitativni raziskavi. Govori o petih vrstah raziskovalnih vprašanj, ki se začnejo s »kdo«, »kaj«, »kje«, »kako« in »zakaj«. Vprašanja, »kako« in »kaj« so po njegovem mnenju najbolj preiskovalna in se običajno uporabljata v študijah primera. Po Yinu (1994 7) mora imeti raziskovalno vprašanje vsebino in obliko, njegovo oblikovanje pa zahteva dovolj časa in potrpežljivosti. Merriamova (1998, 60–62) pravi, da raziskovalna vprašanja vodijo raziskavo in določajo, kako bodo podatki zbrani. Po njenem mnenju so raziskovalna vprašanja podobna hipotezam v kvalitativnem raziskovanju, le da so hipoteze še natančnejše.

Avtorji s področja raziskovalne metodologije delijo intervjuje na več

načinov. Tako Merriamova (1998, 73) piše o treh strukturah intervjuja: visokostrukturirani, polstrukturirani in nestrukturirani, Haralambos in Holborn (1999, 847) pa o strukturiranem in polstrukturiranem. Merriam (1998, 74) pravi, da je polstrukturirani intervju voden s seznamom vprašanj ali s tem, ki jih želimo raziskati, vnaprej ni določena niti natančna formulacija niti vrsti red vprašanj.

Značilnost raziskav v managementu je, da v njih običajno sodelujejo zelo zasedeni managerji, ki morebiti tudi ne bodo dovoliti dostopa v svoje podjetje oziroma do podatkov, če pri tem ne bodo videli tudi komercialne ali osebne koristi. Managerji lahko ovirajo dostop do podjetij, če menijo, da bo raziskava kakor koli škodila njim ali podjetju. Prav tako ostaja strah pred napačnim razumevanje raziskovalnih podatkov in napačno interpretacijo podatkov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 12).

Najbolj prepoznan zagovornik uporabe kvalitativnih in kvantitativnih metod je Burgess (1927, 103–119), ki je po legitimiranju kvalitativne študije primera v poznih dvajsetih letih prejšnjega stoletja poudaril, da imajo študije primera in statistične metode različne, a komplementarne značilnosti. Avtor pravi, da statistične metode in metoda študije primerov niso nasprotujoče si metode; v bistvu so vzajemno komplementarne. Statistične primerjave in povezave pogosto nakažejo primere, ki jih proučimo z metodo študije primerov, in dokumentarni materiali nas s tem, ko razkrivamo družbene procese, neizogibno vodijo k ustrežnejšim družbenim kazalnikom. S kvantitativno metodo v glavnem obravnavamo bolj splošne, zunanje vidike obvladovanja podjetij. Potrebna pa je še druga, bolj pronicljiva metoda za raziskovanje tistega, kar je pod površjem, da lahko opišemo in analiziramo dogajanje v notranjem okolju obvladovanja podjetij.

Lobetova (2006, 64) pravi, da nam komplementarni način kombiniranja kvalitativnih in kvantitativnih metod odpira možnosti za bolj celosten pristop k merjenju, analizi in interpretaciji. Komarovskyjeva (1967, 349–351) pravi, da je ena od nalog študij primerov, da izpostavijo pojasnjevalne znake za empirična posploševanja, izhajajoč iz kvantitativnih tehnik. Avtorica izpostavi moč kvalitativnih podatkov pri interpretaciji kvantitativnih podatkov. Kvalitativni (eksplorativni) del lahko služi pri oblikovanju hipotez, ki jih pozneje preverimo s kvantitativnim (konfirmatornim) delom. Kvantitativni del obenem omogoča posploševanje kvalitativnih izsledkov.

## 6.2 Okvirni pregled raziskave

Po pregledu metod, ki sem jih po različnih avtorjih strnil v prejšnjem podpoglavju, sem se odločil, da uporabim tiste, ki jih podrobno navajam v uvodnem odstavku vsake od treh raziskav. Glede na pregled metod in predmeta raziskovanja bom v nadaljevanju na kratko prikazal okvirni pregled raziskave.

Empirično raziskovanje sem razdelil na tri raziskave:

- pilotska kvalitativna raziskava (7. poglavje),
- kvantitativna raziskava (8. poglavje),
- osrednja kvalitativna raziskava (9. poglavje).

Glavna metoda proučevanja v pilotski in osrednji kvalitativni raziskavi je študija primera. Za potrebe raziskave sem izbral postrukturirani intervju, voden s seznamom vprašanj, ki sem jih nameraval raziskati. Odločilno pri izbiri določenega primera je predvidevanje, da bom v njem našel obilo informacij o področju, ki ga proučujem.

V kvantitativni raziskavi, ki sledi pilotski kvalitativni raziskavi, sem z anketnim vprašalnikom med podjetij, v katerih so zaposleni ali delujejo študentje podiplomskega študija, pridobival podatke o vrstah in načinih v zunanje izvajanje prenesenih dejavnosti, o obsegu in ročnosti sodelovanja.

Pred izvedbo temeljne kvalitativne raziskave sem tako opravil predhodno pilotsko kvalitativno in predhodno kvantitativno raziskavo. S pilotsko kvalitativno raziskavo z intervjuji vodij poslovnih funkcij sem poskušal pridobiti kar najboljše usmeritve za vprašanja v intervjujih študije primera za temeljno raziskavo. Začetna pilotska raziskava služi predvsem preverjanju hipotez in odkrivanju novih hipotez ter potrditvi relevantnosti raziskave. V raziskavi uporabljam kvalitativne in kvantitativne metode in iskanje sinteze med njimi.



## 7 Pilotska kvalitativna raziskava

Pred izvedbo temeljne kvalitativne raziskave sem opravil predhodno pilotsko kvalitativno – podrobno jo obravnavam v tem poglavju, in predhodno kvantitativno raziskavo.

Namen pilotske kvalitativne raziskave je bil ugotoviti, kako podjetja presojuje porabo sredstev in zmožnosti za vzpostavitev razmerja z zunanjim izvajalcem in njihovo pripravljenost na morebitne težave oz. prekinitev sodelovanja z zunanjim izvajalcem

S pilotsko kvalitativno raziskavo, z metodo intervjujev managerjev strateških poslovnih enot in različnih poslovnih funkcij, sem poskušal dobiti kompleksne in poglobljene odgovore in izhodišča za temeljno raziskavo. Intervjuji so bili osnova za nadaljnje raziskovanje.

V nadaljevanju bom prikazal analizo in rezultate kvantitativne raziskave. Verifikacijo opažanj in ocen, pridobljenih v prvih dveh raziskavah – pilotski kvalitativni in poznejši kvantitativni raziskavi – bom nadgradil v končni in obenem temeljni kvalitativni raziskavi, ki jo bom predstavili v poglavju 9. Proučeval bom oblike obvladovanja in povezovanja podjetij kot dinamično umestitev v razsežnosti od »tržnice« do »hierarhije«.

### 7.1 Cilji pilotske kvalitativne raziskave

S pilotsko raziskavo sem preverjal hipotezo, ki pravi, da udeleženci v razmerjih zunanjega izvajanja *nepopolno presojuje porabo sredstev* (delo, kapital in znanje) in *zmožnosti* v okvirnem modelu politike podjetja za vzpostavitev razmerja, sodelovanje in snovanje strategij za nadaljnje sodelovanje po izteku prvotnega razmerja. Poskušal sem ugotoviti, zakaj so se sploh podjetja odločala za vstop v razmerja zunanjega izvajanja.

Ob razmišljanju, kaj želim pridobiti iz raziskave, sem si postavil tri izhodišča, ki jih povzemam v naslednjih alinejah.

- *Izbiranje partnerja* – večja kompleksnost, specializacija in delitev del omogočajo zunanjim izvajalcem, da številne dejavnosti izvedejo z nižjimi stroški in večjo dodatno vrednostjo, kot bi to lahko

storilo enovito podjetje; podjetje, ki prenese dejavnost, izbere ponudnika, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in tehnologijo omogoči, da si izboljša položaj na trgu.

- *Posledice kratkoročne umestitve* – večina podjetij se zavzema le za kratkoročne, praviloma finančne, rezultate prenosa dejavnosti na zunanjega izvajalca, ne predvidevajo pa dolgoročnih posledic svojega ravnanja; proučiti kaže porabo zmožnosti, ki jo prinaša vzpostavljanje in zaključevanje zunanjega izvajanja, ter jih v časovni dinamiki primerjati s koristmi, ki jih prenašanje dejavnosti prinaša tako dajalcu kot prejemniku zunanjega izvajanja.
- *Posledice morebitne prekinitve sodelovanja* – pregledovanje literature v teoretičnem delu (npr. Stock in Tatikonda 2005; McIvor 2005; Leenders in dr. 2006) kaže, da podjetja le redko obravnavajo težave, ki nastanejo, če se podjetje odloči prenehati zunanje izvajanje in dejavnost prenese nazaj v svoj okvir; presoditi bi kazalo, ali podjetje sploh še ima opremo in stroje ter strokovnjake, ki poznajo proces, finančna sredstva itn., pa tudi položaj, v katerem se tedaj znajde prejemnik zunanjega izvajanja; morebitne težave obeh podjetij, tistega, ki izloči dejavnost, in tistega, ki sprejme dejavnost, ob zaključku poslovanja so slabo proučene.

Na osnovi omenjenih in v nadaljevanju analiziranih izhodišč sem pripravil vprašanja za razgovore, ki ji navajam v naslednjem podpoglavju (7.2 Opis in metode raziskave). S sedmimi vprašanji sem poskušal konkretizirati tri izhodišča (izbiranje partnerja, posledice kratkoročne umestitve in posledice morebitne prekinitve sodelovanja), da bi sogovornike odvrnil od navajanja preveč splošnih odgovorov. Kot je vidno iz nadaljevanja, mi je to v dobri meri uspelo, čeprav sem sogovornikom puščal kar največ svobode v pojasnjevanju njihovih stališč.

## 7.2 Opis in metode raziskave

Menim, da kompleksnost zunanjega izvajanja zahteva v raziskovalnih razgovorih prehod od pretežno zaprtih na pretežno odprta vprašanja; uporabil sem polstrukturirani kvalitativni raziskovali intervju. S pilotsko raziskavo sem posegel v razumevanje kompleksnih odnosov med udeleženci zunanjega izvajanja dejavnosti in poskušal pojasniti širši pomen zunanjega izvajanja, ki ga v temeljni raziskavi podrobno umeščam v razsežnosti med tržnico in hierarhijo.

Intervjuvancem sem zastavil naslednja polstrukturirana vprašanja:



- Kako ocenjujete sodelovanje z zunanjimi izvajalci poverjenih dejavnosti?
- Kako so na vaše podjetje vplivale slabe izkušnje pri dosedanjem sodelovanju?
- Kakšen pomen pripisujete tveganju, da bi vas zunanji izvajalec pustil na cedilu?
- Ocenite pomen ukrepov, ki bi jih vaše podjetje uvedlo ob težavah z izvajalcem!
- Kakšen pomen za uspešnost sodelovanja pripisujete ujemanju kultur obeh podjetij?
- Kako presoimate odločitev glede prenosa strateških dejavnosti k izvajalcem?

Poskušal sem doseči, da sogovorniki ne bi le odgovarjali na vprašanja, temveč nevezano pripovedovali o stvareh, ki so se jim zdele pomembne. Prekinil sem jih le tedaj, če so se oddaljevali od teme. Pri izvajanju intervjujev nisem imel posebnih težav. Zapisoval sem dolge in obsežne odgovore. Pogovorov na željo sogovornikov nisem snemal, zaprosil pa sem jih, naj govorijo nekoliko počasneje, da sem si odgovore lahko v celoti zapisoval. Zaradi občutljivih vsebin in varovanja poslovnih podatkov sem podjetja in osebe poimenoval z rimskimi številkami (I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX). Obravnavna podjetja so proizvodna podjetja s področja elektro-kovinske industrije.

Sogovorniki so stari med 32 in 53 let, vsi so strokovnjaki na svojih področjih, imajo fakultetno izobrazbo in vsi opravljajo managersko delo. Sogovornikom sem razložil namen raziskave in jih prosili za sodelovanje. Osebe I, IV in IX so direktorji strateških poslovnih enot, osebe II, V in VII so vodje nabave, medtem ko sta osebi VI in VIII vodji logistike. Oseba III je direktor razvoja z največ leti delovnih izkušenj. Sogovorniki so resni in predani svojemu delu; delajo povprečno devet in več ur na dan. Vsi so bili z veseljem pripravljeni sodelovati.

Pri analizi intervjujev sem najprej pregledal prepise intervjujev, nato sem se lotil analize intervjujev in interpretacije podatkov; soočil sem izjave sogovornikov, njihove navedbe in prejete informacije.

### 7.3 Rezultati pilotske kvalitativne raziskave

Vprašanja v intervjujih sem postavljaj v okviru vnaprej pripravljenih vsebin, kar je olajšalo obdelovanje informacij. Analiziranje odgovor sem razvrstil na tri področja:

- razlogi za uspešno sodelovanje,
- razlogi za neuspešno sodelovanje,
- strategije za obvladovanje morebitnih težav.

Razvrstil sem jih tako, da sem vsebine odgovorov na prvo in peto vprašanje obravnaval med razlogi za uspešno sodelovanje, analizo odgovorov na drugo in tretje vprašanje sem združil na področje razlogov za neuspešno sodelovanje, odgovore na četrto in šesto vprašanje pa sem obravnaval kot strategije za obvladovanje morebitnih težav.

### **Razlogi za uspešnost sodelovanja**

Usklajenost kultur obeh podjetij je bila po oceni vseh sogovornikov odločilen dejavnik za uspešno sodelovanje v zunanjem izvajanju; o pomembnosti ujemanja kultur kot dejavniku uspešnega sodelovanja je precej navedb v literaturi. Oseba I pove: »Oba partnerja se morata lotiti posla enako resno.« Na podoben način doživlja pomembnost ujemanja kultur oseba III: »... Če ti hodiš v krilu, si musliman, katolik, pravoslavac, črn, bel, bodi kar koli hočeš, jaz bom to spoštoval, prvi pogoj je obojestransko spoštovanje kultur ...« V podobnem slogu odgovori ista oseba na vprašanje, kakšen pomen za uspešnost sodelovanja pripisuje usklajenosti kultur obeh podjetij: »... Najpomembnejše je, s kom se spustiš v odnose.« Osebi V in VIII razmišljata podobno: »... Izjemnega pomena je jasna in dogovorjena komunikacija ... največ napak se dala pri komunikaciji.« Oseba IV pa pravi: »Razlike v karakterju ljudi so najprej prišle v ospredje ... v primerjavi z nami so oni veliko bolj tihi in zadržani.«

Za uspešnost sodelovanja je pomembno, da udeleženca vzpostavita obojestransko zaupanje, soglasno povedo sogovorniki. Vsebina zaupanja se nanaša tako na temeljne zmožnosti za opravljeno storitev kot na zmogljivosti managementa ter kakovost poverjene dejavnosti in pri tem se točne ve, da ga podjetji ne bi izrabili v konkurenčne namene.

### **Razlogi za neuspešnost sodelovanja**

Vprašanje, ki sem ga zastavil sogovornikom v prvem obravnavanem področju, se glasi: »Ali ste predvideli ukrepe, ki bi jih vaše podjetje uvedlo ob težavah z oskrbovanjem od zunaj? Jih lahko navedete?« Odgovori o predvidenih ukrepih so bili silno raznoliki. »Ne, tega nismo predvideli, to je naša napaka. Poti nazaj za firmo ni več,« pravi oseba I. Osebe II, VI in VII brez večjih pomislekov priznavajo: »Ne vem, kakšni bi lahko

bili ukrepi.« Oseba v pove nekoliko drugače: »... najbrž so pristojni za tako situacijo predvideli ustrezne ukrepe, vendar jaz o tem ničesar ne vem.« Ob vprašanju se oseba III zamisli, se zazre skozi okno in začne: »Nikoli ne iti samo z enim izvajalcem in to ne skrivati pred drugimi, morajo vedeti, da je prisotna igra.«

Drugi razlog neuspešnosti se nanaša na nekooperativno okolje podjetja. Oseba IV pravi: »Plana B ne poznam. Odvisno od vzroka za neuspeh, če je to človeški dejavnik pri podjetju, ki je prevzelo našo dejavnost, je prvi ukrep povečanje obiskov.« Oseba V meni: »... k prejemniku zunanjega izvajanja smo šli s ciljem, da prenos uspe in v to smo verjeli vsi vpleteni ... če se pa ne bi izšlo, potem bi iskali novo lokacijo kje drugje.« Oseba IX je naštevala predvidene ukrepe: »Izobraževanje, pomoč in morebitna selitev nazaj v naše podjetje.«

Povzetek odgovorov kaže, da sogovorniki tematiko zunanjega izvajanja poznajo in imajo za seboj veliko slabih izkušenj. Oseba II opisuje zunanjega izvajalca: »Videti je bil mnogo bolj resen in kredibilen, kot se je pozneje izkazalo.« Oseba I premišljeno navaja: »... pozoren moraš biti na to, kakšen partner ti stoji nasproti – ali je to del njegovega posla ali gre za čisto špekulacijo.«

Medtem ko sem pri sogovornikih I in II zaznal pomen prave ocene in resnosti partnerja, sodi sogovornik E drugače: »Udariti ga je treba po prstih in žepu ... nikoli ne smeš pozabiti, da je to biznis, žal imata obe strani isti cilj – iztržiti največ.«

Dva sogovornika, VII in IX, sta poudarila, da je treba proces prenosa dejavnosti izvesti korak za korakom (sogovornik IV je to povedal malo drugače): »Brez tveganja ni dobrega posla, velikokrat se moraš prepustiti intuiciji, ki je privid in se ustvari na izkušnjah in poslovni praksi,« kar kaže na pomembnost upoštevanja vseh korakov procesa izbire in izločanja dejavnosti. »Nimamo ne časa ne energije, da bi prejemnika naše dejavnosti vzgajali; ta mora biti specialist na svojem področju,« odgovori sogovornik III.

### **Strategije za obvladovanje možnih težav**

Ko sem sogovornike spraševal, kako naprej, koliko v prihodnost so zasnovali sodelovanje, ali so premišljali, da sta v razmerju zunanjega izvajanja dejavnosti dve sodelujoči podjetji, ali so preučili možnosti, da sodelovanje ne bo uspešno in se nanje primerno pripravili, sem žal prejel le malo odgovorov.

Odgovorni v podjetju za procese zunanjega izvajanja dejavnosti se le

malo ali skoraj nič sprašujejo o nevarnostih, ki jih ta prinaša tako zaradi značilnosti prenesenih dejavnosti kot zaradi značilnosti zunanjih izvajalcev, neuskklajenosti kultur podjetij, razdalje itn.

O morebitnih alternativnih scenarijih za primere težav ali prenosa dejavnosti nazaj v podjetje sploh niso govorili ali predhodno razmišljali. Ob vprašanju, kako poteka proces presoje in kateri so ključni dejavniki pri izbiranju zunanjega izvajalca, odgovorov praktično ni bilo. Prav segment, ki obravnava obdobje po zaključku sodelovanja in razmišljanja, ki se nanašajo na ukrepe pred sodelovanje in v času sodelovanja so bistveni z vidika obvladovanja tveganj in resnične uspešnosti zunanjega izvajanja dejavnosti. Kot sem zapisal, se bili odgovori na tem področju skopi, vseeno pa sem si v času trajanja pogovorov ustvaril kritičen pogled.

### **Ocena dolgoročne presoje**

Ker je bil vzorec v raziskavi majhen, obravnavana vprašanja pa večinoma odprta, je sklepanje na oceno dolgoročne presoje posameznih podjetij in managerjev dokaj negotovo. Po pregledovanju zapiskov in splošnih vtisov ob razgovorih pa je vendar mogoče odgovorom na vprašanja, ki so jih dali sogovorniki, prirediti približne ocene dolgoročne presoje – vseobsežnost odgovorov in ocene dolgoročne presoje sem zapisal z naslednjimi oznakami: malo (1), srednje (2) in veliko (3).

Pilotska raziskava je usmerjena na podjetja, ki prenašajo dejavnosti vzdrževanja, čiščenja, tehnologij ipd. Preglednica kaže nekoliko večje razlike med ocenami dolgoročne presoje po vprašanih kot po vprašanih. Zato je mogoča presoja, da je splošna raven dolgoročnih presoj dokaj izravnana in nizka – povprečno samo 1,72. Od te ocene odstopa najnižje ocenjeni vprašanec za 33 odstotkov, najnižje ocenjeno vprašanje pa za 29 odstotkov. Iz ocen po vprašanih je mogoče sklepati na majhno kritičnost pri vstopanju v zunanje izvajanje, na skoraj popolno nepripravljenost na težave in na nizko stopnjo zavedanja o tveganjih, ki jih prinaša zunanje izvajanje ključnih dejavnosti (preglednica 7.1).

Zaradi majhnega vzorca raziskava ne dosega analitične zasičenosti, zato dobljenih rezultatov ne kaže posploševati. Kljub tem omejitvam pa je mogoče soditi, da se podjetja zunanjega izvajanja večinoma ne lotevajo na osnovi strateškega analiziranja in predvidevanja.

