

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

MITJA BOKALIČ

MITJA BOKALIČ

KOPER, 2013



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

OUTSOURCING V SVETOVNI  
FARMACEVTSKI INDUSTRIJI

Mitja Bokalič

Koper, 2013

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič



## POVZETEK

Farmacevtska industrija je zelo specifično področje delovanja in poslovanja, saj so končni izdelki zdravila, ki naj človeku pomagajo v boju z različnimi boleznimi. Določene analize, kjer je postopek zapisan in so bolj ali manj rutinske, pa so kljub temu lahko tudi predmet zunanjega izvajanja. Pomembnost zunanjega izvajanja farmacevtskih analiz, ki je tema naloge, ni toliko v zmanjšanju stroškov, kot v pridobitvi prostih kapacitet in strokovnjakov za razvoj novih učinkovin in izboljšavi najnovejših, že obstoječih v razvojnem postopku, ki še niso na trgu. Raziskovalne ugotovitve ob študiji primera podjetja A jasno nakazujejo možne rešitve, ki jo mora podjetje A sprejeti v prizadevanjih za nadaljnji razvoj in napredek in doseganju še boljših rezultatov. Zunanje izvajanje farmacevtskih analiz je lahko poslovna priložnost za uspeh.

*Ključne besede:* outsourcing, zunanje izvajanje, farmacija, farmacevtske analize, zdravila

## SUMMARY

The pharmaceutical industry is a highly specific business working area, mainly due to the fact that its finished products are pharmaceuticals designed to help people combat all kinds of diseases. Nevertheless, specific tests performed according to established written procedures on a more or less routine basis can also be subject to outsourcing. The benefit of outsourcing pharmaceutical testing activities, the topic of the present thesis, is not so much cost cutting as exploiting spare capacities of professional service providers to develop new active pharmaceutical ingredients and improving the compounds already included in the product pipeline. By studying sample of enterprise A, conclusions which I found, indicates the solution which should be taken to get better results and progress. Outsourcing of pharmaceutical analysis therefore could be a business opportunity for the success.

*Key words:* outsourcing, external service provision, pharmacy, pharmaceutical testing, drugs

UDK: 366.626:661.12(043.2)



## ZAHVALA

Na tem mestu bi se rad zahvalil za vso podporo in nasvete pri nastajanju diplomske naloge, predvsem pa za izredno hiter in korekten odziv ter zavzetost za hiter zaključek, mojemu mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču. Njegove izkušnje in znanje, tudi iz gospodarstva, ki sem jih bil deležen, so neprecenljive.

Posebna zahvala je namenjena tudi moji družini, predvsem Niki, ki me je podpirala vsa leta študija in mi namenila veliko spodbudnih besed ter časa, ki sem ga potreboval za študij.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji diplomske naloge.....	2
1.2	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge .....	2
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema .....	2
<b>2</b>	<b>Globalizacija in mednarodno poslovanje.....</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev pojmov globalizacije in mednarodnega poslovanja .....	3
2.2	Pomen in vloga globalizacije .....	4
2.3	Pomen mednarodnega poslovanja.....	4
2.4	Načini vstopa na tuje trge.....	5
2.4.1	Izvozni model.....	6
2.4.2	Pogodbeni model.....	6
2.4.3	Naložbeni model .....	7
2.4.4	Akvizicije in povezovanje podjetij.....	8
<b>3</b>	<b>Zunanje izvajanje del in storitev v teoriji.....</b>	<b>10</b>
3.1	Definicija zunanjega izvajanja .....	10
3.2	Značilnosti zunanjega izvajanja .....	11
3.2.1	Prednosti zunanjega izvajanja .....	12
3.2.2	Pomanjkljivosti zunanjega izvajanja.....	13
3.3	Vrste zunanjega izvajanja.....	14
3.4	Proces zunanjega izvajanja.....	16
<b>4</b>	<b>Svetovna farmacevtska industrija .....</b>	<b>19</b>
4.1	Predstavitev panoge.....	19
4.2	Mednarodno poslovanje v farmacevtski industriji .....	21
4.3	Razvojni trendi v svetovni farmacevtski industriji .....	21
<b>5</b>	<b>Proučevanje zunanjega izvajanja v izbranem podjetju .....</b>	<b>23</b>
5.1	Predstavitev farmacevtskega podjetja A .....	23
5.2	Razlogi za zunanje izvajanje .....	23
5.3	Izhodišča za načrtovanje .....	25
5.4	Odločitev in izbira zunanjega izvajalca .....	27

5.4.1	Določitev izhodiščnega položaja.....	27
5.4.2	Predstavitev zahtev.....	27
5.4.3	Izbira zunanjega izvajalca .....	28
5.5	Pogodbene obveznosti.....	30
5.5.1	Pogajanja .....	30
5.5.2	Določila in obveznosti.....	32
<b>6</b>	<b>Poslovne povezave pri farmacevtskem zunanjem izvajanju .....</b>	<b>37</b>
6.1	Zahteve pri usklajevanju odnosov .....	37
6.2	Aktivnosti za nemoten proces sodelovanja .....	38
6.2.1	Obvladovanje stroškov .....	39
6.2.2	Obvladovanje virov .....	39
6.3	Povečevanje učinkovitosti medorganizacijskega tima .....	43
<b>7</b>	<b>Analiza uspešnosti zunanjega izvajanja.....</b>	<b>45</b>
7.1	Prednosti in vizija.....	45
7.2	Slabosti in tveganja .....	47
7.3	Etična vprašanja .....	49
7.4	Usmerjanje ciljev na podlagi analize uspešnosti.....	50
<b>8</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>52</b>
	<b>Literatura in viri .....</b>	<b>55</b>

## PONAZORILA

Slika 1: Ključne dimenzije internacionalizacije (4K) .....	5
Slika 2: Največkrat oddane storitve v zunanje izvajanje.....	18
Slika 3: Razlogi za zunanje izvajanje.....	25
Slika 4: Vpliv zunanjega izvajanja na zaposlene v podjetju .....	42
Tabela 1: Prednosti in slabosti "single-sourcing" .....	15
Tabela 2: Prednosti in slabosti "multi-sourcing".....	15
Tabela 3: Primerjava prihodkov svetovnih farmacevtskih družb v letih 2004 in 2011 (v mio \$) .....	20
Tabela 4: SPIN analiza stanja pred začetkom zunanjega izvajanja.....	51

## **KRAJŠAVE**

AG – Aktiengesellschaft (delniška družba)

BDP – bruto družbeni produkt

Co. – company (ostali partnerji)

GOI – Global Outsourcing indeks (globalni indeks zunanjega izvajanja)

JVE – jugovzhodna Evropa

KGaA – Kommanditgesellschaft auf Aktien (komanditna delniška družba)

SIST ISO 9001 – Sistem standardov vodenja kakovosti

SND – skupnost neodvisnih držav

SVE – srednja in vzhodna Evropa

ZDA – Združene države Amerike

## 1 UVOD

Globalizacija, internacionalizacija, zunanje izvajanje – tesno povezani pojmi, ki povedo v grobem skoraj enako vsebino, a z nekaj majhnimi razlikami. Danes se že, ne nekaj let, ampak že nekaj desetletij, srečujemo z vsemi tremi pojmi na vsakem koraku, vsak dan. Enostavno si ne bi znali več predstavljati življenja v poslovnem in zasebnem svetu brez procesov mednarodne globalizacije, katerega del je tudi zunanje izvajanje. Dinamika tega procesa v prihodnje nakazuje, da se bosta pojma poslovanje v domačem okolju in poslovanje v tujini tako rekoč izenačila in tako bo ves svet postal domače okolje.

V procesu globalizacije ima vsako podjetje, ki je ustanovljeno z namenom proizvodnje, posredovanja ali opravljanja storitev, svoj življenjski cikel. Začne se z idejo, ki privede do ustanovitve. Če je ideja dobra, hitro sledi razvoj, povečevanje proizvodnje, širjenje na nove trge. Ko je izdelek ali storitev uveljavljen na trgu, pa mora biti naslednja faza iskanje novega izdelka/storitve, oziroma iskanje možnosti novih inventivnih, unikatnih poti, da se podjetje lahko prilagodi spremembam na trgu, raste in se razvija v močni svetovni konkurenci. V kolikor pa podjetje obstane v inovativnosti in prilaganju tržišču ter počiva na lovorikah, lahko zaide v težave ali celo propade.

Glavni faktor za uspešno poslovanje je nižanje stroškov, mednarodno sodelovanje s podjetji predvsem vzhodnega sveta (Azija), pa lahko pomeni po lastni oceni zniževanje stroškov tudi do polovice. Zaradi zelo mamljive ponudbe konkurenčnih cen postaja mednarodno poslovanje vse bolj globalno. Danes ni več nobena posebnost sodelovanje z zunanjimi izvajalci med podjetji iz Amerike, Azije in Evrope.

Svetovna podjetja stremijo k visokim zaslužkom in čim večjim dobičkom, torej ustvarjanju visoke dodane vrednosti. Ob vstopu na mednarodne trge se močno poveča proizvodnja, saj se lahko v trenutku poveča trg, hkrati pa narastejo tudi dodatni stroški. Vsako podjetje se slej ko prej sreča z vprašanjem, kako zmanjšati stroške in kako proizvesti izdelek čim ceneje in s tem ustvariti kar se da visoko dodano vrednost. Konkurenčni boj narekuje specializacijo posameznih podjetij, ki se ukvarjajo samo z določeno dejavnostjo. Ta potem postajajo kakovostna in izkušena, vendar v ozkem spektru znanj in storitev. Slednje se pojavlja v zadnjem desetletju ali dveh v vedno večjem obsegu. Smiselno je, da taka podjetja svoja znanja in izkušnje ponudijo na trgu z namenom, da večjim podjetjem prevzamejo izvajanje del, ki so jim postranska in ne glavna aktivnost. Takšna evolucija pa privede do zunanjega izvajanja del ali po angleško do outsourcinga.

V diplomski nalogi želim raziskati, proučiti in opredeliti področje in pomen zunanjega izvajanja oziroma outsourcinga, s poudarkom proučevanja outsourcinga v farmacevtski industriji.

## **1.1 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je raziskati in proučiti proces outsourcinga v farmacevtskem podjetju A.

Cilji diplomske naloge so naslednji:

- proučiti pomen mednarodnega poslovanja,
- raziskati značilnosti poslovanja farmacevtske industrije,
- raziskati in proučiti proces zunanjega izvajanja v farmacevtskem podjetju A.

## **1.2 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge**

Pri izdelavi diplomske naloge načrtujem uporabo naslednjih raziskovalnih metod:

- metodo opisovanja ali deskripcije,
- metodo povzemanja ali kompilacije,
- metodo analize,
- metodo sinteze v končne zaključke,
- v cilju pridobivanja čim bolj relevantnih podatkov o obravnavani tematiki načrtujem opraviti tudi kvalitativno raziskavo v obliki intervjuja s predstavnikom farmacevtskega podjetja A.

## **1.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Pri izvedbi diplomske naloge predvidevam naslednje predpostavke in omejitve:

- obravnavan primer bo samostojno obravnavan, kar pomeni, da zaključne ugotovitve ne bomo mogli posplošiti na ostala podjetja, niti na ostale enote znotraj podjetja,
- predmet proučevanja bo zgolj proces disolucije (disolucija je raztapljanje vzorca – tablete v različnih medijih, ki so približek tekočin v človeškem telesu – predvsem v želodcu in prebavnem traktu), ki se izvaja po zapisanem in ustaljenem postopku, kjer spremembe v izvedbi analize niso več dovoljene, torej gre za rutinski postopek,
- proučevani problem se nanaša na veliko podjetje v farmacevtski panogi, zato je primerjava z drugimi podjetji znotraj ali zunaj farmacevtske panoge neprimerna ali nerealna,
- farmacevtska industrija je dokaj specifična in se omejuje pri objavljanju podatkov in informacij o svojem delovanju in poslovanju, kar je lahko ena od ključnih omejitev obravnavane problematike.

## **2 GLOBALIZACIJA IN MEDNARODNO POSLOVANJE**

### **2.1 Opredelitev pojmov globalizacije in mednarodnega poslovanja**

Beseda globalizacija označuje sodobno svetovno gospodarstvo. Predstavlja resen izziv za podjetja, kakor tudi za države. Potrebno se je zavedati, da je globalizacija hiter, nepovraten, naporen in kompleksen proces, ki vedno bolj ločuje zmagovalce od poražencev. Tisti, ki so v igri uspešnejši, jih nato nagradi za njihove uspehe, tržno usmerjeno delovanje ter izkoriščanje poslovnih priložnosti in izzivov v svoj prid (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 5).

Pri globalnem delovanju se zabrišejo državne meje. Podjetja se približujejo tujim trgov in zato postanejo konkurenčnejša, saj se zmanjšujejo stroški in težave na področju komunikacij in transporta. Če je podjetje prisotno na tujem trgu s pisarno ali delom proizvodnje, ima večji uspeh, saj ga lokalno okolje jemlje bolj za domačega. Tudi trženje/marketing in prodaja danes preko spleta dosegata v poslovanju podjetij neskončne dimenzije, kar še dve, tri desetletji nazaj ni bilo niti pojmljivo. Razlogi za uspešnost globalnega gospodarstva so vsekakor v večji proizvodnji in tako manjšanju stroškov na proizvedeno enoto, širjenje in delitev znanja, zunanje izvajanje na trgih s cenejšo delovno silo, z razvojem konkurence in hitrega povečevanja konkurenčnosti, ki sili v razvoj in napredek.