### **7.4 Sklepi raziskave**

Opravljen analiza izkušenj in dolgoročnih presoj obravnavanih podjetij, ki poverijo dejavnost zunanjemu izvajalcu, kaže, da odločitve za

PREGLEDNICA 7.1 Ocena dolgoročne presoje na vprašanja ob razgovorih

Vprašanja	Podjetja oziroma osebe									Povp.
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	
Kolikšna je po vaši oceni uspešnost sodelovanja v zunanjem izvajanju?	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1,33
Kako so na vaše podjetje vplivale slabe izkušnje pri dosedanem sodelovanju?	2	2	3	2	1	2	2	3	1	2,00
Kakšen pomen pripisujete tveganju, da bi vas zunanji izvajalec pustil na cedilu?	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1,77
Kolikšen pomen pripisujete ukrepom, ki bi jih uvedli ob težavah z izvajalcem?	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1,22
Kakšen pomen za uspešnost sodelovanja pripisujete ujemanju kultur obeh podjetij?	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2,66
Kako temeljito presojate odločitve o prenosu strateških dejavnosti k zunanjim izvajalcem?	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1,33
Povprečne ocene po podjetjih oziroma osebah	1,8	1,6	2,1	1,5	2,0	1,5	1,3	1,8	1,6	1,72

vstop v zunanje izvajanje večinoma ne temeljijo na skrbnem analiziranju in načrtovanju; mnoge so nastale brez dolgoročnih presoj in predvidevanj. Ker so podjetja različna in delujejo v različnih okoljih, ni mogoče posploševati posledic in izgledov zunanjega izvajanja nanje. Nekatera podjetja pridobijo načrtovane koristi, vse več pa je takih, ki jim je zunanje izvajanje prineslo več slabosti in potencialnih nevarnosti.

Iz ugotovitev pilotske raziskave, ki kažejo na nizke ocene dolgoročne presoje ob vstopu v razmerja zunanjega izvajanja, lahko *potrdim prvo hipotezo*, ki pravi, da slovenska podjetja, ki poverijo dejavnosti, nepopolno presojajo porabo sredstev in zmožnosti v okvirnem modelu politike podjetja za vzpostavitev dolgoročnega razmerja in ne snujejo strategij za nadaljnje sodelovanje po izteku prvotnega razmerja. Pilotska kvalitativna raziskava je pokazala, da sogovorniki ob prenosu dejavnosti ne presojajo zmožnosti in ne snujejo strategij za sodelovalno razmerje.



## 8 Kvantitativna raziskava

V drugi predhodni raziskavi, ki je kvantitativna, sem z anketnim vprašalnikom med podjetij, v katerih so zaposleni ali delujejo študenti diplomskega študija, pridobival podatke o vrstah prenesenih dejavnosti v zunanje izvajanje ter o obsegu in ročnosti sodelovanja.

### 8.1 Cilji predhodne kvantitativne raziskave

Z anketnim vprašalnikom med podjetji, ki prenašajo dejavnosti na zunanje izvajalce, sem pridobival podatke o tem, katere dejavnosti podjetja prenašajo na zunanje izvajalce in kakšen je obseg dejavnosti. Z raziskavo ugotavljam razvojno stopnjo zunanjega izvajanja v Sloveniji, razloge za prenos dejavnosti, ročnost sodelovanja, predvsem pa pričakovane koristi in tveganja, ki jih podjetjem prinaša sodelovanje v razmerjih zunanjega izvajanja. Da bi lažje razumeli naraščajoč pomen zunanjega izvajanja dejavnosti, je treba razumeti razloge, ki podjetje silijo k prenosu dejavnosti iz podjetja.

S kvantitativno raziskavo sem preskušal drugo in tretjo hipotezo, da bi jo potrdil ali ovrgel. Druga obravnavana hipoteza v kvantitativni raziskavi pravi, da pomemben del presoj pretežno dajalcev zunanjega izvajanja temelji na kratkoročnih ekonomskih prednostih (nižji stroški) in ne stremi k vzpostavljanju dolgoročnih partnerstev.

Tretja hipoteza pa ugotavlja vrsto in trajanje razmerij med udeleženci in pravi, da je razmerje med dajalci in prejemniki – izvajalci zunanjega izvajanja pretežno distributivno in redko sodelovalno, stopnja medsebojnega zaupanja pa nizka. Trajanje večine obravnavanih razmerij zunanjega izvajanja je časovno omejeno in ne presega okvira razvojne politike podjetja.

### 8.2 Opis raziskave in rezultatov

Pri zbiranju podatkov sem uporabili metodo anketiranja. Podatke sem zbiral z raziskovalnim delom v dveh študijskih letih, 2006/7 in 2007/8. Podatke sem zbiral z natisnjenimi vprašalniki. Empirična raziskava je bila opravljena na osnovi strukturiranega anketnega vprašalnika. Vpra-

PREGLEDNICA 8.1 Potek anketiranja in odzivnost anketirancev

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Management	Januar–februar 2007	Škofja Loka, Nova Gorica	Vprašalnik	79	65	82,3
Strateški management	April–maj 2007	Celje, Škofja Loka	Vprašalnik	91	85	93,4
Management	November–december 2007	Škofja Loka, Koper	Vprašalnik	98	95	96,9

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) predmet, (2) časovni potek, (3) študijska enota, (4) način, (5) število razdeljenih vprašalnikov, (6) število vrnjenih vprašalnikov, (7) delež v odstotkih.

šalnike sem razdelil podiplomskim študentom specialističnega, magistrskega in doktorskega študija na Fakulteti za management Koper v različnih študijskih središčih (Celje, Škofja Loka, Koper, Nova Gorica), in poskušal zagotoviti geografsko razpršenost respondentov. Raziskava je potekala v treh sklopih. Prvih 65 vrnjenih vprašalnikov sem pridobili v januarju in februarju 2007. Z raziskavo sem nadaljeval v aprilu in maju 2007, ko sem skupaj zbral 85 vprašalnikov. V tretjem delu zbiranja podatkov, ki je potekal v novembru in decembru 2007 sem zbral 95 vprašalnikov. Pri številu vseh vključenih podiplomskih študentov sem upošteval število študentov, ki so obiskovali predavanja. Anketa je bila izvedena v študijskih obdobjih od aprila 2007 do februarja 2008.

Anketni vprašalnik sem razdelil med 268 študentov podiplomskega študija, v večini managerjev v slovenskih podjetjih. Vrnjenih sem dobil 245 vprašalnikov, kar predstavlja 91,3-odstotno odzivnost. Čas anketiranja, način anketiranja, število v predmet vključenih študentov ( $N$ ) in število študentov, ki je anketo izpolnilo ( $n$ ), so podani v preglednici 8.1. Podatke iz anket sem uredil v programu Excel in jih nato uvozil v program za statistično obdelavo podatkov SPSS (različica 11.0). Podatki so prikazani z opisno statistiko. Empirične podatke sem zbiral na vzorcu podiplomskih študentov, ki so bili sposobni kvalificirano odgovarjati na zastavljena anketna vprašanja.

Anketnemu vprašalniku, ki je obsegal 18 vprašanj, sem priložil spremni dopis, v katerem sem pojasnil pojem zunanjega izvajanja dejavnosti in na kratko opisal namen raziskave. Vsebina vprašalnika je v prilogi 1. Prvih sedem vprašanj je bilo splošne narave; podjetja sem povprašal glede njihove osnovne dejavnosti, števila zaposlenih, prihodkov, zunanjega okolja, poslanstva in organizacijske strukture ter, ali že uporabljajo zunanje izvajanje dejavnosti. V osrednjem delu vprašalnika sem respondente povprašal o naslednjih vsebinah:



1. katere dejavnosti so prenesli na zunanje izvajalce,
2. razloge za prenos dejavnosti,
3. značilnosti pogodb v zunanjem izvajanju,
4. težave, s katerimi se soočajo,

V zadnjem sklopu vprašanj, na katera so respondenti odgovarjali, sem proučeval:

1. ovire pri uvajanju zunanjega izvajanja,
2. razloge zavrnitve prenosa,
3. načrtovane dejavnosti za prenos,
4. razloge za težave,
5. neuspelo sodelovanje – prenos dejavnosti nazaj,
6. prenos nazaj in težave ob pomanjkanju.

Na večino vprašanj so lahko respondenti odgovorili z več odgovori, izzet je le prvi sklop, kjer sem pridobival osnovne podatke o podjetju. Pri vprašanjih, v katerih so respondenti ocenjevali pomembnosti razlogov za prenos dejavnosti, težave, s katerim se podjetja soočajo pri sodelovanju z zunanjim, in pri ocenjevanju ovir za hitrejše uvajanje zunanjega izvajanja v podjetju sem uporabil petstopenjsko Likertovo lestvico (1–5), kjer 5 pomeni zelo pomembno in 1 nepomembno.

### 8.3 Analiza rezultatov raziskave

V nadaljevanju bom na kratko predstavil osnovne značilnosti 245 anketiranih podjetij. Med anketiranimi podjetji, ki so naročniki zunanjega izvajanja, imamo 41 odstotkov proizvodnih in 69 odstotkov storitvenih podjetij.

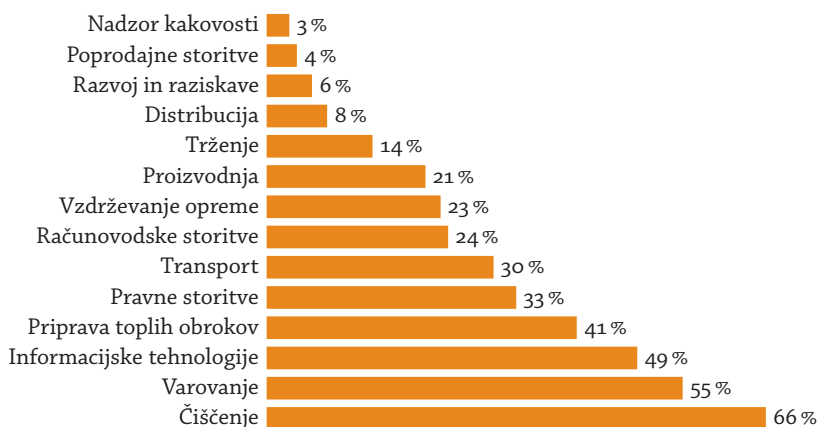
Glede na število zaposlenih so zastopana tako velika kot srednje velika in mala podjetja (po slovenski klasifikaciji). Podatki anketiranih podjetij glede števila zaposlenih kažejo, da ima več kot 71 odstotkov podjetij manj kot 250 zaposlenih.

V nadaljevanju slikovno prikazujem dejavnosti, ki so jih anketirana podjetja že prenesla na zunanje izvajalce. Rezultati raziskave na vprašanje: »prosim, naštejte dejavnosti, ki jih je vaše podjetje preneslo na zunanje izvajalce,« pokažejo, da se podjetja najpogosteje odločajo za zunanje izvajanje pomožnih dejavnosti na ravni podjetja, kot so čiščenje in varovanje prostorov, priprava toplih obrokov in vzdrževanje informacijskega sistema.

Tretjina anketiranih podjetij uporablja zunanje izvajalce za izvajanje nalog s področja pravnega svetovanja, tako v celoti kot tudi delnega.

PREGLEDNICA 8.2 Anketirana podjetja glede na glavno dejavnost

Dejavnost	Število podjetij	Delež v odstotkih
Proizvodnja industrijskih dobrin	66	27
Proizvodnja potrošnih dobrin	34	14
Trgovina na debelo in drobno	32	13
Izvajanje potrošnih storitev	32	13
Javna uprava	24	10
Bančništvo in zavarovalništvo	19	8
Gradbeništvo	17	7
Transport	10	4
Razvoj in inženiring	7	3
Svetovanje	4	1
Skupaj	245	100



SLIKA 8.1 Dejavnosti, ki so jih podjetja poverila zunanjim izvajalcem

Petrina analiziranih podjetij je na zunanje izvajalce prenesla katero od proizvodnih dejavnosti. Večina anketiranih podjetij ima izkušnje z zunanjim izvajanjem v več dejavnostih, v povprečju v treh dejavnostih. Omeniti je treba, da imajo proizvodna podjetja v večini več zunanjih izvajalcev in tudi v prihodnje načrtujejo prenos specialnih dejavnosti, ki se nanašajo na tehnološko načrtovanje procesov, laboratorijske storitve, posredovanje med dobaviteljem in odjemalcem ipd.

V nadaljevanju vprašalnika sem anketirana podjetja prosil, naj ocenijo pomembnost posameznega razloga za prenos dejavnosti. Lestvica je petstopenjska, kjer pomeni 1 nepomemben razlog, 3 ne vem in 5 zelo pomemben razlog. Aritmetična sredina (AS) ali povprečje predstavlja

PREGLEDNICA 8.3 Aritmetične sredine in standardni odklon za oceno pomembnosti razlogov za prenos dejavnosti

Razlogi za prenos dejavnosti	(1)	(2)
Strategija zniževanja stroškov	4,2	23,1
Osredotočanje na ključne prednosti podjetja	3,9	28,4
Boljše obvladovanje operativnih stroškov	3,7	27,7
Višja raven kvalitete opravljene storitve	3,7	35,5
Izboljšana kakovost izdelka ali storitve	3,5	37,9
Sredstva sprostimo za druge namene v podjetju	3,4	37,4
Povečanje letnih prihodkov od prodaje	3,3	42,6
Pridobitev novih znanj, ki jih podjetje nima	3,2	42,3
Neobvladovanje dejavnosti v podjetju	3,1	41,8
Reorganizacija temeljnih procesov	2,9	45,1
Pridobitev dostopa do novih tehnologij	2,8	51,4
Strateška zaveznitva, združitve in povezave	2,6	56,3
Porazdelitev tveganja	2,5	48,9
Prenos proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo	2,3	64,7
Prodaja opreme zunanjemu izvajalcu	2,0	52,4

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon.

povprečno stopnjo strinjanja s posameznim razlogom za prenos dejavnosti, koeficient variacije ( $KV$ ) pa meri razlike med odgovori posameznikov – pove nam, ali so anketiranci odgovarjali zelo podobno ali zelo različno. Koeficient variacije je definiran kot razmerje med standardnim odklonom in aritmetično sredino.

Strategija zniževanja stroškov, osredotočanje na ključne prednosti podjetja in boljše obvladovanje operativnih stroškov so najpomembnejši razlogi za prenos dejavnosti k zunanjim izvajalcem, ki so jih navedla anketirana podjetja. Med najredkeje omenjenimi razlogi so podjetja navedla prodajo opreme zunanjemu izvajalcu in prenos proizvodnje na trge s cenejšo delovni silo, vendar je pri tem treba omeniti, da se največje razlike med odgovori anketirancev vidijo ravno pri odgovorih »prenosa proizvodnje na trge s cenejšo delovni silo« in odgovorih »strateška zaveznitva, združitve in povezave«, kar kaže na veliko neenotnost anketiranih podjetij.

Omenim naj, da gre pri anketiranih podjetjih večinoma za prenašanje enostavnejših dejavnosti, kjer so tveganje, posledice neuspeha in prekinitve sodelovanja precej manjši kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja (preglednica 8.3).

PREGLEDNICA 8.4 Razlogi za zavrnitev zunanjega izvajanja

Razlogi za zavrnitev prenosa dejavnosti	(1)	(2)
Ne vem, ali ni morda dejavnost, ki bi jo prenesli, strateška za naše podjetje	73	29,8
Celoten postopek izbiranja zunanjega izvajalca zahteva preveč časa in stroškov	51	20,8
Prenos dejavnosti ustvari presežne delavce	44	17,9
Management podjetja ni naklonjen zunanjemu izvajanju in ga ne podpira	39	15,9
Prenašanje dejavnosti je preveč tvegano za nas	32	13,0
Vsebina pogodbe je preveč kompleksna	6	2,5
Skupaj	245	100,0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih.

Anektirana podjetja sem v nadaljevanju vprašal, kateri so najpomembnejši razlogi, zaradi katerih so ali bodo v prihodnje zavrnila prenos dejavnosti na zunanje izvajalce. Med predlaganim šestimi odgovori so lahko izbirala več odgovorov, ki so prikazani v preglednici 8.4.

Za najpomembnejši razlog, zaradi katerega so ali bodo podjetja v prihodnje zavrnila prenos dejavnosti na zunanje izvajalce, je skoraj 30 odstotkov anketiranih podjetij potrdilo, da ne vedo, ali je dejavnost, ki bi jo prenesli, strateška za njihovo lastno podjetje.

Odgovor, da prenos dejavnosti ustvarja presežne delavce, se je skoraj v 90 odstotkih pojavil skupaj z odgovorom, da management podjetja ni naklonjen izločanju dejavnosti in ga kot takega ne podpira; za slednja odgovora se je odločila tretjina anketiranih podjetij. Nekatera podjetja v možnih odgovorih omenjajo še neustrezno kakovost, neizpolnjevanje zahtev zunanjih izvajalcev in težave s sindikati.

Anketirana podjetja so imela možnost razvrstiti pet predlaganih razlogov za težave pri zunanjem izvajanju, kjer 5 pomeni zelo pomemben razlog in 1 najmanj pomemben razlog. Kot razloge sem opredelil slabo izdelan koncept zunanje oskrbe, neusklajeni kulturi podjetja in izvajalca, neusklajenost na področju komuniciranja, težave zaradi prekinitve informacijskega toka, neznanje o vrednotah in viziji zunanjega izvajanja. Kot najpomembnejši razlog so anketiranci na prvem mestu navedla neusklajeni kulturi podjetja in izvajalca (69 odstotkov podjetij), na drugem mestu se pojavlja neusklajenost na področju komuniciranja (53 odstotkov podjetij), sledi nepoučenost o vrednotah in viziji zunanjega izvajalca (41 odstotkov podjetij).

Anketirana podjetja so nato ocenila pomembnost najpogostejših težav pri sodelovanju z zunanjimi izvajalci. Lestvica je petstopenjska, kjer pomeni 1 velike težave, 3 male težave in 5 brez težav. Manjši nadzor nad dejavnostmi (AS = 3,9), slabša kakovost opravljenih storitev (3,8) in povečanje dobavnih rokov (AS = 3,3) so najpogostejše težave, s kateri se soočajo anketirana podjetja.

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

V sklepnem delu vprašalnika sem preverjal značilnosti in ročnost pogodb v razmerjih zunanjega izvajanja dejavnosti in anketirana podjetja prosim, da odgovorijo na vprašanje, za koliko let so sklenili pogodbo z zunanjimi izvajalcem in koliko let z njim že sodelujejo.

Podjetja, ki prenašajo dejavnosti, z zunanjimi izvajalci sklepajo pretežno kratkoročne pogodbe. Ugotovitve raziskave so pokazale, da ima več kot tretjina podjetij ročnost sodelovanja krajšo od enega leta, medtem ko skoraj 40 odstotkov anketiranih podjetij v pogodbi o sodelovanju z zunanjimi izvajalci nima opredeljenega časovnega roka trajanja. Kratkoročne pogodbe (do enega leta) niso značilne za strateško sodelovanje med naročnikom in zunanjim izvajalcem. Drugi podatek, ki govori o neopredeljenem roku trajanja, kaže na veliko negotovost in tveganje v sodelovanju za obe strani in večinoma ne potrjuje čvrstega povezovanja med udeležencema.

V večini teh primerov anketirana podjetja navajajo, da je ročnost pogodbe opredeljena do preklica, do kršitve pogodbenih obveznosti ipd. Skoraj polovica anketiranih podjetij bo po preteku dosedanje pogodbe podaljšala sodelovanje, dobrih 40 odstotkov vprašanih se bo – če se bo pogodba končala – spet pogajalo o vsebini pogodbe, pet odstotkov podjetij bo poiskalo drugega zunanjega izvajalca, medtem ko bodo trije odstotki anketiranih podjetij prenesli dejavnost nazaj v lastno podjetje.

Ročnost pogodb med podjetji, ki prenašajo dejavnosti, in zunanjimi izvajalci kaže na kratkoročno sodelovanje, ki je značilno za tekočo politiko podjetja.

Na vprašanje: »Ali ste razmišljali o možnosti, da vas zunanji izvajalec ›pusti na cedilu‹ in bo treba dejavnost prenesti nazaj v podjetje?« so anketirana podjetja lahko izbirala med štirim odgovori; rezultate prikazujem v preglednici 8.5.

Na to vprašanje je kar 40 odstotkov podjetij odgovorilo, da o tej možnosti niso razmišljali in da na kaj takega sploh niso pomislili. 16 odstotkov podjetji je odgovorilo, da je izbralo preverjenega in zaupanja

PREGLEDNICA 8.5 Pripravljenost podjetij na ponoven prevzem dejavnosti

Ali ste razmišljali o možnosti, da vas zunanji izvajalec »pusti na cedilu« in je potrebno dejavnost prenesti nazaj v podjetje?	(1)	(2)
Da	107	43,7
Ne	76	31,0
Na to sploh nismo pomislili	22	9,0
Izbrali smo preverjenega in zaupanja vrednega zunanjega izvajalca	40	16,3
Skupaj	245	100,0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih.

vrednega zunanjega izvajalca, medtem ko je 44 odstotkov podjetij pre-mišljalo o možnosti, da jih zunanji izvajalec pusti na cedilu.

Anketni vprašalnik sem zaključil z vprašanjem: »Kaj menite, katere stvari bi vam zmanjkalo oz. je ne bi več imeli, če bi bilo treba dejavnost prenesti nazaj v podjetje?« Anketirana podjetja so lahko izbirala med šestimi odgovori (oprema in stroji, strokovni sodelavci, izvajalci, kapital, znanje, temeljne zmožnosti). Polovica vseh anketiranih podjetij je zapisala, da bi se, če bi se dejavnost prenesla nazaj v podjetje, srečali s težavo, ker ne bi imeli na voljo strokovnih sodelavcev in izvajalcev, ki bi tedaj spet zagotovili vpeljavo in vnovičen zagon dejavnosti.

#### 8.4 Sklepi raziskave

Raziskava je pokazala, da so proučevana podjetja spoznala pričakovane kratkoročne koristi zunanjega izvajanja, saj 90 % anketiranih podjetij pri svojem poslovanju uporablja zunanje izvajanje dejavnosti. Če dejavnosti razdelim na ključne in neključne oz. pomožne dejavnosti (na ravni podjetja; na ravni funkcij), ugotovim na podlagi analize podatkov, da se podjetja najpogosteje odločajo za zunanje izvajanje pomožnih dejavnosti na ravni podjetja (varovanje prostorov, čistilni servis, priprava toplih obrokov). Anketirana podjetja so na področju zunanjega izvajanja v prvi razvojni fazi. V tem primeru govorimo o prenosu pomožnih dejavnosti, kjer so tveganje in posledice neuspeha precej manjši kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja.

Ugotovitve raziskave kažejo, da podjetja ne vedo, ali je prenesena dejavnost strateškega pomena. Podjetja žal ne prepoznajo svojih temeljnih zmožnosti in programov, na katerih bodo gradila konkurenčno prednost, kar jim otežuje osredotočanje na ključne dejavnosti podjetja in posledično nuditi partnerjem v menjalnih razmerjih večje in boljše koristi kot tekmeci.

Za analizirana podjetja predstavlja zunanje izvajanje začetek prenašanja dejavnosti k zunanjim izvajalcem. Podjetja sledijo kratkoročni strategiji zniževanja stroškov na vseh ravneh in se osredotočajo na ključne dejavnosti. Rezultati raziskave kažejo, da pomemben del presoj dajalcev zunanjega izvajanja temelji na kratkoročnih ekonomskih prednostih (nižji stroški) in ne stremlje k vzpostavljanju dolgoročnih partnerstev.

Ugotovitve kvantitativne raziskave potrjujejo kratkoročno – časovno omejeno trajanje večine obravnavanih razmerij, ki ne presega tekoče in razvojne politike. Le redka so sodelovanja, ki trajajo več let in se podaljšujejo. Razmerja so v večini primerov distributivna, ko namerno ali prostovoljno prevzame primat ena ali druga stran. Kar nekaj primerov kaže na to, da v začetnem obdobju podjetje, ki izloča dejavnost, narekuje pogoje in način sodelovanja, pozneje pa se vlogi zamenjata in prejemnik izločene dejavnosti postane vse močnejši in začne postavljati nove pogoje poslovanja.





## 9 Osrednja kvalitativna raziskava

Pred osrednjo kvalitativno raziskavo sem opravil pilotsko kvalitativno in predhodno kvantitativno raziskavo. Pilotska raziskava je potrdila zastavljeno hipotezo in pokazala, da odločitve za vstop v zunanje izvajanje večinoma ne temeljijo na skrbnem analiziranju in načrtovanju; mnoge so nastale brez strateških presoj. Ker so podjetja različna in delujejo v različnih okoljih, ni mogoče posploševati posledic in možnosti zunanjega izvajanja nanje. Pilotska raziskava mi je bila dodatno v pomoč pri oblikovanju vprašanj za osrednjo kvalitativno raziskavo. Poskušal sem ugotoviti, kako so določena teoretična izhodišča zaznana. Ugotovitve prvih dveh raziskav kažejo, da podjetja ne razmišljajo dolgoročno, ko se odločajo za razmerja v zunanjem izvajanju; dolgoročnih presoj praktično ni bilo zaslediti. Podjetja sledijo kratkoročnim strategijam zniževanja stroškov, razmerja so malo sodelovalna in časovna okvirnost pogodb večinoma ne presega obdobja tekoče politike. Ugotovitve obeh predhodnih raziskav so dokaj usklajene in jih sprejemem.

V osrednji kvalitativni raziskavi sem se od ožjega proučevanja zunanjega izvajanja dejavnosti, ki sem ga obravnaval v prvih dveh raziskavah, preusmeril na širše področje umeščanja v razsežnost obvladovanja, kjer zunanje izvajanje dejavnosti predstavlja eno od sedmih obravnavanih stopenj. Nekatere ključne utemeljitve podajam na tem mestu.

- Pilotska kvalitativna raziskava in kvantitativna raziskava sta pokazali zelo omejeno raven strateškega presojanja na ravni vršnega managementa podjetij ob vstopanju v razmerja zunanjega izvajanja.
- Pri proučevanju zunanjega izvajanja dejavnosti s sogovorniki pilotske raziskave je postajalo vse bolj očitno, da so se za vstop v zunanje izvajanje odločili precej slučajno, mnogi v kriznih okoliščinah, in da ob tem skoraj niso upoštevali drugih možnosti (od boljšega trženjskega povezovanja do vstopanja v lastninske povezave).
- Ob soglasju mentorja sem sklenil, da se v osrednji kvalitativni raziskavi poleg drugih vsebin osredotočim na temeljno vprašanje –

zakaj se dokaj očitno mnogo slovenskih podjetij odloča prav za zunanje izvajanje, ne pa za kakšno drugo obliko sodelovanja.

- V predhodni alineji zapisani razmislek me je vodil, v omejenih možnostih raziskovanja, do iskanja metodoloških pristopov in pripomočkov: audit (več o tem v poglavju 3.3 Audit kot pristop k obvladovanju kompleksnosti), benchmarking (v poglavju 3.4 Benchmarking kot pristop za obvladovanje kompleksnosti pri snovanju politike), scenariji (v poglavju 3.5 Scenariji kot pristop k obvladovanju kompleksnosti), okvirni model (v poglavju 3.2 Izbira modela politike za obravnavanje zunanjega izvajanja), ki bi bili lahko managementu podjetij v oporo pri odgovornem odločanju za vstop v zunanje izvajanje.

### 9.1 Cilj osrednje temeljne raziskave

Temeljni pristop, ki sem ga razvil v raziskavi in ga proučujem, je obravnavanje zunanjega izvajanja ne samega po sebi, temveč kot ene od možnih umestitev v razsežnosti obvladovanja podjetij od tržnice do hierarhije in njegovega prehoda na katero drugo umestitev.

Na osnovi opisane gre v raziskavi za osrednje raziskovalno vprašanje o tem, kako naj se podjetja vedejo, da bodo od prevzemanja in izločanja dejavnosti imela dolgoročne koristi. Zunanje izvajanje sem obravnaval in proučeval kot dinamično umestitev v razsežnosti do »tržnice« do »hierarhije«. Zunanje izvajanje dejavnosti nisem obravnaval statično kot posamezno etapo v procesu razsežnosti, temveč kot dinamično kategorijo, ki prehaja med posameznimi stopnjami v razsežnosti.

Cilji osrednje raziskave so:

- proučiti in ugotoviti, katere dejavnosti bi bilo treba analizirati pred odločitvijo za umestitev v katero od možnih oblik in stopenj zunanjega izvajanja;
- proučiti in raziskati strateški pomen primerne umeščanja zunanjega izvajanja dejavnosti v sodelovalnih razmerjih med tržnico in hierarhijo;
- raziskati, s katerimi ukrepi in dejavnostmi lahko podjetja udeležujejo celostno strategijo zunanjega izvajanja za dolgoročno in uspešno medsebojno sodelovanje.

Glede na kompleksnost in dinamičnost umeščanja podjetij v razsežnosti od tržnice do hierarhije, ki se spreminja zaradi pobud znotraj

podjetja ali zaradi odzivanja na zunanje okolje, mi je osrednja kvalitativna raziskava s polstrukturiranimi intervjuji omogočila proučevanje in presojanje prehodov iz ene v drugo umestitev.

Na podoben način kot večina dosedanjih raziskav sem analiziral v predhodnih dveh raziskavah zunanje izvajanje s stališča dajalca. V osrednji raziskavi sem poleg stališča dajalcev obravnaval tudi stališča prejemnikov.

Namen osrednje kvalitativne raziskave je odkrivati in kritično analizirati dolgoročne strateške presoje, po katerih se podjetja odločajo za vstopanje v višjo obliko obvladovanja in povezovanja v razsežnosti od »ad hoc kupoprodaje« do »enovitega podjetja« in po katerih se podjetja odločajo za vstopanje v nižjo obliko obvladovanja in povezovanja v smeri od »enovitega podjetja« do »ad hoc kupoprodaje«.

## 9.2 Načrt in potek kvalitativne raziskave

Kvalitativne raziskave ne morem ustrezno opisati kot togega zaporedja faz, ampak kot iterativen proces, v katerem se pri vsakem naslednjem koraku vrnem in pogledam vse prejšnje ugotovitve, če jih novo odkritje morda pokaže v drugačni luči, kot sem sprva menil. Vsak nov podatek vpliva na sliko o celoti in jo sproti in neprestano spreminja, dokler se na koncu raziskave vendarle ne ustali sorazmerno zanesljiva slika, ki jo lahko zagovarjam.

Za potrebe raziskave sem uporabil metodo intervjuja s pomočjo polstrukturiranega vprašalnika, ki je ena od pogosto uporabljenih metod pri raziskovanju na področju managementa. Prvi stik z intervjuvanci sem vzpostavil z dopisom po elektronski pošti s kratkim opisom tematike in s prošnjo za sodelovanje. Po izraženi pripravljenosti za sodelovanje sem se v telefonskem pogovoru dogovoril za termin intervjuja. Vsi intervjuji so potekali na sedežih obravnavanih podjetij. Pri dveh intervjujih je bil prisoten mentor – pri pogovoru s sogovornikom H in sogovornikom J.

V uvodnem dopisu sem intervjuvance seznanil z osnovnima raziskovalnima vprašanjema in na kratko opredelil temo pogovora. Intervjuvanci so že pred intervjujem o temi razmišljali in si izoblikovali svoja stališča. Temeljno vodilo pri sestavi vprašanj sta bili predhodni raziskavi – pilotska kvalitativna in kvantitativna.

Za raziskavo sem zasnoval sedem vprašanj in štiri podvprašanja, ki so predstavljena v naslednjem odstavku. Udeleženci so se jih le okvirno držali, obenem pa so razlagali razne vsebine, ki so relevantne za zuna-

nje izvajanje. Pri snovanju osrednje raziskave in v poteku sem se začel spraševati tisto najbolj temeljno in v prvih dveh raziskavah neodgovorjeno vprašanje: »Zakaj so se podjetja odločila ravno za zunanje izvajanje in na za katero drugo od oblik povezovanja?« Ker sem vedel, da je odločitev za zunanje izvajanje pogojena s celo vrsto presoj, sem poskušal intervjuje usmeriti v ugotavljanje teh presoj z naslednjimi vprašanji:

1. Kako poteka zunanje izvajanje v vašem podjetju?
2. Kako ocenjujete usklajenost zunanjega izvajanja z vašimi programi?
3. Ali je urejenost vašega podjetja prava za koncept zunanjega izvajanja?
4. Ali bo sedanji koncept zunanjega izvajanja pravšnji za obdobje čez 3–5 let?
5. Ali ste premišljali o dolgoročni usmeritvi podjetja glede dejavnosti, urejenost in sredstva?
  - Kaj pomeni za vaše podjetje prenos kakšnih dejavnosti?
  - Kako lastniki podjetja presojujejo zunanje izvajanje dejavnosti?
  - Ali je kultura podjetja ugodna za prenos dejavnosti?
  - Kako bo prenos dejavnosti vplival na položaj podjetja v panogi?
6. Kako se spremeni vaš položaj v panogi, ko vstopate v druge oblike povezovanja?
7. Kako je koncept zunanjega izvajanja usklajen z vašim konceptom sredstev (kapital, dragi delavci, znanje)?

Udeležence raziskave sem seznanil z vsebino, cilji in namenom raziskave, z načinom zbiranja podatkov in z načinom hranjenja podatkov. Seznanil sem jih tudi z možnostjo, da lahko od raziskave kadar koli odstopijo. Varstvo osebnih podatkov sem zagotovil tako, da sem navedel izmišljene oznake za podjetja tako v zapisu intervjuja kot tudi v analizi in interpretaciji raziskave.

Intervjuje na željo intervjuvancev nisem snemal, vsebine pogovora sem si sproti zapisoval in postopno zastavljal vprašanja. Po vsakem posameznem intervjuju sem zapisane odgovore skrbno pregledal in jih zapisal. Določene krajše oporne točke sem zapisal diskretno med pogovorom. Odgovore, ki podajajo sklepe za raziskavo, sem primerjal med posameznimi intervjuvanimi managerji in jih analiziral po posameznih stopnjah in oblikah, kot tudi po možnih umestitvah v razsežnosti obvladovanja podjetij od tržnice do hierarhije. Nato sem analiziral neka-

tere presoje za prehode med posameznimi stopnjami obvladovanja in umeščanja podjetij. Kot metodološki pripomoček pri analiziranju sem uporabil okvirni model politike podjetja.

Zaradi lastnih večletnih managerskih izkušenj v obvladovanju podjetja prejemnika, ki je bilo partner v neenakopravnem razmerju zunanjega izvajanja s tujim dajalcem, sem lahko ustrezno spodbudil sogovornike med razgovorom in pojasnil vprašanja, da so bila razumljiva in odgovori ustrezni. Glede na to, da so vsi respondenti dobro poznali obravnavano tematiko, je širina odgovorov preseгла okvir izhodiščnih vprašanj. Vsi respondenti so intervjuje obravnavali kot prispevek k ustvarjanju novih znanj, k izmenjavi izkušenj in mnenj.

### 9.3 Opis vzorca raziskovanja in omejitev

V raziskavo sem zajel deset podjetij s širšega področja elektro-kovinske panoge. Izbiro podjetij v proučevanem vzorcu utemeljujem na naslednjih izhodiščih:

1. elektro-kovinska panoga ima v Sloveniji pomembno vlogo in izkušnje na področju povezovanja in sodelovanja s podjetji doma in v tujini;
2. osebna izkušnja in poznanstva so mi olajšala dostop do vršnih managerjev in mi zagotovila njihovo pripravljenost za sodelovanje;
3. glede na prejšnjo zaposlitev imam znanja in izkušnje na področju dejavnosti velike večine v razgovore vključenih podjetij.

Predpostavljam, da, če kdo, potem imajo oni največ možnosti za odločanje glede umeščanja podjetja v oblike obvladovanja in povezovanja ter v soustvarjanje razmerij moči in interesov z udeleženci.

Ko sem pripravil seznam izbranih podjetij, sem se posvetoval z mentorjem in skupaj sva ga dokončno potrdila. Mentor se je udeležil dveh intervjujev in pomembno prispeval k vseobsežnim odgovorom sogovornikov. V raziskavi sem se držal osnovnega vodila kvalitativnega raziskovanja in s tem namenom sem izbiral čim bolj raznolika podjetja (tako po velikosti kot po dinamiki rasti) in upošteval, da podjetja delujejo znotraj primerljive panoge. V preglednici 9.1 prikazujem trajanje, čas in število prisotnih na posameznem intervjuju.

Podjetje A je podjetje s proizvodnjo malih elektromotorjev in ventilatorjev in je eden od vodilnih akterjev v industriji motorjev za belo tehniko v Evropi in v svetu tako po kakovosti kot tudi po količini in fleksibilnosti. Podjetje je v 100 % lasti nemškega podjetja, ki ima po vsem

PREGLEDNICA 9.1 Pregled prisotnih, terminov in trajanja intervjujev

Podjetje	Prisotni	Datum intervjuja	Trajanje (ure)
A	Generalni direktor	2. oktober 2007	15.00–17.45
B	Generalni direktor	1. oktober 2007	18.30–22.30
C	Direktor	4. oktober 2007	18.30–21.00
D	Direktorica	3. oktober 2007	11.00–12.30
E	Generalni direktor	24. september 2007	8.30–10.30
F	Glavni direktor	24. september 2007	10.00–11.,30
G	Direktor	14. september 2007	11.00–15.30
H	Podpredsednik	17. december 2007	9.30–10.40
I	Vodja za razvoja	20. december 2007	13.00–15.15
J	Podpredsednik	19. november 2007	17.00–18.00

svetu zelo razvejano prodajno mrežo. Za podjetje A predstavlja izvoz 95 % prodaje, le 5 % se vrši na domačem trgu.

Kratek opis podjetij iz raziskave prikazujem v preglednici 8.9 in v nekaj stavkih na kratko opisno predstavim obravnavana podjetja, začenši s podjetjem A.

Za velike in najpomembnejše proizvajalce bele tehnike višjega cenovnega razreda, kot so Miele, Bosch-Siemens, Gorenje, AEG in Electrolux, je podjetje A dobavitelj malih elektromotorjev.

Podjetje B ponuja izdelke in storitve iz kovinsko-predelovalne dejavnosti. S skladiščno opremo in lažjimi kovinskimi konstrukcijami se ukvarjajo že od samega nastanka podjetja pred petdesetimi leti. Ponujajo celovite storitve s področja inženiringa: projektiranje, logistično tehnologijo, organizacijo pregleda nad blagom, vso potrebno izvedbeno dokumentacijo in projektno izvedbo.

Podjetje C proizvaja komponente za avtomobilsko industrijo. Sredi prejšnjega stoletja je z avstrijsko tovarno Steyr-Daimler-Puch podpisalo licenčno pogodbo za izdelavo dvokoles. Delež izvoza v prihodku znaša 87 odstotkov, glavna izvozna trga sta Evropska unija in Združene države Amerike.

Podjetje D ima tradicijo in izkušnje pri izdelavi kovinskih delov. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja in trženje drobnih kovinskih izdelkov za potrebe industrije in neznanega kupca. Pri izdelavi kovinskih izdelkov uporabljajo procese krivljenja, razreza, preoblikovanja pločevine, struženja in varjenja. Podjetje ima tradicijo in izkušnje pri izdelavi kovinskih delov, predvsem za potrebe avtomobilske in pohištvene industrije.

PREGLEDNICA 9.2 Kratak opis podjetij iz raziskave

Podjetje/dejavnost	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A Proizvodnja ventilatorjev in elektromotorjev	13	100	23	95	70–80	600
B Proizvodnja kovinskih izdelkov	52	0	6,5	90	65	70
C Proizvodnja komponent in dvokoles	54	0	12	95	85	191
D Proizvodnja kovinskih izdelkov	14	0	3,2	2	60	5
E Proizvodnja odlitkov z mehansko obdelavo	26	70	9	97	40–50	170
F Proizvodnja kovinskih in plastičnih delov	12	0	10	90	75	50
G Izd. naprav in komponent za avtomatizacijo	23	100	5,6	20	35–45	71
H Proizv. elementov in sistemov za klimatizacijo	53	0	24	66	40	275
I Proizv. delov in opreme za motorna vozila	48	0	320	95	60	1020
J Proizvodnja komponent in sistemov	62	100	220	90	60	2800

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) delovanje v letih, (2) delež tujega lastništva v odstotkih, (3) prihodek za leto 2007 v mio EUR, (4) delež izvoza v odstotkih, (5) delež materialnih stroškov v odstotkih, (6) število zaposlenih.

Podjetje F proizvaja izdelke iz brizgane plastike in organizira proizvodnjo kovinskih komponent, metalizacije, tapeciranja ipd., da lahko kupcem nudijo kompleksne izdelke, kot je pisarniški stol, servisna vratca avtomotov, stropno okno počitniških prikolic. Kupcu nudijo tudi pomoč pri razvoju izdelkov, tako so kupcem izboljšali in s tem zmanjšali proizvodne stroške ali povečali uporabnost in funkcionalnost izdelkov.

Podjetje G je specializiran proizvajalec odmičnih spon, ključavnic, spojnega ter drugega okovja za pohištvo in orodja. Usmerjeno je v kovinsko-predelovalno, pohištveno, elektro-industrijo ter avto-moto industrijo. Podjetje je v začetku leta 2006 prevzela nemška skupina.

Podjetje H je s šestimi družbami povezano v skupino družb, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, storitvami in prodajo klimatizacijskih sistemov. 660 zaposlenih ustvari 45 mio EUR letnega prometa. Skupina deluje v okviru divizije korporacije, ki jo obravnavam pod točko J. Je največja divizija korporacije, predstavlja 55 % njenega celotnega prometa in je v fazi hitre rasti.

Začetki podjetja I posredno segajo v leto 1959, ko so v koprskem podjetju za proizvodnjo mopedov in izvenkrmnih motorjev sklenili kooperacijsko pogodbo s francoskim Citroenom. Skupina I pokriva štiri med seboj različna, a kljub temu usklajena in sinergična poslovna področja, in sicer avtomobilsko industrijo, energetiko, kmetijsko opremo in strojogradnjo. Gre za področja, ki so se ob vstopu v 21. stoletje izkazala kot osnova sodobnega gospodarstva.