Mednarodno poslovanje so vse poslovne aktivnosti in transakcije, ki potekajo preko meja domače, nacionalne države in njenega poslovnega okolja. Cilji mednarodnega poslovanja so zadovoljevanje svetovnih potrošnikov, podjetij in tudi posameznih držav. Najbolj značilni in tradicionalni poslovni aktivnosti v mednarodnem poslovanju sta izvoz in uvoz blaga in tudi storitev (Kesič 2010).

Z mednarodnim poslovanjem se srečujemo vsak dan, tako v trgovinah, kjer so na policah izdelki od dobaviteljev širom Evrope in tudi sveta, kot v podjetjih, kjer si poslovanja z odprtostjo navzven skoraj ne znajo in ne morejo več predstavljati. Sodelovanje s tujimi podjetji je za obstanek na trgu nujno, saj lahko le tako podjetje obstane v hudem konkurenčnem boju. Zelo dobrodošla je tudi primerjava izdelkov in storitev, saj je podjetjem to vir razvoja in napredka v prihodnosti.

Dubrovski (2006, 62) definira internacionalizacijo kot vsako aktivno udeležbo podjetja pri mednarodnem poslovanju in proces razvoja mednarodnega poslovanja. S tem lahko podjetja, kot končni produkt tega procesa, internacionalizacijo merijo kvantitativno, kar je lahko povečanje obsega izvoza, ali kvalitativno, kar je lahko vključevanje novih načinov vstopa na tuje trge.

## **2.2 Pomen in vloga globalizacije**

Vplivi globalizacije se kažejo na več področjih, tako na ekonomskem in političnem, kot na pravnem in kulturnem. Tako tudi Svetličič (1996, 78) razlaga ekonomsko definicijo globalizacije, da gre namreč za večdimenzionalen proces med vsemi prej naštetimi sestavinami oziroma področji.

Globalizacija je izziv tako za podjetja, kot za države. Svetovni trgi so postali odprti in dostopni za vsakogar, ki lahko ponudi zanimiv in konkurenčen izdelek ali storitev. Tehnologija je vse bolj napredna in kompleksna, zato je potrebno vse bolj poglobljeno in široko znanje. Nove tehnologije, podprte z vrhunskimi kadri, torej znanjem, pa so prvi pogoj za konkurenčnost na trgu. Kesič pravi (2007, 156), da je globalizacija postala skoraj sinonim za gospodarsko liberalizacijo in mnogo večjo odprtost svetovnih gospodarstev.

Za delovanje in poslovanje farmacevtskih podjetij lahko trdimo, da so glavni dejavniki globalizacije predvsem multinacionalna, velika globalna podjetja, ki bi jih lahko opredelili po izpolnjevanju nekaterih meril, ki še posebno poudarjajo specifičnost poslovanja svetovnih farmacevtskih podjetij: imajo ugoden tržni položaj na vodilnih svetovnih strateških trgih, globalno integrirajo in povezujejo svoje poslovanje, zato nacionalno poreklo ni več ključno, izvajajo prilagodljivo nabavno politiko, imajo globalno organizacijo proizvodnje in razvojno-raziskovalnih dejavnosti ter marketinga, ki poskuša določati smernice svetovne terapije v posameznih bolezenskih kategorijah (Kesič 2007, 157).

## **2.3 Pomen mednarodnega poslovanja**

S procesi in rezultati mednarodnega poslovanja se srečujemo vsakodnevno. Svet se spreminja, s tem pa se spreminjamo tudi mi sami. Nekaj desetletij nazaj si ni bilo mogoče niti predstavljati, da bi v državah Evrope lahko kupili izdelek iz Kitajske, danes pa je to nekaj povsem normalnega in celo pričakovanega. S tem se stopnjuje tudi konkurenčnost, kar je dobro za končnega potrošnika, saj lahko izbira med široko paleto izdelkov in se odloča med njimi na podlagi kakovosti, cene, porekla in tudi drugih razlogov. To pa podjetja sili k stalnim spremembam in prilagajanjem. Uspevajo podjetja, ki imajo jasno začrtano strategijo in vizijo razvoja in ju tudi dosledno izvajajo. Hitro morajo prilagajati svoje procese, dajejo poudarek inovativnosti in so tržno usmerjena.

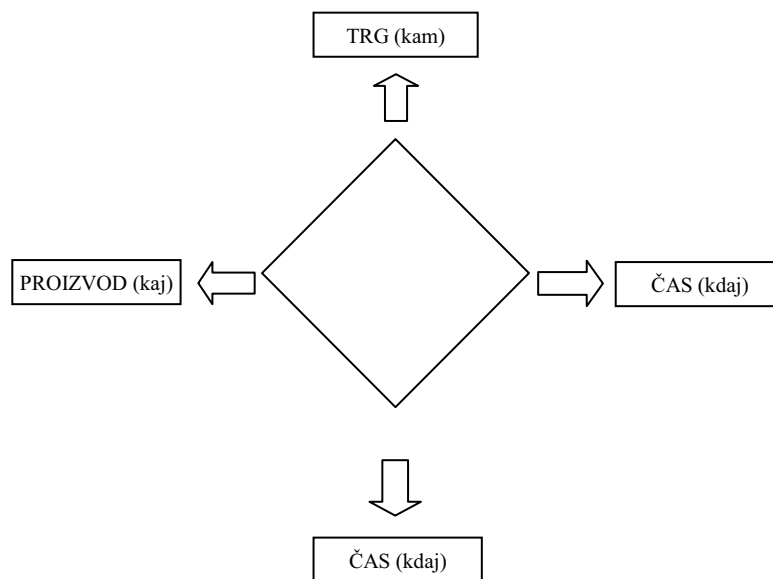
Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije (opravila), ki na trgovinski način (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način npr. proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujem podjetju) zajemajo dve ali več držav. Netrgovinski način, ki hkrati ne bi bil neločljivo povezan še z medsebojnim trgovanjem, je v poslovni praksi sila redek primer. Mednarodno poslovanje je zato širši pojem od mednarodne menjave (tudi



zunanje trgovine, mednarodne trgovine), ki vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem smislu, torej tudi posebne zunanjetrgovinske posle (Dubrovski 2005, 1).

Med razloge, zaradi katerih se podjetja odločajo za vstop na mednarodne trge, najpogosteje prištevamo povečanje prihodka, izkoriščenost proizvodnih kapacitet, znižanje stroškov, odpravo sezonskih vplivov, iskanje strateškega partnerja, najbolj temeljni pa je razvoj in rast ter še mnogo drugih.

Globalizacijo, mednarodno poslovanje in internacionalizacijo svetovni splet pospešuje z veliko hitrostjo in postavlja drugačne okvire in pogoje mednarodnega poslovanja.



**Slika 1: Ključne dimenzije internacionalizacije (4K)**

Vir: Ruzzier 2005.