Podjetje J se osredotoča na razvoj, proizvodnjo in trženje sistemov in komponent za klimatizacijo, gretje in hlajenje, avtomobilsko industrijo ter izdelavo električnih ročnih orodij. Prepoznavnost in ugled korporacije na globalnem trgu gradi 2.800 zaposlenih v 33 družbah na vseh svetovnih celinah. Uvršča se med pet vodilnih svetovnih proizvajalcev lamel za elektromotorje, med štiri največje svetovne proizvajalce čepnih svečk za dizelske motorje ter med prve štiri evropske proizvajalce sistemskih rešitev za klimatizacijo, gretje in hlajenje velikih zgradb. Je drugi največji evropski proizvajalec elektromotorjev za polhermetične kompresorje.

#### 9.4 Analiza in interpretacija osrednje kvalitativne raziskave

V osrednji raziskavi sem se loteval proučevanja umestitev v razsežnost obvladovanja in povezovanja. Poskušal sem najti odgovore na osrednje vprašanje, zakaj zunanje izvajanje in ne katere druga oblika. Predhodni dve raziskavi sta mi pomagali pri snovanju ključnega vprašanja, saj sta skoraj enoglasno pričali, kako pomanjkljive so bile strateške presoje pri vstopanju v oblike obvladovanja in povezovanja.

Po pregledu zapisov odgovorov na vprašanja sem pridobljene vsebine razdelil v tri področja:

- analiza stanja in možnosti zunanjega izvajanja v obravnavanih podjetjih,
- presoja trajnih usmeritev podjetja v razsežnost umeščanja oblik povezovanja,
- izbiranje umestitev v razsežnost »tržnica«–»hierarhija« in strategije prehodov med oblikami in med stopnjami obvladovanja.

#### *Analiza stanja zunanjega izvajanja v obravnavanih podjetjih*

Sogovornik podjetja E v uvodnem stavku izpostavi osrednjo misel pogovora in pravi: »Pri zunanjem izvajanju je ključnega pomena, ali razmišljamo o dejavnostih na kratek rok ali o dejavnostih na dolgi rok.« Umestitev zunanjega izvajanja dejavnosti v razsežnosti dolgoročnega od kratkoročnega zunanjega izvajanja, ki temelji na trenutnih stroškovnih interesih, brez pogodbene ali celo lastninske povezanosti, do dolgoročnega zunanjega izvajanja (korporacije, lastninskega povezovanje) je pomembna presoja za snovanje časovnih okvirnosti strategij povezanosti dajalca in prejemnika. Sogovornik E nadaljuje, »da je čas tisti dejavnik, ki je pomemben pri zunanjem izvajanju; iščemo odgovore, kdaj se splača dejavnost prenesti; obenem pa je lahko zunanje izvajanje tudi



proces pridobivanja časa, ko se v podjetju vzporedno izvajajo druge aktivnosti in so cilji skriti.« Za sogovornika E je pri zunanjem izvajanju dejavnosti ključno vprašanje, kje je »low cost« lokacija, kje naredimo izdelek najceneje in ob tem ne zanemarimo političnega in ekonomskega okolja (obremenitve, energija, stroški okolja itn.). V nadaljevanju razgovora mi sogovornik E pove, da se njihov večinski lastnik vedno vpraša: »Kje se meni splača ta izdelek najceneje proizvajati?«

Oseba F, ki je direktor podjetja, mi pove, da večinoma poslujejo z nemškimi kupci. V nadaljevanju pravi: »Kako smo začeli dobivati prve posle? Izkazati smo se morali, da smo vredni njihovega zaupanja, in začeli smo proizvajati izdelke, ki so dobesedno padli z mize pri naših kupcih. V začetku se je bilo treba potegovati za nezanimive izdelke, kar pomeni majhne serije z veliko težavami, skratka take izdelke, ki se jim ni izplačalo izdelati v njihovem proizvodnem procesu.« Sogovornik konča pogovor s sklepno mislijo: »Tisto, kar nam zagotavlja uspešno jutrišnje poslovanje, je inovativnost – imamo znanje o tehnologiji in materialih. Stroškovno učinkovitost preprosto moramo zagotavljati. Nove rešitve, ki vplivajo na funkcionalnost izdelka in njegovo ceno, moramo znati spraviti v življenje in pri tem biti hitrejši od drugih.«

Sogovornik G pravi, da se pri zunanjem izvajanju dejavnosti najprej vprašajo, katera je njihova »core« dejavnost ter nadaljuje: ». . . kjer je naš strojni park zastarel, potreben obnove, kjer je treba zaposliti dodatne ljudi, to vsekakor ni dejavnost, ki bi jo imeli v podjetju. Primer: ko danes kupimo orodje, imamo možnost vpliva tako na ceno kot na rok izdelave in smo lahko v vlogi velikega kupca; znotraj pa moraš vedno popuščati.«

Oseba G sporoča: »Mi smo monterji. Pri zunanjih izvajalcih se srečujemo z garažnimi firmami, ki smo jim ponudili znanje in smo jih bili vedno pripravljeni učiti. Večina naših sodelavcev je sodelovala pri razvoju teh podjetij. Danes nam ista podjetja dvigujejo cene, začutili so našo odvisnost od njih, izsiljujejo nas z novimi pogoji itn. Vodje teh podjetij so se pred leti vozili v fičkotu, danes se isti lastniki pripeljejo v novem Q7, ki smo jim ga na nek način kupili mi; in zavedajo se, da ne moremo brez njih, . . . je naša slaba izkušnja.«

V nadaljevanju oseba G sporoča o tem, kakšen model bodo zasnovali v prihodnje. V prvi vrsti se bodo naslonili na dobre prakse v sosednji Italiji. Sogovornik našteje:

- z zunanjimi izvajalci se bomo lastninsko povezali;
- zunanji izvajalec bo lahko deloval prosto na trgu, vendar bomo mi na prvem mestu;

- skupaj z zunanjim izvajalcem si bomo delili dobiček, ki ga bomo ustvarili na skupnih projektih, kar bo zanj še dodaten interes, da dela za nas;
- vedeli bomo, da dobimo izdelek ali komponento po ugodni ceni in se nam ne bo treba ukvarjati z dvanajstimi drugimi izvajalci;
- komunicirali bomo samo z enim zunanjim izvajalcem, bo lažje in bolj obvladljivo.

Oseba H, ki je podpredsednik večje slovenske korporacije, pravi, da so pri prenašanju dejavnosti zelo pazljivi, in dodaja: »Več je dejavnikov, zaradi katerih smo bolj pazljivi. Zelo pazimo na lokalno zaposlenost, na naše ljudi. V prvi vrsti pripisujemo veliko pomen odnosu do okolja – dajemo delovna mesta. Ne gledamo samo na dobiček, ampak gledamo ne cel krog interesov. Ko se nam zgodi, da v skupini izdelkov s posameznim izdelkom postanemo nekonkurenčni na določenem trgu, začnemo na tem trgu iskati možnosti in vire. Za druge trge pa velja, da ta izdelek še vedno izdelujemo v domači tovarni.«

Sogovornik, oseba J, nam pove, da je tematika zunanjega izvajanja dejavnosti pri njih vedno aktualna, lastniki podjetja J se nenehno sprašujejo, katera država ima vodilne konkurenčne prednosti (angl. LCC – Leading Competitive Country). Vedno in v prvi vrsti si v podjetju postavijo naslednja vprašanja za urejanje zadev:

- kaj so ključne dejavnosti našega podjetja in katere niso ključne (na enak način kot sogovornik G);
- katere bi morale biti naše temeljne kompetence, upošteva trg;
- dezintegracija pri naših kupcih – kako pridemo mi do nekoga, kako ga prepričamo, da smo pravi zanj in pridobimo nove posle;
- kompetence neposredno povezujemo z globino proizvodnje.

Oseba J, ki je podpredsednik korporacije, pravi, da je obravnavana tema zunanjega izvajanja dejavnosti zanimiva in vse bolj relevantna, in sicer za njih strateško, najprej tudi glede samih (velikih) analiz, ocen in odločitev, kaj sploh je »core competence« – in seveda, kaj ni in kaj je potem (lahko) predmet zunanjega izvajanja dejavnosti. Podpredsednik korporacije, oseba J, razume, da poskušam sestaviti tudi konkretno uporaben model, kar jih zanima in so zainteresirani za njegovo predstavitev.

Podjetje A je v večinski lasti nemške družbe. V desetletju zgodovine je prešlo posamezne stopnje v razsežnosti med tržnico in hierarhijo. S

posebno pogodbo se začne sodelovanje med slovenskim in nemškim podjetjem, ki preraste v družbo »joint-venture«, najprej s tretjinskim deležem tujega lastnika in nekaj let pozneje s 100-odstotnim deležem nemškega podjetja. Sogovornik A pojasni dva temeljna razloga, zakaj se je nemški partner odločil za selitev proizvodnje v Slovenijo (in ni šel npr. na Madžarsko):

- nemški partner je imel v svojih tovarnah v Nemčiji neugodno stroškovno strukturo;
- v Sloveniji imamo usposobljeno delovno silo, ki je ne dobiš zlahka;
- v Sloveniji je lojalnost na visoki ravni, tudi primerjalno z državami vzhodne Evrope;
- v Sloveniji imamo znanje, prostor in potrebno infrastrukturo;
- nemškega lastnika prepriča visoka produktivnost in številne inovativne rešitve, ki jih pozneje uporabi v ostalih tovarnah po svetu;
- prilagodljivost (znamo narediti velikoserijske izdelke in tudi butične količine 50 kosov).

Sogovornik v nadaljevanju pripoveduje: »Pri nas glede zunanjega izvajanja naredimo analizo »make or buy« vsaj enkrat na leto. Zunanjim izvajalcem ponudimo stroje in tudi vlagamo, če je potrebno. Naš interes je, da imamo zunanje izvajalce lokacijsko čim bliže. Če ga imaš pred očmi, je drugačen – če sem mu naslikaš pred vrati, »mu padejo hlače dol. Na znanje nismo ljubosumni, vendar pa smo pri zunanjih izvajalcih prvi; prav tako pa je pomembno, da se tudi od drugih partnerjev nekaj naučimo, saj s tem tudi zmanjšamo tveganje, če se nam prodajne količine zmanjšajo. Pri zunanjem izvajanju dejavnosti je ključno, da vedno nekaj testiraš, v nasprotnem primeru te lahko zunanji izvajalci pipelejo »žejnega čez vodo«. Urejenost in pravila morajo biti jasna – vedeti se mora, kdo lahko koga pokliče.«

Oseba B se potoži, da imajo stalne težave z enim ključnih zunanjih izvajalcev. »Stalno se nam dogaja, da naš izvajalec nima občutka za to, da nam proizvodnja stoji, ker ne dobavi materiala, da dobivamo pogodbene kazni od kupca, da ogrožamo sodelovanje z našimi kupci itn.« Oseba omenja, da zunanji izvajalec neprestano zamuja z dobavami in ne uspe slediti prodajno-proizvodnemu tempu. Sogovornik pravi: »Odločili smo se, da bomo to dejavnost prenesli nazaj v podjetje in tako bomo:

- izboljšali odziv na kupčeve zahteve in dinamiko naročil;

- izboljšali dobavno raven;
- povečali konkurenčnost;
- zaposlili presežne kadre in pokazali določeno mero socialnega čuta;
- znižali stroške.«

Direktorica podjetja D razlaga, da je podjetje v zadnjih treh letih postalo zaupanja vreden partner dveh podjetij, ki izločata proizvodne linije. Oseba pravi: »V poslovnem življenju je vedno tako, da se pojavi priložnost in v tistem trenutku se je treba odločiti, stvari velikokrat ne moreš vnaprej načrtovati. V našem podjetju trenutno prevzemamo proizvodni liniji dveh podjetij, ki sta se odločili, da ju preneseta na zunanje izvajalce.«

Oseba D razloži, da so začeli z obema podjetjema sodelovati že pred leti, s selitvijo prvih orodij in izdelavnih delov, ki se postopno nadaljuje s prenosom celotne linije. »Trenutno imamo podpisano kratkoročno pogodbo, ki jo dopolnjujemo z aneksi, naše predhodno sodelovanje je vzpostavilo zaupanje, ki se razvija v partnerski odnos, naši cilji so razširiti poslovanje, pridobiti nova znanja in utrditi reference,« odgovarja oseba D. Ob tem dodaja, da so šli v posel z namenom, da utrdijo svoj položaj na trgu, zmanjšajo odvisnost od velikih kupcev, dobijo večjo moč v naložbah, znižajo stroške in dobijo vstopnico za nadaljnje tržne strategije.

Oseba D pove, da imajo tudi sami svoje kooperante, ki delajo »lohn arbeit«. Na začetku so jih usposobili šest, pozneje so prešli na dva. V nadaljevanju pravi: »Kooperanti so rasli skupaj z nami, njihovi apetiti so se povečali, pogosto so ubrali poslovne poti mimo nas. Dva od njih sta že propadla, saj je njihova miselnost ostal obrtniška. Niso znali prerasti praga podjetništva. Žal se naši kooperanti ne zavedajo dejstva, da s povzročeno zamudo pri dobavi posamezne komponente, ki lahko za en dan zaustavi velikega proizvajalca avtomobilov, pomeni, da naše firme jutri več ne bo. Po več kot desetletju spoznanj in težav s proizvodnjo naših izdelkov pri kooperantih smo se odločili za naložbo v naše proizvodne prostore; da sami postavimo tovarno.«

Vzporedno s prenosom dejavnosti na zunanje izvajalce poteka v podjetju C proces standardizacije izdelkov in posameznih delov. Oseba C pravi: »Proces naj se začne z analizo konkurence – pogledamo, kaj na trgu že obstaja. S procesom standardizacije imamo možnosti za nadaljnje prihranke. Proces zunanjega izvajanja dejavnosti je obenem tudi

zadnji korak izkoreninjenja stare kulture podjetja, ki je neugodna in ne ustreza zahtevam današnjega okolja.«

### **Usmeritve podjetij v razsežnost povezovanja in obvladovanja**

Odločitev za vstop v zunanje izvajanje dejavnosti je dolgoročna in jo kaže obravnavati v okviru sestavin temeljne politike. Ta obsega v okvirnem modelu politike (več je v podpoglavju 3.1) temeljno dejavnost in usmeritev panoge, miselnost managementa in kulturo podjetja, materialna in nematerialna sredstva, na katerih temelji dejavnost podjetja.

Odločitev zadeva temeljno dejavnost podjetja (širjenje, oženje, vsebinske spremembe) in temeljna sredstva (delo znanje, kapital).

Osnovna dejavnost je okvir programov podjetja, ki temelji na različnih temeljnih sredstvih (na delu, znanju in kapitalu). Ob proučevanju obravnavanih podjetij kot prejemnikov zunanjega izvajanja ugotovim, da so bile večšine ljudi in prostorska infrastruktura temeljna sredstva, ki so prepričala tuje partnerje (posebej nemške in francoske), da se slovenski prejemniki zunanjega izvajanja – njihovi zunanji izvajalci – znajo in zmorejo ukvarjati s stroji in tehnologijo. Primerljiv odgovor zasledim pri podjetju F, ki pravi, da so tujega partnerja prepričali z dobrim poznavanjem tehnologije in materialov. Če ugotovitve osrednje raziskave povežem s predhodnima raziskavama, ugotovim dejavnike, ki so tuja podjetja motivirali za prenos dejavnosti na slovenski trg:

- pridne in večče roke zaposlenih v Sloveniji (podjetja B, E, F, G in I),
- posebno znanje o tehnologijah in materialih (podjetja A, F, I in J),
- hitrost osvojitve proizvodnje (podjetja A, F, I in J),
- stroškovni in finančni motivi (podjetja A, B, D in E).

Temeljno sredstvo, v katerega vlagajo vsa obravnavana podjetja, je znanje zaposlenih. Sogovornik E pravi, da prihaja v ospredje človek; sogovornik C v sklepni misli povzame: »... posel delajo ljudje, dober posel delajo dobri ljudje, najboljši posel pa delajo zadovoljni ljudje.« Polovica podjetij, ki jih obravnavam v osrednji raziskavi, že ima postavljene inštitute in razvojne centre ali so tik pred začetkom projekta ustanovitve. Pri tem se vzporedno tesneje povezujejo z odjemalci. Oseba A pove, da se trenutno ukvarjajo z enim od ključnih vprašanj: »Kako našim kupcem zlesti bolj pod kožo?« V nadaljevanju dodaja: »... nit zaupanja se splete šele tedaj, ko tvoji strokovnjaki sedijo v njihovih razvojnih oddelkih.« Sogovornik pravi, da je pomembno, da pridejo do mehkega odziva informacij za razvoj; takrat dobijo nove projekte.

Nadaljnja analiza ugotovitev kaže, da se podjetja B, D in F zavedajo odvisnosti od zunanjega izvajalca. Sogovornik B pravi: »Trenutno imamo partnerja, ki nam predstavlja več kot 70 odstotkov prodaje; iščemo načine in poti, da ga vežemo nase, skupaj nastavljammo razvojne dejavnosti, izhajamo iz trga.« Sogovornik F pove: »Tisto, kar nam zagotavlja uspešno jutrišnje poslovanje, ni pogodba, ampak naša inovativnost; nenehno iščemo nove rešitve.«

Temeljne zmožnosti so osnova inoviranja in snovanja novih proizvodov, ki jih večina sogovornikov omenja kot edino možno zagotovilo za uspešno jutrišnje poslovanje. Podjetja poskušajo ponujati svojim partnerjem večje koristi kot konkurenca in biti pri tem hitrejša.

V nadaljevanju proučujem obravnavana podjetja z vidika dajalcev zunanjega izvajanja dejavnosti. Kot motiv za prenos dejavnosti osrednja raziskava dopolnjuje ugotovitve kvantitativne raziskave, kjer je stroškovni motiv na prvem mestu, osredotočanje na ključne dejavnosti pa takoj za njim. Sogovornik J pravi: »Korporacija ima zdrav pogled na to, da se je treba fokusirati.« Pravi, da sta za strateško raven pomembni dve stvari, in sicer znati se je treba osredotočiti in očistiti določenih programov. Na eni strani podjetje J pridobiva nove, nišne posle z dezintegracijo velikih kupcev, ker pa se v podjetju zavedajo, da imajo omejene razvojne vire, se bodo v prihodnje še bolj osredotočili samo na tiste programe, v katerih bodo postali specialisti, in bodo razvijali nova znanja v inštitutih. Sogovornik J omenja, da je prav proces izločanja dejavnosti in čiščenja programov priložnost za izboljšanje konkurenčne prednosti.

Sogovornik H razmišlja nekoliko drugače in pravi: »Pri zunanem izvajanju smo zelo pazljivi. Pazimo na lokalno zaposlenost, na naše ljudi. V prvi vrsti dajemo veliko pomembnost odnosu do okolja – do delovnih mest. Ne gledamo samo na dobiček, ampak gledamo na cel krog interesov.« Sogovornik je naklonjen okolju hierarhije, obenem pa se zaveda, da kot vlagatelji v nova okolja pazijo in nagrajujejo okolje, v katerega vstopajo. V nadaljevanju dodaja: »Če želiš biti dobro sprejet, moraš del udeležencev novega okolja pritegniti k sodelovanju.« Pri sogovorniku B je nezaupanje do sedanjih zunanjih izvajalcev, ki izvira iz preteklih dogodkov sodelovanja, tisti dejavnik, ki podjetje sili k prenosu dejavnosti nazaj v podjetje, nazaj v okolje hierarhije – pod subordinacijo enovitega podjetja.

V razgovoru so sogovorniki B, D, F in G utemeljevali, da so se med vsemi možnostmi odločili za zunanje izvajanje dejavnosti prav zato, ker trg ne sprejem več nekaterih prodajnih cen njihovih izdelkov in njihova

podjetja niso sposobna slediti tehnološkemu razvoju. Pravijo: »Že desetletja se oblikujejo specialisti za ožjo paleto tehnologij, ki ti danes ponujajo produktivnost, maksimalen izkoristek materiala, stabilnost, kakovost, tako da moraš nehati razmišljati, da bi to delal sam. Skozi specialiste črpaš sinergije vseh proizvajalcev in drugih specialistov ter znanja tvoje konkurence.«

Temeljno usmeritev (»urejenost«) z ene strani tvori miselnost managementa, z druge pa kultura podjetja.

Dolgoročna časovna okvirnost presoje zunanjega izvajanja dejavnosti z uporabo okvirnega modela politike podjetja obsega:

- usklajenost s filozofijo oz. miselnostjo managementa,
- usklajenost s kulturo organizacije in okolij, kjer deluje,
- usklajenost s temeljno dejavnostjo (širjenje – krčenje),
- usklajenost z osnovno umestitvijo v razsežnost sredstev (kapital, delo, znanje).

V naslednji preglednicah sem iz ugotovitev raziskave in v skladu z nastajajočo doktrino Fakultete za management Koper, ki obravnava podjetje najprej kot instrument in kot skupnost interesov, umestil pozitivne in negativne sestavine miselnosti managementa in kulture podjetja, ki jih prikazuje preglednica 9.3.

Vsi sogovorniki poudarjajo, da imajo v začetku procesa zunanjega izvajanja podjetja težave s sodelavci, ki izgubljajo obstoječa delovna mesta. »... Ljudje imajo občutek, da se jim nekaj jemlje, postanejo nezaupljivi in pozneje povzročajo težave pri prenosu znanja in veščin.« Odgovor na vprašanje, kako zadevo drugače izpeljati, bi bilo treba iskati v primeru podjetja A, ki je v 100-odstotni tuji lasti. Sogovornik A pravi: »Naš nemški lastnik jasno in vnaprej komunicira z zaposlenimi in sindikati, ko prenaša proizvodnjo iz Nemčije. Zaposlene in sindikat proaktivno vključuje in skupaj z njimi pripravlja sheme prekvalifikacij v primerih selitve proizvodnje.«

Večina obravnavanih podjetij ima sklenjene dogovore s podjetji, ki ponujajo dodatne delavce za potrebe proizvodnega procesa. Zniževanje stroškov dela in premostitve povečanih sezonskih naročil sta samo dva od pomembnih razlogov za takšno početje. Ugotovitve raziskave kažejo, da so podjetja zadovoljna z delavci, ki prihajajo iz držav nekdanje Jugoslavije, predvsem iz Bosne, Srbije in Makedonije. Delavci so marljivi, zanesljivi in uspešni pri delu. Sogovorniki pravijo, da kultura izhaja iz okolja, v katerem delujejo. V nekatera okolja podjetij so se prebivalci

iz držav bivše Jugoslavije v večjem obsegu začeli naseljevati že v drugi polovici prejšnjega stoletja, ko so se ustanovljala števila velika podjetja. Ugotovitve raziskave kažejo, da se taki sodelavci hitro in uspešno vključujejo v delovna razmerja.

Čedalje bolj aktualno postaja raziskovanje povezav med kulturo podjetja in uspešnostjo sodelovanja med udeleženci v zunanjem izvajanju. Vpliv organizacijske kulture je pomemben predvsem tedaj, ko pride v podjetju do soočanja z razmerami, ki jih ni mogoče vnaprej predvideti, ko nastopijo težave in spremenjeni pogoji poslovanja. Vzpostavitev in ohranjanje zaupanja v odnosih med podjetji in sodelavci v razmerjih zunanjega izvajanja predstavlja poseben izziv. Gre za sodelovanje prek kulturnih in institucionalnih sistemov, ki so pomembni pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja, skozi delitev pravil vedenja, skupnih družbenih identitet, zakonov itn.

Premagovanje kulturnih razlik je pomembna sestavina pri umeščanju obvladovanja in povezovanja. Prevlada kulture prevzemnega podjetja kot najprimernejši pristop za kulturno povezovanje se v praksi ni izkazala kot uspešna; bolj kot prevlada ene kulture se je uveljavilo sestavljanje nove kulture iz predhodno ločenih kultur (sogovorniki A, B, D in H).

Ugotovitve raziskave kažejo, da kultura podjetja pomembno vpliva na odnos do načrtovanja in snovanja celostne strategije zunanjega izvajanja dejavnosti in uresničitve zastavljenih ciljev udeležencev v razmerjih zunanjega izvajanja.

Iz ugotovitev raziskave sem razbral, da v večini primerov obravnavana podjetja miselnost managementa ključnih odjemalcev prenašajo v svoje okolje zunanjih izvajalcev in pri tem upoštevajo razlike in specifičnosti tega okolja.

Sogovorniki soglasno potrjujejo, da se kultura podjetja le stežka spreminja, saj gre za dolgoletno zbiranje vedenjskih in miselnih vzorcev ter vrednot, ki so jim delavci močno zavezani in so plod specifičnih okoliščin, ki jim je bil podjetje izpostavljeno v preteklih letih in desetletjih.

Verjetnost, da bo uresničevanje politike zunanjega izvajanja dejavnosti uspešno, je velika, če imamo ustrezno strategijo ob primerni kulturi. V tem primeru management spodbuja in neguje tiste elemente kulture, ki dodatno povečajo uspešnost strategij. Če je kultura za udejanjanje politike zunanjega izvajanja dejavnosti primerna, strategije pa neustrezne, je treba prilagoditi strategije. Lahko pa managerji v tem primeru nekatere elemente kulture izkoriščajo, kar prinese kratkotrajne kori-



PREGLEDNICA 9.3 Razvrstitev sestavin politrike podjetja glede na temeljno usmeritev

	Vizija in smotri	Negativne sestavine
Instrument	<p>Miselnost managementa: participativnost—avtoritativnost; centraliziranje—decentraliziranje; pooblašcanje, dopuščanje tveganj.</p>	<p>Dejavnost prenesesh in je okolje ne sprejme (J). Prenos dejavnosti je potekal prehitro (J).</p> <p>Ko v tovarni na Japonskem zarišejo črto in povedo, da je naprej prepovedan prehod, se tega prav vsi držijo. Pri nas je drugače, še vedno najdemo posameznike, ki tega ne upoštevajo, naredimo 1,5 metra visoko ograjo, pa še vedno najdemo koga, ki pleza čezno. Pri nas sta še vedno najučinkovitejši orodji »korenček in palica« (E). Na domači lokaciji stvari ugašaš (C). Pri zunanjem izvajanju dejavnosti je treba stalno preskušati trg, da te zunanji izvajalci ne pripeljejo »žejnega čez vodo« (A).</p>
	<p>Imamo posebno pravilo, ki se ga držimo pri dejavnosti zunanjega izvajanja. Prvo to delo – risanje načrtov, ponudimo našim sodelavcem. Vemo, da potrebujejo dodaten denar, ni jim treba več delati »na črno« v popoldanskem času in še sindikant nam ne diha »za ovratnik« zaradi števila nadur. Pripravimo jim pogodbo in stvari formalno izpeljemo. Ta zgodba ima zelo pozitiven učinek (C).</p> <p>Naši lastniki nam dajejo smernice, drugače nam prepuščajo avtonomnost, saj se zavedajo drugačnosti okolja, v katerem delujem (E).</p> <p>Proces zunanjega izvajanja je zadnji korak izkoreninjanja stare kulture podjetja (C).</p> <p>Pri zunanjem izvajanju morajo biti jasna pravila, vedeti je treba, kdo lahko koga pokliče (A).</p> <p>Naš lastnik ima »famiilarno« vrsto kulture. Družinsko miselnost je prenesel v korporacijo. Ima tekoče dobave in več kot 60 % dobaviteljev v oddaljenosti 50 km od tovarne (A).</p> <p>Pri zunanjih izvajalcih, ki nam dobavljajo izdelke, je naš interes, da jih imamo čim bližje. Če ga imaš pred očmi, je drugačen – »če se mu naslikaš pred vrati, mu padejo hlače dol!« (A).</p>	<p>Dejavnost prenesesh in je okolje ne sprejme (J). Prenos dejavnosti je potekal prehitro (J).</p> <p>Ko v tovarni na Japonskem zarišejo črto in povedo, da je naprej prepovedan prehod, se tega prav vsi držijo. Pri nas je drugače, še vedno najdemo posameznike, ki tega ne upoštevajo, naredimo 1,5 metra visoko ograjo, pa še vedno najdemo koga, ki pleza čezno. Pri nas sta še vedno najučinkovitejši orodji »korenček in palica« (E). Na domači lokaciji stvari ugašaš (C). Pri zunanjem izvajanju dejavnosti je treba stalno preskušati trg, da te zunanji izvajalci ne pripeljejo »žejnega čez vodo« (A).</p>

*Nadaljevanje na naslednji strani*

PREGLEDNICA 9.3 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Interesi	Pozitivne sestavine	Negativne sestavine
<p>Vizija in smotri</p> <p>Kultura podjetja: šibka–močna, ugodna–neugodna; prevladujoče vrednote sodelavcev.</p>	<p>Ko potrebujemo dodatne sodelavce, si pomagamo s podjetji, ki posredujejo ljudi iz Bosne in ostalih držav bivše Jugoslavije – z njimi smo zelo zadovoljni (H).</p> <p>Kultura izhaja iz okolja, v katerem delujemo. Tudi v naši tovarni imamo različne podkulture (sodelavci iz bivših držav Jugoslavije).</p> <p>Pri prenosu dejavnosti je pomembno, da oznaniš in seznaniš zaposlene s to namerom (C).</p>	<p>Ljudem nekaj jemlješ (J).</p> <p>Stvari se delajo po »domače« (J).</p> <p>Slovinci smo izraziti individualisti, smo nezaupljivi pri prenosu dejavnosti (I).</p> <p>Informacije in znanja skrivamo, kar povzroča dodatne težave pri prenosu dejavnosti (I).</p>
	<p>Kultura in naši današnji kooperanti; ljudje se poznajo in naš problem je, da nismo vedno dovolj kritični (G).</p> <p>Spreminjanje navad in vedenja ljudi poteka počasi. Ko pri nas v tovarni vrtamo, si nadenemo očala. Kaj pa se zgodi izven meja naše tovarne? Žal smo premajhni, da bi spreminjali okolje, v katerem živimo (E).</p> <p>Problem pri ljudeh je, da je pri prenosu treba misliti, prej tega ni bilo treba. Pojavi se strah, nato tveganje (C).</p> <p>V podjetju, kjer prevzemamo dejavnost, še vedno razmišljajo po »starem«, težko je pridobiti podatke, ljudje imajo občutek, da jim nekaj jemljemo (D).</p>	<p>Kultura in naši današnji kooperanti; ljudje se poznajo in naš problem je, da nismo vedno dovolj kritični (G).</p> <p>Spreminjanje navad in vedenja ljudi poteka počasi. Ko pri nas v tovarni vrtamo, si nadenemo očala. Kaj pa se zgodi izven meja naše tovarne? Žal smo premajhni, da bi spreminjali okolje, v katerem živimo (E).</p> <p>Problem pri ljudeh je, da je pri prenosu treba misliti, prej tega ni bilo treba. Pojavi se strah, nato tveganje (C).</p> <p>V podjetju, kjer prevzemamo dejavnost, še vedno razmišljajo po »starem«, težko je pridobiti podatke, ljudje imajo občutek, da jim nekaj jemljemo (D).</p>

sti, dolgoročno pa lahko povzroči nasprotovanje udeležencev. Raziskava kaže tudi usmeritev, da je, ko je kultura neprimerna za ustrezne strategije, ki so morda edine možne, nujno kulturo postopno spremeniti. Odpori proti spreminjanju kulture niso odvisni od uspešnosti podjetja. Velikokrat se dogodi, da šele v obdobju, ko podjetje zapade v krizo in se znajde na razpotju, dovzetnost zaposlenih za spremembe naraste in odpori postopno popustijo. Politika zunanjega izvajanja dejavnosti, ki temelji na neustreznih strategijah brez primerno razvite kulture, nima izgledov in možnosti za uspeh.

### ***Umestitev v razsežnosti strategije prehodov med koncepti in med stopnjami povezovanja in obvladovanja***

Temeljni pristop, ki sem ga izbral v raziskavi, je obravnavanje zunanjega izvajanja ne samega po sebi, temveč kot ene od mogočih umestitev v razsežnosti obvladovanja podjetij od t. i. »tržnice« do »hierarhije« ter obravnavanje vstopa v zunanje izvajanje dejavnosti oz. izstopa iz njega kot prehoda na katero drugo umestitev nižje ali višje stopnje obvladovanja. V obravnavanem poglavju bom na osnovi ugotovitev temeljne kvalitativne raziskave pa tudi predhodnih, pilotske kvalitativne in kvantitativne, zasnoval nekatera sodila, ki bodo služila kot pripomoček ob uvrščanju ali spreminjanju umestitve. Na ta način bom obdelal prehode iz ene umestitve v drugo umestitev, ki so bistveni za presojanje, zakaj so podjetja, ki jih obravnava raziskava, vstopila v razmerja zunanjega izvajanja dejavnosti.

Na samem začetku raziskave, ki je uvodoma temeljila na skrbnem proučevanju literature, sem zunanje izvajanje dejavnosti obravnaval kot eno samo zaključeno celoto. Šele pozneje, ob prvih raziskavah in ugotovitvah, ko sem pridobil številna nova znanja o zunanjem izvajanju dejavnosti in začel razumeti interdisciplinarnost področja zunanjega izvajanja dejavnosti, sem spoznal in mi je postalo vedno bolj jasno, da zunanje izvajanje samo po sebi sploh ni pomembna kategorija, je le ena od mogočih umestitev med tržnico in hierarhijo.

Podjetja se povezujejo za doseganje ciljev (uspešnosti, učinkovitosti, obsegov, vsebin), ki jih sama ne zmorejo doseči. Povezovanje je lahko malo obvladovano (tržnica) ali zelo obvladovano (hierarhija). Zunanje izvajanje dejavnosti je ena od mnogih oblik povezovanja podjetij – je nekje med tržnico in hierarhijo. Umestitev v razsežnost tržnica – hierarhija je dinamična, se spreminja zaradi pobud podjetja ali zaradi odzivanja na zunanje vplive. Oblike in stopnje obvladovanja in povezovanja

PREGLEDNICA 9.4 Zunanje izvajanje kot dinamična umestitev podjetij v razsežnosti od tržnice (trženje) do hierarhije (lastninsko obvlad.)

Koncept in stopnje obvladovanja	Prevzem	Prenos
<i>Trženje</i>		
• Ad hoc kupoprodajno razmerje	F, J	A1 G1
• Občasne pogodbe (večje vrednosti)	I1	A2
• Trajne pogodbe (letne ipd.)	D2, J2	C2
• Sodelovalno trženje	F2	H1, J1
<i>Prenos ali prevzem dejavnosti</i>		
• Enostavne dejavnosti – točno delo	F3	D1
• Zahtevnejše dejavnosti – kvalificirano delo	F4	B1, J2, A3,
• Manj pomembne temeljne zmožnosti	D1	G2
• Strateške temeljne zmožnosti		I1
<i>Kooperacija</i>		
• OEM razmerja	I2	
• Skupna proizvodnja	A1	
• Licence, franšize		
• Skupni razvoj	J3	B2, H2
• Skupno trženje		
• Skupni projekti, konzorciji	F5	
<i>Lastninsko obvladovanje</i>		
• Enostranski ali nesorazmerni manjšinski deleži		
• Enostranski ali nesorazmerni večinski deleži	E1, A2	
• Korporacija – »finančno obvladovanje« *		G3
• Korporacija – »strateško obvladovanje« *		I2
• Korporacija – »strateški management« *	E2	
• Podjetje – avtonomne enote		B3
• Podjetje – neavtonomne enote		D2
• Enovito podjetje	A3	C1, H3, J3

sem zasnoval v preglednici 9.4. V zadnji dve koloni sem umeščal stopnje obvladovanja podjetij, ki so jih že prešla, oz. stopnje, v katerih se nahajajo, za vsako podjetje z dveh vidikov – prevzema in prenosa dejavnosti.

Vsa obravnavana podjetja poslujejo na globalni ravni in si nenehno postavljajo vprašanja, kako organizirati poslovanje na mednarodnih in domačih trgih. Interpretacija vsebine intervjujev kaže na to, da podjetja nenehno stoje pred dilemo, kako organizirati odnose, na tržni ali na hierarhični osnovi, torej v okolju tržnice ali v okolju hierarhije. V nadaljevanju raziskave bom poskušal najti obliko in stopnjo umeščanja po-

sameznega podjetja, ki najbolje odraža trenutno stanje in stopnjo umestitve. Analiza odgovorov potrjuje tezo, da je umestitev v razsežnosti od tržnice do hierarhije predvsem dinamična, kar pomeni, da se nenehno spreminja. Zato bom v prvi vrsti poskušal določiti smeri umeščanja obravnavanih podjetij, in sicer:

- obvladovanje kompleksnosti podjetja v smeri od tržnice proti hierarhiji,
- obvladovanje kompleksnosti podjetja v smeri od hierarhije proti tržnici,

in podrobneje analizirati prednosti in slabosti obravnavanja kompleksnosti s tržnico in obravnavanja kompleksnosti s hierarhijo.

### **Obvladovanje kompleksnosti organizacij od »tržnice« proti »hierarhiji«**

V tem delu bom začel s proučevanjem lastninskega povezovanja, ki je v posameznih oblikah predstavljen na desnem delu prikazane slike 9.1 in se postopno, iz leve proti desni, umešča v okolje »hierarhije« in obsega naslednje oblike:

- lastniški deleži,
- korporacija,
- enovito podjetje.

Podjetje A je začelo svojo uspešno razvojno pot kot specifična in kompleksna organizacijska in pravna oblika, ki ji pravimo »joint-venture« ali skupna vlaganja. O razlogih, zaradi katerih se je nemško podjetje odločilo za skupna vlaganja v Sloveniji, sem prehodno že pisal, zato bom na tem mestu prikazal nadaljnjo smer umeščanja podjetja. Odnosi med partnerjema v skupnih vlaganjih so dinamična kategorija, ki so se vseskozi spreminjali v času in poslovnem okolju, kar v intervjuju slikovito prikaže oseba A. Prispevki sredstev, znanj in veščin so tista prvina poslovanja, ki je neenakomerno porazdeljena med domače in tuje partnerje, zato je najpomembnejši element pri vzpostavljanju ravnotežnih odnosov. Obenem pa velja, da je skupno partnerstvo že od vsega začetka omejeno na določen čas, ki je vezan na izpolnitev poslovnih nalog ali na čas obstajanja potreb partnerjev, kar velja tudi za podjetje A. Po nekaj letih slovenski partner odproda svoj delež in s tem nemški partner postane edini lastnik podjetja, kar nakazuje premik iz pogodbenega obvladovanja v 100-odstotno lastninsko obvladovanje, v okolje hierarhije.

Podjetje E je bilo ustanovljeno ob koncu prejšnjega stoletja kot »joint-venture« med slovensko družbo s tretjinskim 3-lastniškim deležem in tujo korporacijo z dvotretjinskim lastniškim deležem. Prav v času izvajanja intervjujev se je tuja korporacije odločila za prodajo dvotretjinskega deleža v podjetju slovenski korporaciji, ker program ne predstavlja več njenega strateškega okvira. Podjetje bo svoje poslovanje nadaljevalo z obstoječimi programi in kupci. Primer podjetja E kaže isto smer obvladovanja podjetij kot primer podjetja A, to je iz manjšinskega lastniškega deleža v 100-odstotni lastniški delež, v okolje hierarhije. Razlika v primerjavi s predhodnim primerom je v tem, da je lastnik podjetja postala slovenska korporacija.

Temeljna usmeritev *enovitega podjetja* kot skrajne umestitve v razsežnosti hierarhije, kamor se sedaj umeščata podjetji A in E, je kar največja dolgoročna uspešnost, monopoliziranje trgaz osredotočeno močjo podjetja.

Prednosti hierarhije, v katerem deluje enovito podjetje, so predvsem neposredno odločanje in dolgoročno usmerjanje v okolju kulture enega podjetja, slabosti pa večji obseg in kompleksnost ter zato zahtevnejše obvladovanje, poraba zmožnosti za obvladovanje (t. i. režijski stroški) ter togost organizacije. Oseba A pravi: »Naš lastnik ima »famiarno« vrsto kulture. Družinsko miselnost je prenesel v korporacijo. Več kot 60 odstotkov dobaviteljev ima v oddaljenosti do 50 km od tovarne.« V nadaljevanju razgovora oseba A jasno potrди, da na enaka način ravna podjetje, ki ga vodi v Sloveniji, do svojih zunanjih izvajalcev. Sogovornik dodaja: »Naš interes je, da jih imamo čim bliže« in pri tem ima v mislih zunanje izvajalce.

Za enovito podjetje so značilni maloštevilni t. i. strateški programi, kot nam potrjujeata osebi A in E, lahko pa bi bili tudi številni malo sinergični programi, zaradi parcialnih interesov. Vloga vršnega managementa pri načrtovanju je lahko zelo različna glede na osebne usmeritve in kulturo skupine. Obvladovanje temelji na normiranju, ki ga podpira osrednji informacijsko-komunikacijski sistem; zajemanje in interpretiranje informacij opravljajo strokovne službe (kontroling), ki lahko svoj položaj izrabljajo za privzemanje moči in avtonomnosti; vršni management praviloma uporablja sintetične informacije in ima manj vpogleda v podrobnosti dogajanja.

Donosnost v dejavnostih podjetij A in E je relativno nizka, zato je potrebna dolgoročna perspektiva. Naložbe v sredstva in znanje so velike. Zanimiva je izjava osebe A: »Materialni stroški se gibljejo med 70

in 80 odstotki, generalno smo 7–10 odstotkov cenejši kot na nemški lokaciji. Tudi nemškemu lastniku se za marže, ki jih dosega v Sloveniji, spleča potruditi. Poleg tega nam lastnik priznava, da se znamo ukvarjati s stroji in proizvodnimi linijami, uvajamo nove in poceni rešitve, ki jih pozneje lastnik uporabi v svojih obratih v Nemčiji in v drugih državah. Smo prilagodljivi – znamo narediti velikoserijske izdelke in tudi 100 izdelkov.«

Kar tri osebe, A, E in I, povedo, zakaj so se tuji, predvsem nemški lastniki, odločali za naložbe v Sloveniji. Poleg pričakovanih finančnih koristi so v Sloveniji videli možnosti hitre osvojitve proizvodnje. Oseba I pravi: »Smo miselno drugačni. Slovenci smo izraziti individualisti, to je naš svet. Podatke in informacije po navadi skrivamo, smo nezaupljivi. Na zahodu (Francija, Nemčija) jim je skupno, da se znajo pogovarjati, so bolj odprti in družabni. Slovenci se veliko bolje znajdemo v udarniških ali gasilskih akcijah, ko je treba nekaj čez noč napraviti, znamo prepričati, vendar pa nam v nadaljevanju primanjkuje stalnosti, urejenosti in discipline.«

Kje pa se morda kaže pomembna razlika med tujim ali domačim lastnikom, nam v enem stavku razloži oseba E, ki pravi: »Naš tuji lastnik, ki ima v lasti večinski delež podjetja, pravi, da smo ljudje številke, razlika pa je v tem, da se oni za vsako številko borijo.«

Oseba J, podpredsednik večje slovenske korporacije, pravi, da njihova korporacija iz komponent razvija »core business« in dodaja, da je za strateško raven pomemben:

- fokus – to so tisti programi, kjer bo podjetje postalo specialist (na novoustanovljenih inštitutih bodo razvijali rešitve) in
- »spin off« – to so tisi programi, ki jih podjetje ne bo razvijalo in bodo predmet prodaje.