## 2.4 Načini vstopa na tuje trge

Podjetja se za način vstopa na tuje trge odločajo glede na trenutne okoliščine. Dobro je, da podjetje obvlada čim več načinov, saj se le tako lahko prilagodi trenutni situaciji in izbere najprimernejši način.

Načine mednarodnega poslovanja oziroma vstopa na tuje trge opredeljujemo v dve široki skupini oblik poslovanja. Različne oblike zunanjetrgovinske blagovne menjave imenujemo s skupnim nazivom trgovinski načini mednarodnega poslovanja, različne oblike licenčnega poslovanja, naložb itd. pa s skupnim nazivom proizvodni ali netrgovinski načini mednarodnega poslovanja (Hrastelj 1990, 32).

Vsak vstop na tuj trg zahteva strokovno pripravo in usklajen ter premišljen izvedbeni program. Izbira načina vstopa največkrat poteka po treh pravilih (Dubrovski 2006, 183):

- Naivno pravilo: ne upošteva se heterogenost trgov in možnost "tunelske" vizije, zato se uporablja enak način vstopa na vseh tujih trgih.
- Pragmatično pravilo: na začetku se vstopi na način, ki prinaša najmanjše tveganje, ki pa se ga zamenja v primeru, da se izkaže za neustreznega.
- Strateško pravilo: vsi možni načini so sistematično primerjani in ovrednoteni.

#### **2.4.1 Izvozni model**

Podjetje, ki ima kakršne koli poslovne stike s tujino, kamor izvaža blago ali storitve, je izvozno podjetje. Podjetje se lahko z izvozom ukvarja stalno ali samo občasno oziroma po potrebi. Izvaža lahko samo ali pa za to najame posrednika – izvozno podjetje. V prvem primeru podjetje ne plačuje provizij, prevzame pa vsa tveganja in odgovornosti. V drugem primeru je situacija obratna. Z izvozom po potrebi podjetje postopoma spoznava tuji trg in nanj vstopa postopoma, izvozi pa toliko izdelkov ali storitev, kolikor jih ima že prodanih in v tujini ne skladišči na zalogo.

Hrastelj (1990, 36–64) opredeljuje izvoz (kot obliko mednarodnega poslovanja) na dve osnovni obliki:

- *Posredni izvoz*: temeljna značilnost je ta, da proizvajalec ni v neposrednem stiku s končnim uporabnikom. Posledično proizvajalec slabše pozna želje in zahteve uporabnika ter tržne zahteve. Posredniki obravnavajo posamezna gospodarska ali državna območja, ne pa posameznih dejavnosti ali blagovnih skupin. Uporabljajo ga podjetja, ki se z izvozom srečujejo občasno, saj v tem primeru ne potrebujejo lastnih izkušenj.
- *Neposredni izvoz*: temeljna značilnost je ta, da je proizvajalec v neposrednem stiku s končnim uporabnikom svojega blaga, torej ni posrednika. Objektivni razlogi za neposredni izvoz so osredotočanje kapitala in nastajanje velepodjetij, pomanjkanje pobude posrednih oblik izvoza, širjenje mreže informativnih ustanov, kjer so na voljo informacije za pospeševanje neposrednega izvoza, spremenjena sestava mednarodne trgovine, urejanje gospodarskih razmer, dvig kulturne in strokovne ravni poslovnih krogov, izenačevanje poslovnih navad in običajev in ugodni krediti. Pri neposrednem izvozu je bistven neposredni stik s tujimi odjemalci in takojšnje povratne informacije.

#### **2.4.2 Pogodbeni model**

Pogodbeni model bi lahko drugače imenovali tudi zunanje izvajanje ali outsourcing. Zasnova pogodbenega sodelovanja med dvema ali več podjetji je namreč bistvo zunanjega izvajanja. Eno podjetje poda naročilo drugemu ali se v celoti enakovredno dogovorita o izvedbi nekega izdelka ali storitve.

Pri pogodbeni proizvodnji tuji naročnik izloči proizvodno funkcijo tako, da jo v svoje izvajanje prevzame druga pogodbeni stranka, ki jo lahko izvede hitreje, ceneje in tudi bolj kakovostno. Interesi dajalca so v tem, da poveča svojo konkurenčnost, interesi prevzemnika pa v zapolnitvi njegovih proizvodnih zmogljivosti in povečanja prihodkov (Dubrovski 2006, 208).

Ruzzier in Kesič (2011, 60) pa opredeljujeta, da je pogodbeni proizvodnja razmerje, kjer dajalec pogodbe stopa v poslovni odnos s kooperantom na tujem trgu, medtem ko vse ostale aktivnosti vodi sam. Pogodbeni proizvodnja ima lahko več komponent: ekonomsko, kapacitetno in specializirano.

### ***2.4.3 Naložbeni model***

Naložbe na tujem so pomemben in dinamičen način mednarodnega poslovanja razvitih držav in podjetij. Podjetja ob tem prenašajo na tuje trge tehnološka, marketinška in druga znanja. Poleg denarnih sredstev so predmet naložb tudi proizvodna oprema, materiali in surovine, licence itd. Razlogi za naložbe na tujih trgih so najpogosteje nižanje prevoznih stroškov, dajatve, prednost pred konkurenco, rentabilnejša lokalna proizvodnja, pridobitev legitimacije domačega dobavitelja, upoštevanje lokalnih potreb in navad. V manj razvitih državah so naklonjeni tovrstnim vlaganjem razvitih podjetij na njihovem državnem območju predvsem zato, ker so ta tuja podjetja nosilci hitrejšega gospodarskega razvoja. Odpirajo se tudi nova delovna mesta za domačo delovno silo.

Naložbo v novo proizvodnjo na tujem trgu bi lahko razdelili na samostojno celotno naložbo od začetka, ki je draga in zamudna in povezana s težkimi organizacijskimi in kadrovske zahtevami ter prevzem ali akvizicija, kar pa je tema naslednje točke. Po proučevanjih se je potrdilo, da dosega vlagatelj praviloma večjo sinergijo s prodiranjem na nova tržišča, kot z diverzifikacijo v nova blagovna področja.

Pri naložbenem poslovanju predvsem na tujih trgih je pomembno, da podjetje, ki se odloči za ta model, pred začetkom izvede kakovostno oceno tveganja in negotovosti, saj je tveganje največkrat vezano na veliko vsoto finančnih sredstev. Zato je naložbeni model eden najbolj kompleksnih načinov mednarodnega poslovanja oziroma vstopa na tuji trg (Hrastelj 1990, 107–113).

Zelo podobno je tudi skupno vlaganje na tujem trgu, kjer gre za udeležbo dveh ali več podjetij, katerim je interes skupna naložba v eni od držav udeleženih podjetij ali na tretjem mednarodnem terenu. V tem primeru na primer vsako podjetje izvaja svoj del storitev ali izdelka in končni produkt nastopa na tržiščih po svetu. Najbolj slikovit primer takega sodelovanja je avtomobilska industrija. V primeru skupnega vlaganja velja izpostaviti sestavo pogodbe, ki zajema vsa pomembna določila za nadaljnje plodno sodelovanje brez zapletov.