Oseba J se skupaj s sodelavci zaveda, da bo nujno treba omejene rezerve (predvsem kadrovske) še bolj usmeriti. Obenem dodaja: »Make or buy je za korporacijo priložnost, da naši veliki kupci nekaj stresejo ven.« Korporacija J razvija izdelke in rešitve v treh skupinah; svoja hčerinska podjetja ima v številnih državah sveta. Pri lastništvu v podjetjih v tujini imajo jasno linijo, ki predstavlja 100 odstotno lastništvo. Korporacija se je pred leti odločila za skupna vlaganja in ustanovila dve »joint-venture« podjetji, kjer je bila v enem primeru večinski, v drugem manjšinski lastnik. V obeh primerih se je v nekajletnem obdobju zgodba zaključila, v enem primeru je 100 odstotno lastništvo prevzel tuj partner, v drugem

obravnavano podjetje. Iz izkušnje nam oseba J pove podobno misel, kot oseba A, da je skupno partnerstvo že od vsega začetka omejeno na določen čas (5–7 let), ki je vezan na izpolnitev potreb in interesov partnerjev. Ko potrebe in interesi minejo, je nadaljnje dogovarjanje in vzpostavljanje ravnotežnih odnosov med partnerjema težko in navadno eden od partnerjev presodi, da je razmerje stroškov in koristi iz prispevkov drugačno od drugega partnerja., Intervjuvana podjetja A, E, H in J so že imela izkušnjo na področju skupnih vlaganj. V večini primerov so podjetja v skupnem podjetju obvladovala tretjinski lastniški delež. Iz analize razgovorov sem ugotovil, da so bila skupna vlaganja omejena na določen rok sodelovanja; nekatera so se zaključila v sedmih letih, druga najpозneje v devetih letih, kar pomeni, da so bila sodelovanja med udeleženci srednjeročno usmerjena.

Interpretacija vsebine intervjujev kaže, da je temeljna usmeritev korporacije J ravnotežje med dolgoročno konkurenčnostjo nosilnih in ključnih programov, ki so umeščeni v tri divizije, in tekočo finančno uspešnostjo korporacije. Ob ključnih programi so tudi neprednostni, manj uspešni, o katerih se management in lastniki odločajo glede njihove prodaje. Programska usmeritev obsega naravno rast in dokupovanje programov (oseba J omenja akvizicije in iskanje priložnosti v dezintegraciji velikih kupcev), velja ravnotežje dolgoročno konkurenčnih in sproti donosnih programov, omenja oseba J. Vršni management določa in svetuje postopke za načrtovanje, vendar prepušča snovanje strategij in načrtov managementom podjetij, jih z njimi pregleduje, kritizira, preverja strateško naravnost – vendar ne snuje strategij namesto managementov podjetij. Vršni management razporeja omejena sredstva med podrejena podjetja po ocenjeni strateški razvrstitvi programov. Temeljna umestitev, ki sem jo zapisal, velja za korporacije tipa »strateško obvladovanje«. Temeljna usmeritev podjetja J se umešča med korporacije tipa »strateški management« in korporacije tipa »strateško obvladovanje«, ki so predstavljene v teoretičnem delu.

### **Obvladovanje kompleksnosti podjetja v smeri od »hierarhije« proti »tržnici«**

V raziskavi obravnavam zunanje izvajanje dejavnosti kot način povezovanja z drugimi podjetji, ki lahko temelji na interesih vplivnih udeležencev, na pogodbenih razmerjih (kodificirani interesi) in na lastnini. V nadaljevanju bom podrobneje analiziral stopnje in oblike obvladovanja podjetij, ki se umeščajo v razsežnosti povezovanja na osnovi pogodbe



in na osnovi vsakokratnih interesov posameznih udeležencev na tržnici (slikovni prikaz 9.2).

Analiza raziskave kaže, da je umestitev zunanjega izvajanja kot razsežnosti umestitve z vidika prevzema dejavnosti obravnavanih podjetij najbolj prisotna na prvi in drugi stopnji interesnega in pogodbenega povezovanja. Prva stopnja predstavlja razmerje na tržnici, medtem ko na drugi stopnji prihaja do prevzema dogovora in pogodbe o prenosu enostavnih nalog in nadaljuje o pogodbenem prenosu pomembnejših dejavnosti. Prednosti, ki jih utemeljujejo sogovorniki (osebe A, B in C) v prid sprotnemu dogovarjanju na tržnici, izhajajo iz ugotovitev, da so v tem primeru podjetja v vlogi »velikega« kupca, ki lahko vpliva na ceno in na rok izdelave, ter zaključujejo, da je na oni strani, ko govorimo o hierarhičnem odnosu, vedno treba popuščati.

Ugotovitve raziskave kažejo, da se podjetja (intervjuvane osebe B, D, C, E, F, G, H in J) najpogosteje odločajo za zunanje izvajanje pomožnih in nestrateških dejavnosti na ravni podjetja. Nadaljnje ugotovitve kvalitativne raziskave nam povedo, da se podjetja še vedno krčevito naslanjajo na številne dejavnosti in procese. Redke so strateške odločitve, ko se management podjetja (primer podjetja H in J) odloči, da bo odprodal in dezinvestiral program ali dejavnost podjetja. Večina pogovorov se je začela ali končala z vsebinsko tematiko, ki naj bi opredelila, kaj so sploh njihove ključne dejavnosti. Analiza pogovorov je potrdila podobno razmišljanje večine managerjev; odgovore je treba iskati v več smereh:

- kaj je temeljna (angl. core) dejavnost podjetja, v čem se podjetje odlikuje;
- kakšne bi morale bi naše ključne kompetence ob upoštevanju trga;
- dezintegracija kupcev – kje je priložnost za naše podjetje;
- ključne kompetence so povezane z globino proizvodnje – katera znanja bo razvijalo naše podjetje.

Obravnavana podjetja se zavedajo omejenosti kadrovskega virov, kar pa ne velja samo za slovenska podjetja. Oseba J me seznanja s konkretnim primerom avtomobilskega proizvajalca BMW, ki je prenesel razvoj določenega modela avtomobila na zunanjega izvajalca v Avstrijo. Nadaljnje izboljšanje konkurenčnih prednosti vidijo podjetja s čiščenjem (»spin of«) programov, v katere ne bodo vlagala naložbenih sredstev in bodo tako sprostila kadrovske vire na ključne programe ter se dodatno osredotočila na snovanje novih, za razvoj potrebnih znanj, iskanje novih rešitev in proizvodnjo novih izdelkov ali izvedbo storitev.

Večina intervjuvancev vidi v dezintegraciji njihovih obstoječih ali potencialnih kupcev priložnost za nov posel ali rast obstoječega posla (osebe A, C, D, G, H in J). Pri tem se velikokrat pojavlja vprašanje, ki ga omenjajta oseba C in oseba J: »Ali ima naš partner čas, da nas bo vzgajal in treniral, da bomo čez tri leta dosegli zahtevano raven izvajanja storitve (npr. 2 ppm – logistična in kakovostna)?« Enaka misel velja tudi na drugi strani, ali se je naše podjetje odločilo, da bomo vzgajali novega partnerja. Ko podjetje dobi posel, ki ga je kupec dezintegriral, postane del dobaviteljske baze. Prav na tem področju ima avtomobilska industrija, po kateri se zgledujejo tudi intervjuvana podjetja, svojo filozofijo, ki pravi, da je v ospredju moč verige. Veriga je močna toliko, kot je močan njen najšibkejši člen, in temu je treba pomagati. Ključna ugotovitev tega dela raziskave pravi, da je zunanje izvajanje dejavnosti naložba v prihodnje povezave, kar potrjujejo analize pogovorov z glavnim managerji slovenskih podjetij.

Podjetje, ki se odloči za prenos dejavnosti iz svojega proizvodnega ali storitvenega okvira, sčasoma izgubi del svojih znanj in veščin. Na drugi strani pa podjetje, ki prevzame dejavnost zunanjega izvajanja, pridobiva nova znanja in izkušnje.

Vrsta in način sodelovanja se med udeležencema zunanjega izvajanja dejavnosti evolucionirata. Če pogledamo ravnanje obravnavanih podjetij v takšnih odnosih, opazimo, da je njihov prvi razlog za širitev poslovanja v drugo regijo stroškovni. Ko je ta pogoj izpolnjen, mu sledi iskanje kakovosti. Tretja dimenzija je odzivnost partnerjev na nove razmere in izdelke na trgu. Četrta stopnja zadeva vprašanje, ali lahko posamičen partner sodeluje pri inovacijah. V tej fazi je seveda partnersko podjetje že močno vpeto v strukturo tistega podjetja, ki je bilo sprva samo naročnik. V večini primerov se začne z zelo osnovnim razmerjem, ki temelji na stroškovnih prihrankih. Že v naslednji fazi, kjer se v ospredje postavi kakovost opravljene storitve, lahko prevzemnik v poslovno razmerje vnese več dodane vrednosti. Konča se lahko na način, da podjetje, ki je bilo sprva dobavitelj, na koncu prek kapitalskih povezav postane podružnica.

V večini primerov za podjetje, ki prenaša dejavnost zunanjega izvajanja, prenos pomeni izgubo dela za ljudi v matičnem podjetju. Pomembno je, kako se na izločitev in prenos dejavnosti odzivajo zaposleni. Kot kaže raziskava, se med sodelavci praviloma pojavi strah pred izgubo delovnega mesta, strah pred neznanim. Dobijo občutek, da se jim nekaj jemlje. Ugotovitve raziskave kažejo, da gre za občutljivo obdobje, ko

prihaja do odpuščanja, prekvalifikacije zaposlenih, ko stopijo v ospredje čustva ljudi. Ravno v tem obdobju je treba poskrbeti za prenos znanja med prejemniki zunanjega izvajanja in tistimi, ki dejavnost izločajo. Kot pravita osebi D in J, se je v tem segmentu velikokrat zataknilo, saj je bilo težko dobiti podatke o stroju, tehnološkem listu ipd. Ljudje so imeli občutek, da se jim nekaj njihovega jemlje. Dogajalo se je, da so sodelavci pri prenašanju strojev in proizvodnih linij naredil kakšno zlonamerno dejanje. Intervjuvanci soglasno pravijo, da je z zaposlenimi in sindikati treba jasno in vnaprej komunicirati in skupaj snovati sheme prekvalifikacij, kot pravi oseba A, »... po zgledu naših nemških lastnikov«. Potrebna je koordinacija in veliko medsebojnih pogovorov, s katerim se tekoče razrešujejo odprta vprašanja in težave.

Gledano z globalnega vidika se delovna mesta v razvitih državah selijo v podjetja na področjih manj razvitih držav, kar je obenem priložnost za podjetja, ki selijo delovna mesta, saj se za ta podjetja opirajo novi, ne samo stroškovni, temveč tudi tržni motivi in nove strategije vstopa na trge. V podjetjih in državah, ki sprejemajo prenesene dejavnosti, se odpirajo nova delovna mesta, prihaja do višje ravni razvitosti in življenjskega standarda, kar obeta nove prodajne možnosti.

Podjetje, ki se odloči za zunanje izvajanje neključnih dejavnosti, poverja zunanjim izvajalcem na pogodbeni osnovi in v okviru trženjskih razmerij nekatere dejavnosti, ki ne temeljijo na ključnih zmožnostih podjetja. Na ta način lahko dosega:

- nižje cene poverjenih dejavnosti in
- zaradi krčenja obsega dejavnosti znižuje lastne stalne stroške predvsem v režijskih dejavnostih.

Sodelovanje z izvajalci se omejuje na prenašanje dejavnosti, na nadzor nad zagotavljanjem kakovosti ter na vzpostavljanje kompatibilnega komunikacijsko-informacijskega sistema. Če prenesene dejavnosti zavzamejo pretežen del dejavnosti izvajalca zunanjega izvajanja, lahko povzročijo usihanje njegovih temeljnih zmožnosti (razvoj, tehnologija, trženje, povezovanje ipd.); to ga lahko spravi v usodno odvisnost od daljalca zunanjega izvajanja in ga ob prekinitvi razmerja potisne v krizo, o čemer poglobljeno odgovarja oseba B, ki pravi: »Trenutno imamo odjemalca, ki nam predstavlja več kot 70 odstotkov prodaje. Iščejo načine, da ga vežemo nase; skupaj snujemo razvoj novih izdelkov izhajajoč iz trga in iščejo ugodnejšo ceno ter mu pomagamo pri snovanju tržnih poti v državah bivše Jugoslavije za druge izdelke iz njegovega

programa.« Za dajalca zunanjega izvajanja je prekinitev razmerja (npr. zaradi prehoda na izvajalca z nižjimi stroški in cenami) manj neugodna, čeprav lahko prehod zahteva občutno porabo sredstev in temeljnih zmožnosti. Transakcijski stroški zunanjega izvajanja so nizki do srednje visoki.

Podjetje, ki se usmeri v *zunanje izvajanje ključnih dejavnosti*, poverja zunanjim izvajalcem na pogodbeni osnovi in v okviru trženjskih razmerij tudi nekatere dejavnosti, ki temeljijo na ključnih zmožnostih podjetja. Cilji so podobni kot pri zunanjem izvajanju neključnih dejavnosti, sodelovanje pa je praviloma mnogo obsežnejše in globlje, saj nujno obsega tudi uporabljanje ali celo snovanje in prenašanje temeljnih zmožnosti, ki so osnova konkurenčnosti in s tem obstanka in uspešnosti podjetja. Razmerje moči in odvisnost med dajalcem in izvajalcem sta enakomernejša; to velja tudi za delitev koristi v nasprotjih in za škodo in obojestransko tveganja ob morebitni prekinitvi razmerja. Transakcijski stroški zunanjega izvajanja so srednji do veliki.

Na osnovi analize osrednje kvalitativne raziskave kaže pri snovanju celostne strategije umeščanja med oblike obvladovanja in povezovanja slediti trem korakom:

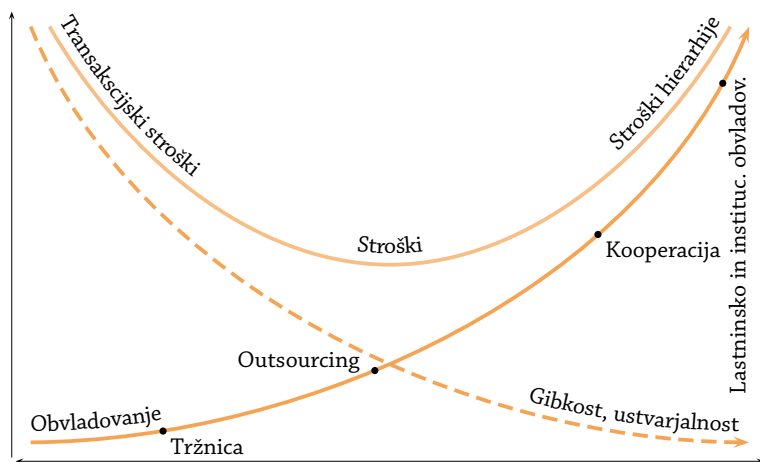
1. za vsako stopnjo v razsežnosti obvladovanja in povezovanja analizirati dobre in slabe strani;
2. za vsak prehod med stopnjami povezovanja (navzgor in navzdol) kaže narediti benchmarking – primerjalno presojanje;
3. poleg dimenzije obvladovanja in povezovanja je treba upoštevati še druge razsežnosti, kot:
  - kratkoročnost/dolgoročnost,
  - aktivno/pasivno spreminjanje,
  - s kulturo/proti kulturi.

Na podlagi teoretičnih izhodišč, predstavljenih v prvem delu knjige, in glede na ugotovitve raziskave sem proučeval prednosti in slabosti posamezne oblike obvladovanja in povezovanja, ki jih prikazuje preglednica 9.5.

V okolju »tržnice« velja visoka raven avtonomnosti in podjetja se ne vmešavajo v medsebojna poslovanja. Na tržnici podjetji vsako zadevo usklajujeta sproti, kar zahteva veliko časa in posledično drag način urejanja zadev. Stroškom povezovanja, ki nastajajo na tržnici, pravimo transakcijski stroški, to so stroški pridobivanja informacij, stroški pogajanj, stroški koordiniranja, stroški sklenitve posla ipd. Umestitev zu-

PREGLEDNICA 9.5 Prednosti in slabosti oblik obvladovanja in povezovanja

Koncept/oblika	Razsežnost	Prednosti	Slabosti
<i>Trženje</i>			
• Ad hoc razmerje	Neenakopravni partnerji	Mocnejši partner lahko učinkovito obvladuje šibkejšega.	Nezaupanje, izigravanje za koristi ene strani, iskanje boljše povezave.
• Pogodba	Enakopravni partnerji Kratkoročna pogodba Dolgoročna pogodba	Enaka zavzetost za rezultate, ustvarjalno tekmovanje. Prostost delovanja za oba partnerja, malo težav pri izstopu iz razmerja. Dolgoročnejša trdnost in varnost razmerja, vlaganje zmožnosti vanj.	Lahko velika poraba zmožnosti za nenehno usklajevanje. Kratkoročnost obvladovanje, negotovost, ni za dolgoročneje projekte. Navidezna varnost zaradi pogodbe, zanemarjanje interesov druge strani.
<i>Sodelovanje</i>			
• Kooperacija	Tržemska	Obojestranski nenehni interes za uspešnost – večji kot v navadnem trženju.	Lahko nenaadno izstopanje zaradi kratko ročnih prednosti, lahko odtekanje znanja.
• Outsourcing	Proizvodna Taktični Strateški	Dolgoročnejši interes, vlaganja v razvoj, tehnologijo. Kratkoročne koristi, malo ali nič obveznosti ob prekritivti. Dolgoročne koristi, izrabljanje strateških zmožnosti obeh partnerjev.	Lahko slabše obvladovanje dolgoročnih tveganj, opuščanje strateških zmožnosti. Opornizem dajalca v škodo prejemnika, kratkoročnost, tveganja. V neravnovesju moči lahko izkoriščanje, lahko slabo obvladana strateška tveganja.
<i>Lastnina</i>			
• Lastniški deleži	Manjšinski Večinski	Ob manjših vložkih nekaj obvladovanja (manjšinski deležnik), manj tveganja. Direktivno obvladovanje, dolgoročnost, lahko koristi za celoto na škodo delov.	Zakonska zaščita lahko omogoča izigravanje s strani manjšinskega partnerja. Lahko škodljivo delovanje manjšinskih deležnikov in interesnih skupin.
• Korporacija	Finančno obvladovanje Strateško obvladovanje	Majhna poraba zmožnosti za obvladovanje, lahko dobri sprotni donosi. Dolgoročnejše vsestransko obvladovanje, varnejše naložbe zmožnosti.	Malo možnosti za sprotno obvladovanje, odvisnost od zavzetosti, zvestobe managementa. Zakonska omejitev »škodljivih navodil«, lahko velika poraba zmožnosti za obvladovanje z naborem sredstev.
• Enovito podjetje	Decentralizirano podjetje Centralizirano podjetje	Manjša poraba sredstev za obvladovanje, pobude, prožnost. Možno hitro direktivno ukrepanje, usmerjeno vlaganje v strateške projekte.	Uveljavljanje parcialnih interesov, poraba zmožnosti za obvladovanje. Togost in počasnost, stroški hierarhije, neinovativnost.



SLIKA 9.1 Zunanje izvajanje dejavnosti kot dinamične umestitev v razsežnosti med tržnico in hierarhijo

nanjega izvajanja dejavnosti – »outsourcinga« kot ene od umestitev v razsežnosti med »tržnico« in »hierarhijo« prikazujem na sliki 9.1.

### 9.5 Sklepi osrednje raziskave

Obravnaval sem dve možni razsežnosti poenostavljanja. Prva zadeva zmanjševanje neposredno obvladovanih enot v podjetju kot hierarhiji, torej decentralizacijo, druga zmanjševanje števila in vsebine obvladovanih dejavnosti podjetja z zunanjim izvajanjem. Značilne oblike v prvi razsežnosti, okolju »hierarhije«, so lahko enovito podjetje in tri oblike korporacije (»strateški management«, »strateško obvladovanje« in »finančno obvladovanje«) ter finančni holding.

Značilna oblike v drugi razsežnosti, okolju »tržnice«, je ad hoc kupoprodaja, kjer obvladovanje postaja vedno bolj rahlo in partnerja se dogovarjata za vsak posel posebej. Nekje vmes, med okoljem »hierarhije« in okoljem »tržnice«, so značilne pogodbene oblike sodelovanja, kupoprodajne pogodbe, kooperacija in zunanje izvajanje (neključnih in ključnih dejavnosti).

Prednosti okolja »tržnice« se izražajo v večji gibkosti in zavzetosti, slabosti v obvladovanju s pogajanjem med podjetji z različnimi kulturami, v bolj kratkoročni usmerjenosti, v porabi zmožnosti za obvladovanje, v nestalnosti in tveganju.

V literaturi je predvsem zunanje izvajanje dejavnosti premalo poudarjeno kot koncept dinamične umestitve v razsežnosti med »tržnico«

in »hierarhijo«. Prava razsežnost temelji na transakcijskih stroških, medtem ko druga razsežnost na stroških hierarhije (slikovni prikaz 9.3).

Umeščanje podjetja v oblike obvladovanja in povezovanja praviloma ni projekt, ki bi zadeval eno samo funkcijo ali enoto podjetja. Projekt uvajanja naj bo celosten, kar pomeni, da obsega vse sestavine politike podjetja, ki jih neposredno ali posredno zadeva zunanje izvajanje dejavnosti kot ena od umestitev v razsežnosti – od vizije in smotrov, kulture in naravnosti managementa, temeljne dejavnosti in temeljnih sredstev podjetja, izvajalne in inovacijske ter tržne dejavnosti, urejenost in gospodarjenje s sredstvi, tako materialnimi kot nematerialnimi. Uvajanje oblike in stopnje obvladovanja in povezovanja zadeva tako pogled na podjetje kot instrument za doseganje ciljev kot na skupnost interesov udeležencev podjetja.

Če strnem glavne značilnosti, lahko zapišem, da je okolje »hierarhije« praviloma bolj trajno in ga management lahko bolj učinkovito obvladuje kot spremenljivo okolje »tržnice«. Zato je večinoma pogodbeno razmerje zunanjega izvajanja sicer trajnejše od ad hoc poslovnih razmerij, vendar manj trajno od lastninskih in ustanoviteljskih razmerij. V konceptu hierarhije je mogoče zmanjševati kompleksnost obvladovanja predvsem z uvajanjem vzvodij, torej s posrednim obvladovanjem. Uvajanje vzvodja prenaša obvladovanje na manjše enote, ki jih v vzvodje povezuje delegiranje, zaporedje pooblastil in odgovornosti. Prednosti hierarhije so predvsem neposredno odločanje in dolgoročno usmerjanje v okolju kulture enega podjetja, slabosti pa večji obseg in kompleksnost ter zato zahtevnejše obvladovanje, poraba zmožnosti za obvladovanje (t. i. režijski stroški) ter togost podjetja.





## 10 Sklepni del

### 10.1 Povzetek bistvenih ugotovitev

Obvladovanje podjetij je temelja naloga managerjev. Podjetja, kompleksni socialni, ekonomski in tehnični sistemi, naj učinkovito in uspešno dosegajo cilje, ki ustrezajo interesom vplivnih udeležencev podjetja. Zahtevnost racionalnega obvladovanja podjetij, predvsem ljudi v njih, presega zmogljivosti človekovega uma. Preostaja le poenostavljanje podjetij, ki jih obvladujejo managerji. Ker so podjetja in okoliščine, v katerih delujejo, izredno raznolike, je za poenostavljanje mogoče opredeliti le nekatere razsežnosti in vanje umestiti rešitve.

Temeljni pristop, ki sem ga izbral v knjigi, je obravnavanje zunanjega izvajanja dejavnosti kot ene od umestitev v razsežnosti obvladovanja podjetja od tržnice do hierarhije in obravnavanje vstopa in izstopa iz posamezne stopnje kot prehoda na drugo umestitev.

V zadnjih desetletjih je pomen zunanjega izvajanja v svetu močno narasel. Z obsegom dejavnosti, ki jih podjetja prenašajo na prejemnike zunanjega izvajanja, se je povečala tudi kompleksnost teh dejavnosti. Nabor dejavnosti, ki jih podjetja prenašajo na zunanje izvajalce, se je v zadnjem obdobju bistveno razširil. Pred leti so podjetja najemala zunanje izvajalce za čiščenje, transport, prehrano zaposlenih, varovanje objektov – torej za nezahtevne storitve, ki jih je sorazmerno lahko prenesti na zunanje izvajalce. V zadnjem obdobju pa se je zunanje izvajanje razširilo na številne, tudi zelo zahtevne in za podjetja pomembne dejavnosti, tako na izvajanje proizvodnje, računovodstva in pravnih storitev, skladiščenje, distribucijo, izgradnjo in vzdrževanje informacijskih sistemov ipd.

Empirični del temelji na treh raziskavah. S pilotsko kvantitativno raziskavo sem ugotovil, da sogovorniki vstopajo v razmerja zunanjega izvajanja dejavnosti nepripravljeni, brez skrbnega načrta in celovite presoje.

Pri drugi, kvantitativni raziskavi sem ugotovil, da anketirana podjetja nekaj malega ob vzpostavljanju razmerij presojujejo, presoje pa so izrazito kratkoročno usmerjene. Pridobljene informacije in izkušnje slovenskih podjetij, pretežno dajalcev zunanjega izvajanja, kažejo, da od-

ločitve za zunanje izvajanje dejavnosti niso skrbno načrtovane in analizirane, v nekaterih primerih se kaže, da sploh niso. Podjetja so med seboj sila različna in delujejo v različnih okoljih, tako da se ne da poplošiti in reči, da bo zunanje izvajanje na vsa podjetja vplivalo na enak način. Nekatera podjetja z zunanjim izvajanjem pridobijo načrtovane koristi, obstajajo pa tudi primeri podjetij (in teh je zmeraj več), ki jim je zunanje izvajanje prineslo več slabosti in potencialnih nevarnosti kot koristi. Pri sodelovanju med udeleženci zunanjega izvajanja prevladujejo kratkoročni interesi tistih, ki se odločijo za prenos dejavnosti (na primer zniževanje stroškov in osredotočanje na ključne dejavnosti). Obseg dejavnosti, ki jih podjetja poverjajo zunanjim izvajalcem, se je povečal, obenem pa se je povečala tudi kompleksnost dejavnosti. Na osnovi opravljene raziskave ugotavljam, da se je v slovenskem prostoru zgodil pomemben razmah zunanjega izvajanja dejavnosti prav v zadnjih letih, saj 90 % anketiranih podjetij pri svojem poslovanju uporablja zunanje izvajanje dejavnosti. Ugotovitve kvantitativne raziskave kažejo, da so slovenska podjetja na področju zunanjega izvajanja dejavnosti v prvi razvojni fazi. V tem primeru govorimo o prenosu enostavnih dejavnosti, kjer so tveganja, posledice neuspeha in prekinitve sodelovanja bistveno nižje kot pri prenosu zahtevnejših dejavnosti podjetja.

Ugotovitve pilotske kvalitativne in kvantitativne raziskave so pomembno prispevale k nadaljnjemu proučevanju koristnosti raziskovanja strategije časovno omejenega (prehodnega) zunanjega izvajanja dejavnosti in umeščanju podjetij v razsežnosti od ad hoc kupoprodaje do enovitega podjetja. Ugotovitve prehodnih dveh raziskav, ki sta skoraj enoglasno kazali na pomanjkljive strateške presoje pri vstopanju v zunanje izvajanje dejavnosti, so bile povod, da sem se lotil poglobljenega proučevanja umestitve v razsežnosti obvladovanja in povezovanja. V osrednji raziskavi sem ugotavljal, zakaj so se podjetja odločila ravno za obliko zunanjega izvajanja dejavnosti in ne za katero od drugi oblik.

Pri pilotski kvalitativni raziskavi in kvantitativni raziskavi se je izkazala zelo omejena raven strateškega presojanja na ravni vršnega managementa podjetij ob vstopanju v razmerja z zunanjimi izvajalci. Spoznanja in ugotovitve prvih dveh raziskav so usmerila težišče osrednje kvalitativne raziskave na umeščanje v zunanje izvajanje in ne v katero drugo obliko sodelovanja. Ugotovitve raziskave kažejo, da naj umeščanje obsega poglobljeno strateško analiziranje (ob podpori audita, benchmarkinga, scenarijev – več o tem pišem v podpoglavjih 3.2, 3.3, 3.4 in 3.5) mnogih vsebinskih vprašanj; vendar sem bo raziskavah spoznal, da

naj bi ena prvih presoj veljala obvladovanju podjetja, ki se vključuje v zunanje izvajanje.

V osrednji kvalitativni raziskavi sem obravnaval prehode med stopnjami obvladovanja in povezovanja podjetij. Osrednjo raziskavo sem opravil na osnovi intervjujev z vršnim managementom podjetij in ugotavljal, da sogovorniki vseobsežno razmišljajo, da dolgoročno razmišljajo in da vidijo podobo podjetja v prihodnosti, in to je spoznanje, ki pomeni celovit pogled.

Snovanje celovite politike zunanjega izvajanja dejavnosti, upoštevanje umeščenosti v razsežnosti

- med tržnico in hierarhijo,
- med kratkoročnostjo in dolgoročnostjo in
- med instrumentalni in interesni del,

je izjemno zahteven proces, ki izhaja iz sistematične analize relevantnega notranjega in zunanjega okolja podjetja. Menim, da se kaže nasloniti na okvirni model politike podjetja in izdelati model ocenjevanja. V teoretičnem delu sem zasnoval vseobsežen analizni model za presojanje prehodov med umestitvami. V času, ki sem ga uspel dobiti pri sogovornikih, se že poskušal uporabiti model, vendar nisem uspel zbrati celotnih ocen in tako ostaja pristop pripravljen za nadaljnje raziskovanje.

Zunanje izvajanje dejavnosti je dinamična umestitev v razsežnosti, ki jih obravnavam v posameznih stopnjah (ah hoc kupoprodaja, kupoprodajne pogodbe, kooperacije – menjava, zunanje izvajanje, lastniški deleži, korporacija in enovito podjetje), temelji na treh ključnih vsebinah:

1. povezovanja, ki temeljijo na interesih, so že po svoji naravi tvegana, saj udeležence v razmerjih zunanjega izvajanja dejavnosti postopno prevzame skušnjava, da bi uveljavili interese na škodo drugih;
2. povezovanje na osnovi pogodbenih razmerij navadno obsega srednjeročno obdobje, temelji na pogodbi med udeleženci v razmerju zunanjega izvajanja dejavnosti in je vsebinsko bolj bogato in lahko obsega tudi temeljne zmožnosti posameznega podjetja;
3. povezovanje na osnovi lastnine daje precejšnjo moč deležnikom in omogoča učinkovito formalno obvladovanje organizacije; lastniško povezovanje je lahko prijateljsko ali sovražno.

## 10.2 Poročilo o hipotezah

Na prikazanih teoretičnih izhodiščih sem v uvodu postavil tri hipoteze, ki sem jih v raziskavi empirično preverjal. V nadaljevanju povzemam ugotovitve v obliki potrditev ali zavrnitev v uvodu postavljenih hipotez.

*H1 Slovenska podjetja, ki poverijo dejavnosti, nepopolno presojujejo porabo sredstev in zmožnosti v primernem modelu podjetja za vzpostavitev dolgoročnega razmerja, in ne snujejo strategij za nadaljnje sodelovanje po izteku prvotnega razmerja.*

Opravljen analiza izkušenj in strateških presoj nekaterih slovenskih podjetij – tako dajalcev kot prejemnikov zunanega izvajanja dejavnosti – kaže, da odločitve za vstop v razmerja zunanega izvajanja večinoma ne temeljijo na skrbnem analiziranju in načrtovanju, mnoge so nastale brez strateških presoj in predvidevanj. Pri proučevanju od sogovornikov prejetih odgovorov (odgovorni se ne sprašujejo o nevarnostih; ne razmišljajo o neuspešnosti sodelovanja; niso predvideli dolgoročnih ukrepov itn., več o tem je napisano v poglavju 7.3) je postalo vse bolj očitno, da so se za vstop v zunanje izvajanje odločili precej slučajno, mnogi v kriznih okoliščinah, in ob tem niso upoštevali drugih možnosti. Ob zapisanih ugotovitvah in nizkih ocenah dolgoročnih presoj, ki jih prikazuje preglednica 7.1, ob vstopu v razmerja zunanega izvajanja *lahko potrdim prvo hipotezo*, ki pravi, da slovenska podjetja, ki poverijo dejavnosti, nepopolno presojujejo porabo sredstev in zmožnosti v okvirnem modelu politike podjetja za vzpostavitev dolgoročnega razmerja in ne snujejo strategij za nadaljnje sodelovanje po izteku prvotnega razmerja. Pilotska kvalitativna raziskava je pokazala, da sogovorniki ob prenosu dejavnosti ne presojujejo zmožnosti in ne snujejo strategij za sodelovalno razmerje.

Ker so podjetja različna in delujejo v različnih okoljih, ni mogoče posploševati posledic in izgledov zunanega izvajanja dejavnosti nanje. Ravno tako zaradi majhnega vzorca opravljena raziskava ne dosega analitične zasičenosti, zato dobljenih rezultatov ne kaže posploševati. Kljub tem omejitvam pa je mogoče soditi, da se podjetja zunanega izvajanja večinoma ne lotevajo na osnovi strateškega analiziranja in predvidevanja, v razmerjih pa prevladujejo bolj interesi dajalca kot interesi prejemnika.

*H2 Pomemben del presoj dajalcev zunanega izvajanja temelji na kratko-ročnih ekonomskih prednostih (nižji stroški) in ne stremi k vzpostavljanju dolgoročnih partnerstev.*

Strategija zniževanja stroškov, osredotočanje na ključne prednosti podjetja in boljše obvladovanje operativnih stroškov so najpomembnejši razlogi za prenos dejavnosti k zunanjim izvajalcem, ki so jih navedla anketirana podjetja. Ugotovitve kvantitativne raziskave potrjujejo, da so strategija zniževanja stroškov (AS = 4,2; KV = 23,1), osredotočanje na ključne prednosti podjetja (AS = 3,9; KV = 27,4) in boljše obvladovanje operativnih stroškov (AS = 3,7; KV = 27,7) najpomembnejši razlogi za prenos dejavnosti k zunanjimi izvajalcem.

S pilotsko kvalitativno in kvantitativno raziskavo sem potrdil drugo zasnovano hipotezo glede nepopolnih presoj ob vstopu v razmerja, osnovanih na izrazito stroškovnih in kratkoročnih finančnih pričakovanih koristih ter izraziti kratkoročnosti sodelovanja. Kvantitativna raziskava na vzorcu slovenskih podjetij je pokazala, da anketirana podjetja nekaj malega razmišljajo ob snovanju novih razmerij z zunanjimi izvajalci; zaradi omejenega znanja in zmožnosti pa so te presoje izrazito kratkoročno usmerjene.

*H3 Razmerje med dajalci in izvajalci zunanjega izvajanja je pretežno distributivno in redko sodelovalno, stopnja medsebojnega zaupanja pa nizka. Trajanje večine obravnavanih razmerij zunanjega izvajanja je časovno omejeno in ne presega okvira razvojne politike podjetja.*

Ročnost pogodb in trajanje sodelovanja sta pomembna pokazatelja pristopa k umeščanju v časovne (dolgoročno in kratkoročno) in vsebinske (tržnica vs. hierarhija) razsežnosti sodelovanja obeh udeležencev v razmerju zunanjega izvajanja dejavnosti. Kratkoročne pogodbe z ročnostjo do enega leta in zastopanostjo s 36 odstotki v zunanjem izvajanju, na kar kažejo podatki raziskave, ne dosegajo razvojne, kaj šele temeljne politike podjetja; značilne so za tekoče poslovanje in tekočo politiko (več o tem v je zapisano v poglavju 8.3).

Drugi pomemben pokazatelj povezanosti proučevanih podjetij v zunanjem izvajanju so sodelovanja z nedoločenim rokom v kar 39 odstotkih. V tem primeru podjetji sodelujeta na osnovi trenutnih interesov, v nekaterih primerih interesov sploh nista kodificirali. S prikazanimi rezultati raziskave lahko potrdim hipotezo, da je razmerje med dajalci in prejemniki zunanjega izvajanja pretežno distributivno in redko sodelovalno, stopnja medsebojnega zaupanja pa nizka. Trajanje večine obravnavanih razmerij zunanjega izvajanja je časovno omejeno in ne presega okvira razvojne politike podjetja.

Temeljno hipotezo, da je dolgoročnejše strateško snovanje, izvajanje in usmerjanje razmerij zunanjega izvajanja lahko tako za dajalce kot za

izvajalce bolj koristno in manj tvegano od kratkoročnega in enostranskega, lahko potrdim za podlagi ugotovitve vseh treh raziskav, pilotske, kvantitativne in osrednje kvalitativne, in na podlagi teoretičnih izhodišč, ki potrjujejo ugotovitve raziskave. Ugotovitve raziskave pravijo, da je lahko zunanje izvajanje dejavnosti tudi v slovenskih razmerah učinkovito sredstvo za povečevanje kratkoročne, zlasti finančne uspešnosti podjetja. Širšo verifikacijo pričakovanih koristi za podjetja, ki se odločajo za prenos dejavnosti, potrjujejo tudi številne raziskave, opravljene v Nemčiji in drugih zahodnoevropskih državah.

Pri pisanju dela sem nenehno iskal odgovor na osrednje raziskovalno vprašanje, kako naj se podjetja vedejo, da bodo od prevzemanja izvajanja in izločanja dejavnosti imela dolgoročne koristi. Osrednjo raziskovalo dilemo sem strukturiral v dvojje temeljnih raziskovalni vprašanj:

1. Katere dejavnosti bi bilo treba proučiti in analizirati pred odločitvijo za umestitev v katero od možnih oblik in stopenj zunanjega izvajanja?
2. S katerimi ukrepi in dejavnostmi lahko podjetja udeležijo celostno strategijo zunanjega izvajanja za dolgoročno in uspešno medsebojno sodelovanje?

Pri proučevanju teoretičnega dela sem ugotovil, da zunanje izvajanje dejavnosti samo po sebi ne pomeni veliko in ni pomembna kategorija – je pa ena od ključnih stopenj in oblik obvladovanja in povezovanja med hierarhijo in tržnico, med ad hoc kupoprodajo in enovitim podjetjem. V osrednji kvalitativni raziskavi sem podrobno obdelal prehode med posameznimi oblikami obvladovanja in povezovanja pri umeščanju v razsežnosti in ugotavljal smeri obvladovanja in povezovanja med podjetji. Na osnovi prednosti in slabosti posamezne stopnje obvladovanja in povezovanja sem z metodološkim pripomočkom okvirnega modela politike podjetja zasnoval merila med stopnjami umeščanja podjetja v nižjo obliko obvladovanja in povezovanja ali v višjo obliko obvladovanja in povezovanja podjetja, v razsežnosti od ad hoc kupoprodaje do enovitega podjetja.

Zdaj ko predstavljam cilje in rezultate raziskave, lahko povem, da nisem spoznal le načinov obravnavanja zunanjega izvajanja v proučevanih podjetjih, temveč sem spoznal, da je treba v ta namen izdelati drugačen raziskovalno-metodološki pristop – celovit raziskovalni pristop, ki kaže na to, da se pri vrednotenju vsake umestitve in prehoda med dvema umestitvama upošteva vse dejavnike uspešnosti podjetja. Za uspešno

izvedbo se je treba opreti na temeljne zmožnosti, zasnovane na teoretičnih izhodiščih, ki pomenijo vse sestavine in sinergične kombinacije sestavni politike podjetja. Ko podjetje načrtuje stopnjo obvladovanja in povezovanja A in stopnjo obvladovanja in povezovanja B, pomeni to nujnost ovrednotiti in si odgovoriti na vprašanje: »Ali obstajajo dolgoročne možnosti podjetja za prehod iz A v B?«, kaže pregledati vse sestavine skupin v politiki podjetja (to je  $9 \times 2$  in cilje, ki jih prikazujejo preglednice 3.4, 3.5 in 3.6, upošteva je opomnike, ki sem jih obravnaval v teoretičnem delu). Managerji ne morejo ocenjevati po induktivni poti, ker je ocenjevanje preveč kompleksno, ampak naj ocene posameznih sestavin za A in B umeščajo v razsežnosti in to naredijo za umestitev A in za umestitev B. To naj poskušajo izvesti čim bolj celostno, pri tem naj ocenjujejo cele sklope politik med A in med B in zaradi preglednosti lahko naredijo preglednico za stopnjo A in za stopnjo B, seštejejo dobljene rezultate in dobijo oceno za temeljno politiko za A kot za B. Na opisani način pridobijo relativno kvantifikacijo, ki je subjektivna, nevarna in tvegana, ki naj jo izboljšajo po konceptu Nonake (1991), ko posameznik svojo zamisel eksternalizira v skupin ljudi, kjer jo kritično dopolnijo, spremenijo, usvojijo ali zavržejo. Zamisel postane preverjeno znanje, ki se lažje uveljavlja v podjetju, raste in se bogati.

### 10.3 Poročilo o ciljih raziskave

Prvi cilj raziskave je bil ustvariti izhodišča za celostno analizo strateških vidikov zunanjega izvajanja s stališča slovenskih podjetij in umestiti rezultate analize v okvir doktrine o managementu Fakultete za management Koper. Ta cilj je bil dosežen, saj sem v teoretičnem delu obravnaval sestavine politike podjetja, ki sem jih uporabil v empirični raziskavi kot metodološki pripomoček; vzporedno sem v teoretičnem delu zasnoval oblike in stopnje obvladovanja in povezovanja, ki sem jih v empiričnem delu uporabil pri presojanju oblik povezovanja.