#### **2.4.4 Akvizicije in povezovanje podjetij**

Kot že omenjeno v prejšnji točki, je naložbeni model tesno povezan z akvizicijo in povezovanjem podjetij, saj bi akvizicije in povezovanje podjetij lahko opredelili kot način izpeljave naložb na tujem. V obeh primerih gre za večja finančna vlaganja torej naložbo, tokrat v nakup ali prevzem tujega podjetja. Velika prednost pri akviziciji je, da podjetje prevzame obstoječo organizacijo proizvodnje, kadrov, trga in poslovnih zvez. Akvizicije so v zadnjih 20 letih zelo zanimive za dobro stoječa podjetja in so ves čas v strmem porastu. Med glavnimi razlogi so vabljeni relativno poceni nakupi podjetij v nekdanjih socialističnih okoljih in s tem na hitro pridobljenimi dobički, naj omenim še težnjo po povečanju tržnega deleža, izločevanje konkurence, ugodne davke v državi podjetja, ki se prevzema, in dopolnjevanje izdelčnega asortimenta.

Tej obliki mednarodnega poslovanja močno konkurirajo nekatere pogodbene oblike poslovanja, med katerimi imajo visoke stopnje rasti zlasti strateška zavezištva, ki so se v nekaterih primerih pokazala kot učinkovitejša in manj tvegana (Hrastelj 2001, 175).

Na kratek rok so lahko slabosti kapitalskih združitvev in prevzemov v primerjavi z neposrednimi tujimi investicijami naslednje: denar, ki pride v državo, ne gre vedno v produktivne namene; manj verjeten je prenos nove ali izboljšane tehnologije in veščin; ne povečuje se zaposlovanje; povečuje se koncentracija v tuji deželi, kar vodi k monopolnim ali oligopolnim položajem. Te slabosti se na daljši rok običajno odpravijo, saj velikokrat sledijo nadaljnje pomembne investicije, do prenosa novih tehnologij prav tako pride v drugi fazi, če je povezava uspešna, se povečuje zaposlenost, koncentracija pa ne vpliva na tržno strukturo (Dubrovski 2006, 220).

Akvizicije lahko razdelimo, kot to navaja Hrastelj (2001, 179), na pet vrst:

- zasnovane na delitvi tveganj ter vstopu na nove trge,
- za doseganje večjega dobička, merjeno v finančnih virih,
- za doseganje večjega dobička, merjeno po trženjskih virih,
- zasnovane na sinergijskih nagibih, ki zajemajo vsa poslovna področja,
- zasnovane na defenzivnih nagibih zaradi potreb po hitrem prestrukturiranju.

Povezovanje podjetij se na trgu dogaja na več, med seboj dokaj podobnih načinov. Razen akvizicije, ki je najbolj "groba" oblika povezav, predvsem, če gre za sovražni prevzem, je kakršno koli sodelovanje podjetja s tujim podjetjem na tujem trgu že neke vrste povezovanje podjetij. Ločimo različne stopnje lastništva: od popolnega, do delnega lastništva. Podjetji se lahko združita in nastane povsem novo podjetje – obe dotedanji podjetji se ukineta. Proces imenujemo spojitev. Lahko pa se prevzeto podjetje pripoji k prevzemniku in se ukine prevzeto podjetje.

Globalizacija je povezala vse države in predele sveta v skupen poslovni prostor, kjer je ogromno konkurentov. Konkurenčni boj se torej zastruje in posamezna podjetja samo z lastnimi sredstvi niso sposobna dosegati več uspehov, ki si jih želijo in jih ponuja globalno tržišče. S povezovanjem podjetij, njihovega dela in kapitala, nastanejo korporacije, ki se lahko lotijo večjih projektov. Taka sodelovanja imenujemo strateška zaveznitva, strateška partnerstva oz. poenostavljeno strateško sodelovanje z namenom dosegati višje cilje.

Strateška zaveznitva so podjetja, ki s sodelovanjem dosegajo na globalnih trgih skupne cilje, nimajo lastniške kooperacije ali pa je ta minimalna. So nekapitalska oblika skupnih vlaganj (Ruzzier in Kesič 2011, 60).

Strateške poslovne povezave so torej medorganizacijske povezave za vzpostavljanje, jačanje in vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti za doseg individualnih ciljev udeležencev in skupnega cilja, ki z izmenjavo in dopolnjevanjem sredstev omogočajo povečano učinkovitost delovanja, tržno moč in delitev tveganja. Skupni učinek je tako večji od posameznih učinkov udeležencev (Dubrovski 2006, 218).

### **3 ZUNANJE IZVAJANJE DEL IN STORITEV V TEORIJI**

Vse večja potreba po učinkovitem in hitrem delovanju s čim nižjimi stroški v hitro spreminjajočem svetu sili podjetja v dejavnosti, ki včasih niso bila tako pomembne. To so hitro sledenje spremembam na trgu, prilagajanje odjemalcem in potrošnikom, nižanje cen in vedno bolj prisotno zunanje izvajanje dejavnosti.

#### **3.1 Definicija zunanjega izvajanja**

Beseda outsourcing izvira iz ameriške angleščine in je skovanka iz besedne zveze »outside resource using«, kar pomeni uporaba zunanjih virov. Zatorej lahko outsourcing še najbolje razložimo kot zunanje izvajanje, bodisi dejavnosti ali storitev.

Zunanje izvajanje – outsourcing (Šink 1999, 15–22) pomeni, da podjetje odda eno ali več svojih notranjih dejavnosti nekemu drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec – dobavitelj in lahko ta dela izvaja na visoki kakovosti ravni. Zunanje izvajanje pomeni izkoriščanje zmogljivosti zunaj lastne hiše, najemanje tujih storitev, vključevanje zunanjih sodelavcev, organizacijsko izločanje funkcij ali procesov.

Zunanje izvajanje lahko podjetju prihrani denar, saj mu ni treba najeti dodatnih delavcev za izvajanje te dejavnosti. S tem se mu znižujejo stroški plač in drugi stroški, svoje zaposlene pa lahko zadolži za opravljanje pomembnejših funkcij. Zunanje izvajanje omogoča podjetju, da nadaljuje z izvajanjem dejavnosti, v katerih je najboljše, hkrati pa najame ostala podjetja za opravljanje dejavnosti, za katera so ta sposobnejša in ga bolje opravljajo (Skukan 1998, 24–30).