Drugi cilj raziskave je obravnavati zunanje izvajanje dejavnosti kot eno od možnosti za obvladovanje kompleksnosti podjetij v razsežnosti od ad hoc sodelovanja oz. menjave (t. i. tržnica) od normativnega obvladovanja (t. i. hierarhija) in zasnovati sodila v podporo odločanju managementa pri izbiranju zunanjega izvajanja dejavnosti kot najugodnejše umestitve podjetja v razsežnosti od »tržnice« do »hierarhije« in pomembnih presoj pri odločanju za zunanje izvajanje dejavnosti bodisi iz umestitve bližje »tržnici« ali umestitve bližje »hierarhiji«. Cilj je bil dosežen – v pričujočem delu je bila podana celostna umestitev oblike ob-

vladovanja in povezovanja, kjer obravnavam zunanje izvajanja kot eno od sedmih oblik v oblikah pogodbenega povezovanja. V raziskavi so zasnovana sodila v podporo odločanju managementa pri prehodih v višje ali nižje oblike obvladovanja in povezovanja v razsežnosti od ah hoc kupoprodaje do enovitega podjetja. Izdelal sem tudi metodološki pripomoček za management podjetij v procesu umeščanja podjetja tako v smeri »tržnice« kot »hierarhije«.

V raziskavi ugotavljam, da je opredelitev dinamične umestitve zunanjega izvajanja med razsežnosti zunanjega izvajanja dejavnosti temeljne narave za snovanje nadaljnjih strategij v predhodne ali naslednje stopnje v razsežnosti.

Ugotovitev, da sem končal na kvalitativnem modelu, ne pomeni, da sem ostal na pol poti, temveč pomeni, da sem po racionalni poti prišel do zaključka, v racionalnem svetu se umeščanja v razsežnosti ne bo nikdar dalo do konca analizo raziskati, kajti:

- urejenost kompleksnosti ima meje v našem razumu in antropologija uči, da imamo možgane danes ravno tolikšne kot pred tisoč leti ter ne bodo nikoli zmogljivejši; isto velja za zmogljivost razuma za obvladovanje kompleksnosti – to je biološka meja;
- po drug strani sem spoznal, da z informacijsko tehnologijo ne moremo naprej, ta zadeva ima fizikalne omejitve; z neko maso materije lahko obdelamo samo toliko informacij in nič več;
- v kompleksnosti nikdar ne bodo mogli globlje zaradi kognitivnih in fizikalnih omejitev. Na tem mestu bom sklenil delo. Do tod sem prišel in do tod naprej je pot kvalitativnega celotnega presojanja, opisanega v prejšnjih odstavkih. Pomagam si z umeščanjem in, kot pravijo Nonaka (1991), Tavčar (2008) in številni drugi avtorji, s kolektivnim obravnavanjem v podjetjih. Prišel sem do zaključka na področju zunanjega izvajanja dejavnosti, da tukaj obstajata biološka in fizična meja, in pred njima sem se ustavil.

Pri zaključkih sem najbrž prišel do meje. Dokazovanje te meje bi bilo enako, če bi raziskoval na petkrat večjem vzorcu; prišel bi do enakih zaključkov; dvoje okoliščin ni enakih, ne gre posploševati.

Za konkretno obravnavo v podjetjih predlagamo miselni aparat in pristop, ki sem ga obrazložil v treh korakih (analiza oblike umeščanja, benchamarking prehodov, umeščanje v razsežnosti s scenariji). Konkretni primeri in presoje naj služijo posameznim obravnavam v podjetjih, presegajo pa namen obravnave pričujočega dela.



## 10.4 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Omejene zmogljivosti raziskovalca posameznika, upoštevajoč kompleksnost obravnavane tematike, so onemogočili bolj poglobljeno zbiranje in obdelavo podatkov in informacij o merilih posameznih prehodov pri stopnjah in oblikah umeščanja zunanjega izvajanja v razsežnosti med tržnico in hierarhijo. Katere vsebine in kaj vse bi bilo treba preveriti pri prehodu iz ene umestitve v drugo, je veliko področje, ki presega okvire ene knjige. Zato bi bilo treba v naslednjih raziskavah podrobno proučiti merila prehodov med oblikami in stopnjami v lastninskem povezovanju, ki jih raziskava obravnava, vendar na bolj indikativni ravni. Podjetja naj se za posamezne korake v procesu razsežnosti zunanjega izvajanja dejavnosti odločajo na osnovi različnih vidikov. Pri tem naj upoštevajo organizacijski, trženjski, kulturni, proizvodni, tehnološki, finančni in pravni vidiki, ki jih je treba prav na področju lastninskega povezovanja podrobneje proučiti.

Zunanje izvajanje dejavnosti je lahko usodno pomembna strateška odločitev za podjetja – tako za tisto, ki prenaša dejavnost, kot za tisto, ki jo prevzema. Za podjetja je pomembno, da odločitev glede zunanjega izvajanja temeljito prouči in analizira možne poteke in rezultate, tveganja in koristi, ki jih lahko prinese. Management naj se pri tem ne posveča le kratkoročnim koristim, temveč naj pozornost usmeri tudi na dolgoročne posledice zunanjega izvajanja ter na dolgoročno učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja.

V razmerjih zunanjega izvajanja dejavnosti mnogokrat prevladujejo kratkoročni interesi dajalca (zmanjševanje stroškov, prenos ugašajočih ali okoljsko oporečnih dejavnosti, pridobivanje zmogljivosti za kratkoročno obdobje ipd.). Dajalci kot prejemnike pogosto izbirajo takšna podjetja, ki jim grozi latentna ali potencialna kriza in nimajo druge izbire, niti za kratkoročno preživetje. V okolju, ki se gospodarsko hitro razvija, lahko prednosti prejemnika zunanjega izvajanja dejavnosti (npr. stroški) hitro ugašajo, dajalec izločene dejavnosti pa išče drugega prejemnika, npr. v gospodarsko manj razviti deželi; takšna prehodna in strateško malo preiščljena razmerja zunanjega izvajanja imajo lahko neugodne posledice.

Smiselno je uporabiti procesni pristop, ki sega od začetne zamisli in presojanja izhodiščnega stanja prek presojanja prihodnjih potekov sodelovanja in morebitne odločitve za zunanje izvajanje dejavnosti, v nadaljevanju pa izdelati načrt za vzpostavitev in srednjeročno izvajanje

zunanjega izvajanja dejavnosti, kakor tudi sprotno spremljati uspešnosti zunanjega izvajanja dejavnosti in ne nazadnje ravnanja ob izteku zunanjega izvajanja dejavnosti. Načrt naj vsebuje:

- vsebinske spremembe,
- lastninsko preoblikovanje,
- prekinitev razmerja ipd.

V raziskavi sem uporabil okvirni model z obravnavanjem dveh pristopov – interesnega in instrumentalnega; podobne modele lahko nadaljnji raziskovalci na obravnavanem področju proučijo na primer z dinamičnimi dimenzijami. Nadaljnji raziskovalci imajo na voljo še nekatere dimenzije za proučevanje – nekatere predlagane:

- aktivno spreminjanje – pasivno spreminjanje,
- s kulturo – proti kulturi podjetja,
- sodelovalno – distributivno.

Okvirni model je bil v praksi uporabljen že na več sto slovenskih podjetjih in se dobro obnese, zato ostajam pri njem. Raziskoval sem z omejenimi sredstvi, celostno raziskavo pa lahko tehtno utemeljujem, da gre pri tem za:

- obvladovanje podjetij,
- razsežnosti obvladovanja,
- da je treba za vsako stopnjo ugotoviti dobre in slabe (pluse in minuse) strani v primerjavi s sosednjima stopnjama,
- pluse in minuse lahko ugotovimo le s sistematičnim primerjanem.

Med raziskovanjem sem ugotovil, kako kompleksno je raziskovalno področje in kako omejene so zmogljivosti raziskovalca. Pričujoče delo pojmem kot uvod v širše raziskovanje, predvsem pa kot vpogled v doslej malo raziskovano, vendar za mnoga slovenska podjetja nadvse pomembno področje.

# Literatura

- Alexander, M., in D. Young. 1996. Strategic outsourcing. *Long range planning* 29 (1): 116–119.
- Allweyer, T., T. Besthorn in J. Schaaf. 2004. *IT outsourcing: between starvation diet and nouvelle cuisine*. Frankfurt: Deutsch Bank.
- Anderson, M. C. 1997. A primer in measuring outsourcing results. *National Productivity Review* 17 (1): 33–41.
- Ansoff, I. H. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- . 1978. *Business strategy*. Harmondsworth: Penguin.
- . 1984. *Implanting strategic management*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bannock, G., R. E. Baxter in E. Davis. 2003. *The economist dictionary of economics*. London: Profile.
- Barney, J. B. 1997. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Bendor-Samuel, P. 2001. How to evaluate which business functions outsource. [Http://bpo-outsourcing-journal.com/issue/sep2001/best-practices.html](http://bpo-outsourcing-journal.com/issue/sep2001/best-practices.html).
- Bertoncelj, A. 2007. Uravnoteženo upravljanje ključnih dejavnikov uspeha pri prevzemih in združitvah. *Organizacija* 40 (5): A147–A152.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2007. Kultura organizacije. V *Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli*, ur. A. Trnavčević, 29–56. Koper: Fakulteta za management.
- Blois, K. 2000. *The Oxford textbook of marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- Bongard, S. 1994. *Outsourcing: Entscheidung in der Informationsverarbeitung*. Wiesbaden: Deutsche Universität.
- Bresser, R. K. 1998. *Strategische managementtheorie*. Berlin: De Gruyter.
- Brown, D., in S. Wilson. 2005. *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges, and opportunities*. Hoboken, NJ: Willey.
- Bruner, R. F. 2004. *Applied mergers & acquisition*. Hoboken, NJ: Willey.
- Burgess, E. W. 1927. Statistics and case studies as methods of sociological research. *Sociology and Social Research* 12:103–120.
- Burns, R. B. 2000. *Introduction to research methods*. London: Sage.

- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campbell, J. R., in J. Holland, ur. 2005. *Methods in developing research: combining qualitative and quantitative approaches*. Rugby: ITDG.
- Chakravarthy, B. S., in P. Lorange. 1991. *Managing the strategy process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- . 1991. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal* 12 (1): 31–50.
- 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.
- Commons, J. R. 1931. Institutional economics. *American Economic Review* 21 (4): 648–657.
- Corbett, M. F. 2001. Ten years of outsourcing practice: tactical, strategic and transformational. <http://www.firmerbuidler.com/cgi-bin>.
- Coyne, K. P., in S. J. D. Hall. 1997. Is your core competence a mirage? *McKinsey Quarterly* 1:40–55.
- De Wit, B., in R. Meyer. 2005. *Strategy synthesis*. London: Thomson Learning.
- Deal, T. E., in A. A. Kenndey. 1982. *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dubrovski, D. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Eden, C., in F. Ackermann. 1998. *Making strategy: the journal of strategic management*. London: Sage.
- Flere, S. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Ford, D. 2002. *Understanding business marketing and purchasing: an interaction approach*. London: Thomson Learning.
- Fontes, R. 2000. The outsource option. [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m3065/is\\_ai\\_58836491](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3065/is_ai_58836491).
- Goold, M., in A. Campbell. 1989. *Strategies and styles*. London: Blackwell.
- Greaver, M. F. 1999. *Strategic outsourcing, a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: Amazon.
- Guba, E. G., in Y. S. Lincoln. 1989. *Fourth generation evaluation*. London: Sage.

- 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.
- Haralambos, M., in M. Holborn. 1999. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- Harding, D., in T. Rouse. 2007. Human due diligence. *Harvard business review* 85 (4): 124–131.
- Hinterhuber, H. H. 1996. *Strategische Unternehmensfuehrung*. Berlin: De Gruyt.
- Hodgets, R. M. 1985. *Management*. Orlando: Academic Press.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- . 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- . 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive* 7 (1): 81–94.
- Holland, J. H. 1989. *Hidden order: how adaptation build complexity*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hollensen, S. 2004. *Global marketing: a decision-oriented approach*. London: Pearson Education.
- Honigman, J. J. 1982. Sampling in ethnographic fieldwork. V *Field research: a sourcebook and field manual*, ur. R. G. Burges, 63–89. London: Allen & Unwin.
- Hrastelj, T. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega trženja*. Ljubljana: G V založba.
- Hubbard, G. M. 1993. How to make that tough outsourcing decision work for you. *Facilities Design & Management* 12 (7): 46–49.
- Jaklič, M. 1998. Internationalization strategies, networking and functional discretion. *Competition & Change* 3 (4): 359–385.
- Johansson, J. K. 2003. *Global marketing: foreign entry, local marketing, and global management*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Johnson, G., in K. Scholes. 1997. *Exploring corporate strategy: text and cases*. New York: Prentice-Hall.
- Johnson, M. 1997. *Outsourcing in brief*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kaplan, R. S., in D. P. Norton. 1996. *The balanced scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kast, F., in J. Rosenzweig. 1985. *Organization and management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Kavčič, K., in M. I. Tavčar. 2008. Planning successful partnership in the process of outsourcing. *Kybernetes* 37 (2): 241–249.
- Kay, J. 1993. *Foundations of corporate success*. Oxford: Oxford University Press.
- A. T. Kearney. 2004. Making offshore decisions. [Http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/Making\\_Offshore\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Making_Offshore_S.pdf).

- Kenda, V. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kesič, D. 2007. Izzivi globalizacije v svetovni farmacevtski industriji. *Management* 2 (2): 151–166.
- King, W. R. 2007. Knowledge management: a systems perspective. *International Journal of Business Systems and Research* 1 (1): 5–28.
- Kinkel, S., G. Lay in S. Maloca. 2007. Development, motives and employment effects of manufacturing offshoring of German SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 4 (3): 256–276.
- Kirkegaard, J. F. 2005. Outsourcing and offshoring: pushing the European model over the hill, rather than off the cliff. Institute for International Economics Working Paper (05-1). [Http://www.iese.com/publications/wp/wp05-1.pfd](http://www.iese.com/publications/wp/wp05-1.pfd).
- Komarovsky, M. 1967. *Blue collar marriage*. New York: Vintage Books.
- Kralj, J. 1995. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- . 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Kubr, M. 2002. *Management consulting: a guide to the profession*. Geneva: International Labour Organization.
- Lamming, R. C. 1993. *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. London: Prentice-Hall.
- Lee, C.-H., S.-Y. Huang, C.-S. Ou in L.-Y. Chiu. 2007. The impact of the BPR/BPO strategy, internet-based technology investment and BPR type of BPR performance. *International Journal of Business and Systems Research* 1 (3): 317–342.
- Leenders, M. R., F. P. Johnson, A. Flynn in H. Fearon. 2006. *Purchasing and supply chain management*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- 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 in A. Mark. 2002. Business transformation outsourcing partnerships for radical change. [Http://accenture.com/isc](http://accenture.com/isc).
- Lobe, B. 2006. Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave* 22 (53): 55–73.
- Lonsdale, C., in A. Cox. 1998. *Outsourcing: a business guide to risk management tools and techniques*. London: Earlsgate.
- . 2000. The historical development of outsourcing: the latest fad? *Industrial Management & Data Systems* 100 (9): 444–450.
- Makovec Brenčič, M., in T. Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.

- Mantel, S. P., M. V. Tatikonda in Y. Liao. 2006. A behavioral study of supply manager decision-making: factors influencing make versus buy evaluation. *Journal of Operations Management* 24 (6): 822–838.
- March, J. G., in H. A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Willey.
- Mayer, J. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus – založba Iskra.
- McIvor, R. 2005. *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*. New York: Cambridge University Press.
- McKinsey Global Institute. 2003. Offshoring – is it a win-win game? McKinsey & Company, Avgust.
- Merriam, S. B. 1998. *Qualitative research and case study*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mesec, B. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Miller, W. L., in L. Morris. 1998. *4th Generation R&D – managing knowledge, technology and innovation*. New York: Willey.
- Mintzberg, H. 1973. Strategy-making in three modes. *California Management Review* 16 (2): 44–53.
- . 1991. *Mintzberg über management*. Wiesbaden: Gabler.
- . 1994. *The fall and rise of strategic planning*. New York: Prentice-Hall.
- . 1996. *The strategy process: concepts, context, cases*. London: Prentice-Hall.
- Mulej, M. 1992. *Teorije sistemov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Musek, J. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- Mužič, V. 1994. Atributi kvalitativne in kvantitativne paradigme pedagoškega raziskovanja. *Sodobna pedagogika* 45 (1–2): 39–51.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* 69 (6): 96–104.
- Nonaka, I., in H. Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- OECD. 2005. Potential offshoring of ICT – intensive using occupations: working party on the information economy. [Http://www.oecd.org/dataoecd/35/11/34682317.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/35/11/34682317.pdf).
- Olsen, R. F., in L. M. Ellram. 1997. Buyer-supplier relationships: alternative research approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 4 (3): 221–231.
- Peters, T. J., in R. H. Waterman. 1982. *In search of excellence: lessons form America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Willey.
- Pivka, H. M. 1992. Ureditev povezanih družb, zlasti koncernov, v tezah zakona o gospodarskih družbah. *Podjetje in delo* 18 (6): 599–609.

- Plut, D. 1998. Oblikovanje strategije razvijanja koalicij. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- . 1998. *Interrelationships among business unit: strategic synergy*. London: International Thomson Business Press.
- Quinn, J. B., in F. G. Hilmer. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review* 35 (4): 43–55.
- Rangan, K. V. 1995. *Business marketing strategy: cases, concepts and applications*. Chicago: Irwin.
- Reibnitz, U. 1987. *Szenarien: Optionen für die Zukunft*. Hamburg: McGraw-Hill.
- Ringland, G. 2006. *Scenario planning*. Chichester: Willey.
- Sagadin, J. 2001. Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 10–25.
- Schaaf, J. 2004. Offshoring: globalisation wave research services sector. [Http://www.sbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD000000000179790.pdf#search=%22schaaf%2C%20offshoring%22](http://www.sbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000179790.pdf#search=%22schaaf%2C%20offshoring%22).
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seale, C., G. Gobo, J. F. Gubrium in D. Silverman. 2004. Introduction: inside qualitative research. V *Qualitative research practice*, ur. C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium in D. Silverman, 1–13. London: Sage.
- Segev, E. 1997. *Business unit strategy*. New York: Willey.
- 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.
- Stock, G. N., in M. V. Tatikonda. 2005. Behavioural models for complex decision analysis. *European Journal of Operational Research* 166 (3): 655–665.
- Šuštar, B. 1992. Vzpostavljanje in ohranjanje ravnotežnih in stabilnih odnosov med partnerji v dinamičnem modelu skupnih vlaganj. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Tavčar, M. I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, M. I. 2005. *Skriti zakladi znanja: management znanjskih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2007. Koncepti procesov interesnega in kapitalskega povezovanja podjetij. V *Procesni vidik organizacije podjetij in drugih združb: zbornik referatov*, ur. R. Rozman in J. Kovač. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- . 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.



- Tekavc, J., in J. Pučnik. 2002. *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Tržič: Učila International.
- Tellis, W. 1997. Information technology in a university: a case study. *Campus-Wide Information Systems* 14 (3): 78–91.
- The Economist*. 2006. Watch out. India. 6. maj.
- The Outsourcing Institute. 2000. Outsourcing index 2000: strategic insights into US outsourcing. [Http://www.outsourcing.com/content.asp?page=02b/articles/intelligence/OI\\_Index.pdf](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=02b/articles/intelligence/OI_Index.pdf).
- Trnavčević, A. 2001. Kvalitativna in kvantitativna paradigma pedagoškega raziskovanja: izhodišča in dileme. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 26–34.
- Uyterhoeven, H. E. R., R. W. Ackerman in J. W. Rosenblum. 1973. *Strategy and organization: text and cases in general management*. Homewood, IL: Irwin.
- Vežjak, D. 1987. *Mednarodno trženje: strategija*. 2. del. Maribor: Obzorja.
- Webster, F. E. 1979. *Industrial marketing strategy*. New York: Willey.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies, analyses and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- World Investment Report. 2000. Cross-border mergers and acquisitions and development. New York & Geneva: United Nations Conference on Trade and development.
- WTO. 2005. International trade statistics 2005. Table 1.4: Growth in the value of world trade in commercial services by region. 2004. [Http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2005\\_e/section1\\_e/io4.xls](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2005_e/section1_e/io4.xls).
- Yin, R. K. 1994. *Case study research*. London: Sage.
- . 2003. *Case study research: design and methods*. London: Sage.
- Yamin, M. 1996. Understanding strategic alliances: the limits of transaction cost economics. V *Technological collaborations: the dynamics of co-operation in industrial innovations*, ur. Rod Coombs, P. P. Saviotti, A. Richards, 165–179. Cheltenham: Edward Elgar.
- Yeats, A. J. 2001. Just how big is global production sharing? [Http://www.worldbank.org/html/dec/Publications/Workpapers/WPS1800series/wps1871/wps1871.pdf](http://www.worldbank.org/html/dec/Publications/Workpapers/WPS1800series/wps1871/wps1871.pdf).
- 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.