Izkazalo se je, da podjetja, ki opravljajo preveč dejavnosti, preprosto ne morejo biti najboljša na vseh področjih svojega delovanja. V času svetovne globalizacije je to še toliko bolj poudarjeno. Predvsem večja podjetja oziroma korporacije, ki imajo širok spekter dejavnosti, težko dosegajo nivo kakovosti in učinkovitosti, kot podjetja, ki so specializirana za opravljanje samo določene dejavnosti. Uspešna večja podjetja so zato prišla do spoznanja, da dosegajo večji uspeh, če ostanejo pri izvajanju njihove glavne dejavnosti, kjer so največji strokovnjaki, za izvajanje »stranskih«, spremljajočih dejavnosti, pa je bolje in tudi bolj ekonomično, če najamejo zunanje izvajalce.

Za uspešnost zunanjega izvajanja je pomembno dolgoročno partnerstvo med izvajalcem in naročnikom. Partnerstvo naj bi se ves čas nadgrajevalo, saj se le tako ustvari prava vez – vez zaupanja in medsebojnega sodelovanja. V nasprotnem primeru lahko pride do neprijetnih posledic, kajti odločitev se težko prekliče, še posebej, če se je veliko investiralo v prenos dejavnosti k zunanjemu izvajalcu in se je hkrati opustila kakršna koli aktivnost v matičnem podjetju na tem določenem področju. Taka odločitev je strateškega pomena, zato naj bi take odločitve sprejemalo vodstvo podjetja.

### 3.2 Značilnosti zunanjega izvajanja

Poznamo tudi druge vrste sodelovanja med podjetji, kot so različne oblike pogodbenih proizvodenj (kooperacije) ali selitev celotne proizvodnje v tujino, ki pa niso zunanje izvajalne dejavnosti. Poglavitna značilnost zunanjega izvajanja je, da drugo podjetje (izvajalec) nudi zunanjo oskrbo na področju storitev ali proizvodnje naročniku. S tem se preoblikuje poslovni proces v obeh podjetjih.

Vpliv zunanjega izvajanja na poslovanje je v veliki meri odvisen od razlogov, zaradi katerih se v podjetju odločijo za ta korak.

Greaver (1999, 4) deli razloge za zunanje izvajanje dejavnosti v naslednje skupine:

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

Zunanje izvajanje predvsem pripomore, da se podjetje lahko osredotoči na svojo najpomembnejšo dejavnost, zaradi katere je v bistvu nastalo, postranske spremljevalne dejavnosti, brez katerih seveda ne gre, pa prepusti zunanjim izvajalcem. Tako lahko pospeši svojo rast in uspeh zaradi investicij v področja, ki mu ponujajo največjo konkurenčno prednost. S strateškega vidika lahko zunanje izvajanje omogoči večjo fleksibilnost, skrajša čas, ki je potreben za oblikovanje novega izdelka, saj posamezni zunanji izvajalci delujejo sočasno na različnih delih v sistemu.

Tveganje, ki je prisotno pri vlaganju v nove tehnologije, nove proizvode ali sestavne dele, se zelo zmanjša z najemanjem zunanjih izvajalcev. Naročnik lahko delo razporedi na večje število izvajalcev in s tem zmanjša lastno tveganje v primeru neuspeha. Prav tako zunanji izvajalec deluje in investira v imenu več strank in se investicije, uspehi in prav tako neuspehi porazdelijo tako, da eno samo podjetje ne zaide takoj v krizno situacijo.

Veliko je prednosti zunanjega izvajanja, ki lahko privedejo do velikega izboljšanja v poslovanju podjetja, veliko je tudi nevarnosti oziroma slabosti, na katere je treba paziti, da se stanje celo ne poslabša.

### **3.2.1 Prednosti zunanjega izvajanja**

Za zunanje izvajanje dejavnosti se organizacije odločajo zaradi različnih in številnih pričakovanih koristi, najpogosteje zaradi ugodnosti na različnih poslovnih področjih (Kavčič in Bertonec 2009, 19). Vsako podjetje se odloči na podlagi razlogov, ki so zanj najpomembnejši. Dobro mora poznati svoje cilje in prednosti ter tako izdelati strategijo, ki je za določeno podjetje zmagovalna. Nekaj prednosti zunanjega izvajanja, ki podjetju lahko pomagajo k izgradnji strategije, ki prinaša večji uspeh:

- *Usmeritev na glavno dejavnost podjetja:* vsako podjetje začne z neko dejavnostjo, ki naj bi bila zanj ključna in v kateri naj bi bilo boljše od konkurence. K nadpovprečnosti pripomorejo prvine, kot so znanje, izkušnje, zaposleni.
- *Transparentnost stroškov:* je velika pomoč pri strateškem planiranju in maksimiranju poslovnih rezultatov podjetja. Pogodbe z zunanjimi izvajalci razbremenijo bilance podjetja, saj je celoten strošek zunanjega izvajanja zajet kot storitev.
- *Zmanjšanje stroškov:* izvajalci zunanjega izvajanja uporabljajo standardizirano opremo, rešitve in postopke. Kadre in storitve izvajalec uporabi tudi pri ostalih pogodbenih strankah, kar znižuje stroške in zvišuje kakovost. Naročniku ni treba vlagati v izobraževanje svojega kadra.
- *Višji nivo storitev:* vsako podjetje, ki je ozko specializirano v neki dejavnosti, lahko ponudi zelo visok nivo svojih storitev svojim naročnikom zunanjega izvajanja, vsekakor mora biti kakovost višja kot pri naročniku in pogosto še za nižjo ceno.
- *Dostop do novih znanj in rešitev:* sklenitev pogodbe o zunanjem izvajanju dejavnosti pomeni neposreden dostop do naprednih znanj in rešitev, ki jih izvajalec goji in gradi kot temelj svoje poslovne odličnosti. Izvajalec strateško vlaga v znanje svojih kadrov ter poznavanje sodobnih tehnologij, rešitev in znanj iz projektnega vodenja (Žaucer 1999, 66).
- *Dostop do novih trgov:* preko mrežnih povezav lahko podjetje pride do informacij, novih kupcev, dobaviteljev ter podjetij in tudi do svežega kapitala, kar odpira nove možnosti in priložnosti. Za tovrstne povezave je zainteresiran tudi zunanji izvajalec, saj uspešnost podjetja pozitivno vpliva tudi na njegovo poslovanje (Greaver 1999, 125–126).
- *Hitrejšje prilagajanje novim razmeram:* naj gre za rast podjetja ali širitev dejavnosti, obstoječi strokovni kader se lahko posveti novim priložnostim in zahtevam na tržišču namesto operativnemu delu.
- *Časovni pas:* v kolikor zahodna podjetja (ZDA, Evropa) sodelujejo z vzhodnimi zunanjimi izvajalci (Indija, Kitajska), je možno, da podjetja zaradi časovne razlike že v popoldanskih urah dobijo končano delo. To je posebna prednost pri servisnih podjetjih, ki poskušajo strankam zagotavljati čim hitrejši odziv in podporo.



### 3.2.2 Pomanjkljivosti zunanjega izvajanja

Več avtorjev – raziskovalcev zunanjega izvajanja si deli mnenje, da je celostno največja pomanjkljivost že v osnovi napačna izbira zunanjega izvajalca, zato mora biti podjetje pri izbiri še posebej previdno. Razlogi za napačno odločitev se skrivajo tako pri naročniku, kot pri zunanjem izvajalcu. Od prikrivanja informacij in dejanskega stanja, do nepopolne proučitve ponudnika oz. sestavljanja slabih in pomanjkljivih pogodb – posledice so lahko kritične, ker lahko izguba ugleda in zadovoljnih strank privede do kritičnega poslabšanja poslovanja podjetja naročnika.

- *Izguba ključnih zmožnosti:* podjetje naročnik se mora zavedati, da obstaja tveganje, da se zunanji izvajalec lahko začne oddaljevati v smislu neupoštevanja dobavnih rokov, slabe kakovosti ali se želi celo osamosvojiti. Podjetje pa je svoje proizvodne in kadrovske možnosti preusmerilo drugam. Tako je izgubilo svoje ključne zmožnosti, da bi delo, ki ga je dalo v zunanje izvajanje, prevzelo nazaj in ga opravilo kar samo.
- *Izguba nadzora nad izvajalcem dejavnosti:* zelo pomembno je, da obe podjetji gojita tesne vezi in sodelujeta tako, da si stalno izmenjujeta poročila. V nasprotnem primeru lahko pride do spora, ker se prednostne naloge izvajalca ne skladajo z naročnikovim. Zato je v skrajnih primerih, v izogib izgube nadzora, potrebno, da si naročnik lasti ključne dele opreme, ki je potrebna za opravljanje storitev.
- *Naročnik nima jasno določenih ciljev:* vsi člani projektne skupine morajo imeti pri naročniku enake in jasno določene poslovne cilje, ki morajo biti opredeljeni v pogodbi. Le tako bo izvajalec poznal naročnikova pričakovanja in bodo vsi koraki pri projektu usmerjeni k izpolnitvi teh pričakovanj. Jasni in dobro zastavljeni poslovni cilji so temelj dobro izvedenega projekta in njihova nedorečenost povzroči zanesljivo neuspešnost (Skukan 1998, 24–30).
- *Prazne obljube izvajalca:* obljube, za katere je izvajalec zanesljivo prepričan, da jih bo izpolnil in so tudi tehnično izvedljive, dajo naročniku realno sliko glede projekta. Naročniki pogosto pričakujejo, da bo zunanje izvajanje rešilo vse njihove težave, zato jih je treba vnaprej seznaniti z vsemi možnostmi. Tako bo naročnik gojil stvarna pričakovanja glede rezultatov in bo na koncu z njimi zadovoljen (Skukan 1998, 24–30).
- *Problem informacij:* pravočasne in točne informacije odigrajo zelo pomembno vlogo za uspešno poslovanje podjetja. Pri sodelovanju z zunanjim izvajalcem je to še posebej pomembno, saj lahko skrivanje informacij o težavah v poslovanju zunanjega izvajalca ali zastojih v nujenju uslug naročniku slednjemu povzroči velike težave. Podjetje zunanji izvajalec ima tako lahko težave z lastno delovno silo, dobavitelji ali drugimi viri, vendar te informacije namenoma prikriva. S tem tudi krši pogodbeno določila o dobrem sodelovanju, kjer je prosta in odkrita izmenjava informacij ključna. V skrajnem primeru lahko problem informacij privede do prekinitve pogodbe in iskanje novega zunanjega izvajalca.

### 3.3 Vrste zunanjega izvajanja

Za zunanje izvajanje dejavnosti se podjetje odloči iz različnih razlogov in perspektiv. Lahko je narava dela taka, da je smiselna odločitev o dolgoročnem sodelovanju z zunanjim izvajalcem, ki preide v tesno sodelovanje dveh podjetij. Če pa se pojavi zgolj trenutna potreba, zaradi trenutnega povečanega obsega dela oziroma povpraševanja na trgu, je tako sodelovanje kratkoročno, sezonsko, projektno. Zunanje izvajanje se pojavlja na različnih ravneh aktivnosti in v različnem obsegu.

Zunanje izvajanje se lahko pojavlja v proizvodnji. Avtomobilsko podjetje Chrysler daje v zunanje izvajanje proizvodnjo avto sedežev, koles, zavor itd. Tak način je postal običajen za prenos proizvodnih stroškov z dragega mestnega območja na cenejše podeželsko (Greaver 1999, 63).

Naslednjo raven predstavlja zunanje izvajanje dejavnosti posameznih nalog managerja. Taka naloga bi lahko bila izvedba analize uspešnosti lastnega podjetja v primerjavi z drugimi podjetji.

V zunanje izvajanje pa se lahko odda celotna funkcija. Na primer proizvodnja, računovodstvo in podobne. V takih primerih je nujno potrebno dobro sodelovanje obeh podjetij z veliko mero odgovornosti. Nemalokrat so potrebna tudi specialna znanja in oprema.

Ford, Maughan in Stevenson (2011), so razdelili zunanje izvajanje v dve kategoriji: "single" in "multi-sourcing". Podjetje, ki se odloči za zunanje izvajanje, ima lahko samo enega izvajalca ali več. V prvem primeru govorimo o »single-sourcing«, v drugem pa o »multi-sourcing«. Pri single-sourcingu je za vse odgovoren eden zunanji izvajalec in vsa dogovarjanja ter vodenje izločevanja aktivnosti podjetje izvaja samo z enim zunanjim izvajalcem. Ta zunanji izvajalec ima potem lahko tudi enega ali več podizvajalcev. Vsekakor zunanji izvajalec dostavi končne izdelke ali storitev podjetju, ki izloča aktivnost, in podizvajalci zunanjega izvajalca in podjetje izločevalca nimajo neposrednega stika. Ta oblika zunanjega izvajanja se uporablja pri dolgoročnih pogodbah, v zadnjih letih je to obdobje med tremi in sedmimi leti. Slaba stran dolgoročnih pogodb se izkaže, če je izbrani zunanji izvajalec nekakovosten in je sodelovanje z izločevalcem aktivnosti slabo. Pri multi-sourcingu podjetje izločevalca aktivnosti vstopa v ločena vzporedna dogovarjanja z različnimi zunanjimi izvajalci, za različne izločene aktivnosti, če je aktivnosti več. Podjetje se dogovarja z vsakim zunanjim izvajalcem posebej, lahko jih med seboj primerja, posledično se s tem tudi nižajo cene in podjetje lahko izbere res najboljšega izvajalca. Prednost je večja fleksibilnost podjetja izločevalca, slabost pa, da je potrebno več vodstvenih sposobnosti s strani podjetja izločevalca, da se usklajuje več pogodbenih razmerij, predvsem v primeru, ko več izvajalcev opravlja vsak svoj del celote in en del ne ustreza in posledično celotni izdelek ali storitev ne ustreza zahtevanim standardom.

**Tabela 1: Prednosti in slabosti "single-sourcinga"**

Prednosti	Slabosti – tveganja
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vsakodnevni nadzor zunanjega izvajalca ni potreben.</li> <li>➤ Le ena pogodba in en tim za nadzor.</li> <li>➤ Odgovornost za uspešno sodelovanje je bolj na strani izvajalca.</li> <li>➤ V primeru podizvajalcev je nadzor le- teh odgovornost izvajalca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manjši vpliv podjetja izločevalca na končno kakovost storitve izvajalca.</li> <li>➤ V primeru podizvajalcev izvajalca podjetje nima nobenega vpliva na podizvajalce.</li> <li>➤ Težje doseganje najboljše cene.</li> <li>➤ Dodatni stroški podizvajalcev.</li> <li>➤ Slabši nadzor celotnega procesa.</li> <li>➤ Nevarnost postavitve interesa izvajalca pred interes podjetja izločevalca aktivnosti.</li> </ul>

Vir: Ford, Maughan in Stevenson. 2011

**Tabela 2: Prednosti in slabosti "multi-sourcinga"**

Prednosti	Slabosti – tveganja
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fleksibilnost odločanja podjetja (ni vezano samo na eno razmerje).</li> <li>➤ Krajše, manj obsežne pogodbe.</li> <li>➤ Konkurenčno primerjanje ponudb.</li> <li>➤ Možnost izbire najboljšega ponudnika za posamezni del izločene aktivnosti.</li> <li>➤ Direktni kontakt z vsakim izvajalcem.</li> <li>➤ Ni posrednika (v primeru več izvajalcev).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Podjetje mora voditi celotni projekt (razen, če pooblasti enega od izvajalcev).</li> <li>➤ Podjetje ne more ukazati sodelovanja med izvajalci, lahko ga samo svetuje.</li> <li>➤ Podvojena odgovornost podjetja in posledično višji stroški.</li> <li>➤ Možnost zamude časovnega termina zaradi neskladja med izvajalci.</li> <li>➤ Težje usklajevanje večpogodbenih razmerij.</li> </ul>

Vir: Ford, Maughan in Stevenson. 2011

Oba modela "single" in "multiple" sourcing se lahko prepletata, ali pa podjetje naročnik uporablja samo eno vrsto zunanjega izvajanja.

Gilley (2000, 28–35) razvršča oblike zunanjega izvajanja glede na to, katere dejavnosti podjetje prenese na zunanje izvajalce. Te dejavnosti so lahko obrobne, ki so strateško manj pomembne, ali ključne, ki imajo pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Kako določeno podjetje vrednoti svoje dejavnosti na ključne in obrobne, je odvisno od lastne strategije in vizije podjetja.

Allen in Chandrasheker (2000, 25) ločujeta zunanje izvajanje po vpletenosti podjetja v sam proces. Prva možnost je, da matično podjetje zagotovi vse potrebne vire, razen zaposlenih. Ta oblika se imenuje pogodbeno delo z začasnimi kadri. Druga možnost je, da vse potrebne vire

priskrbi zunanji izvajalec, matično podjetje pa zagotovi programskega managerja. Tretja oblika pa je, da se obe strani skozi celoten proces sproti dogovarjata o aktivnostih, virih in oblikah sodelovanja.

### 3.4 Proces zunanjega izvajanja

Vsaka pomembna odločitev v podjetju ima svoj cikel od začetne faze v obliki zbiranja informacij, preko tehtanja možnosti, do končne faze, kjer se sprejme poslovna odločitev. Vsekakor je odločitev o zunanjem izvajanju zelo pomembna. Za pravilno odločitev oziroma pravilno izbiro zunanjega izvajalca je potrebno v procesu odločanja v vsaki fazi izvesti več aktivnosti, s katerimi čim bolj natančno določimo kazalce pričakovanj posamezne faze.

Greaver (1999, 17–32) proces zunanjega izvajanja razdeljuje na sedem faz:

- *Načrtovanje.* V fazi načrtovanja je potrebno oblikovati posebno projektno skupino, ki določi cilje zunanjega izvajanja dejavnosti, plan aktivnosti, roke za izvedbo, opredeli odgovornosti posameznikov ter obvešča zaposlene o odločitvah glede zunanje oskrbe.
- *Preučevanje strateških implikacij.* V tej fazi mora vodstvo podjetja oceniti, ali se odločitve o zunanjem izvajanju skladajo z vizijo, strategijo podjetja kot celote, organizacijo podjetja ter konkurenčnimi prednostmi podjetja.
- *Analiza stroškov in poslovnih rezultatov.* Gre za fazo, ko mora projektna skupina analizirati obstoječe stroške podjetja in jih primerjati s stroški oz. ponudbami zunanjih izvajalcev. Ugotoviti mora, kateri stroški bi se zmanjšali oziroma bi izginili ter kateri bi se pojavili z zunanjim izvajanjem. Zelo pomembna je tudi analiza tekočega poslovanja, ki bo po uvedbi zunanje oskrbe omogočala primerjavo doseženih rezultatov.
- *Izbiranje zunanjih izvajalcev.* Ta faza je sestavljena iz več podfaz. Najprej je potrebno postaviti kriterije za izbiro ustreznih zunanjih izvajalcev, ki temeljijo na razlogih za uvedbo zunanje oskrbe. Sledi iskanje ustreznih izvajalcev, pri čemer si podjetje pomaga z oglasi, priporočili poslovnih partnerjev, ipd. Na podlagi zbranih informacij podjetje pošlje razpis za ponudbo potencialnim izvajalcem, nato pa na podlagi prejetih ponudb sprejme odločitev.
- *Pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja.* Za uspešno izvedbo zunanjega izvajanja je potrebna tudi jasno oblikovana pogodba o medsebojnih odnosih. Podjetje se mora osredotočiti predvsem na: obseg opravljanja storitev, raven kakovosti, vprašanja v zvezi z vodenjem in zagotavljanjem potrebnih virov, cene, možne odmike, prenehanje pogodbe, kazni ipd. Pri tem pa mora podjetje predvideti tudi najbolj pesimističen scenarij in skupaj z zunanjim izvajalcem sestaviti okvirni načrt ukrepanj, če bi prišlo do njegove uresničitve.
- *Prenos virov.* Ko je pogodba sklenjena, je potrebno opraviti prenos virov na zunanje izvajalce, zaradi česar se običajno pojavi presežek delovne sile. Zato je potrebno s temi zaposlenimi skleniti dogovor (npr. prezaposlitev v podjetju, zaposlitev pri zunanjem izvajalcu ipd.).

➤ *Ravnanje odnosov z zunanjimi izvajalci.* Zunanje izvajanje pomeni novo obliko ravnanja, zato je potrebno vzpostaviti drugačne medsebojne odnose, ki temeljijo na odprti komunikaciji, medsebojnem zaupanju in predanosti oz. želji po uspehu.

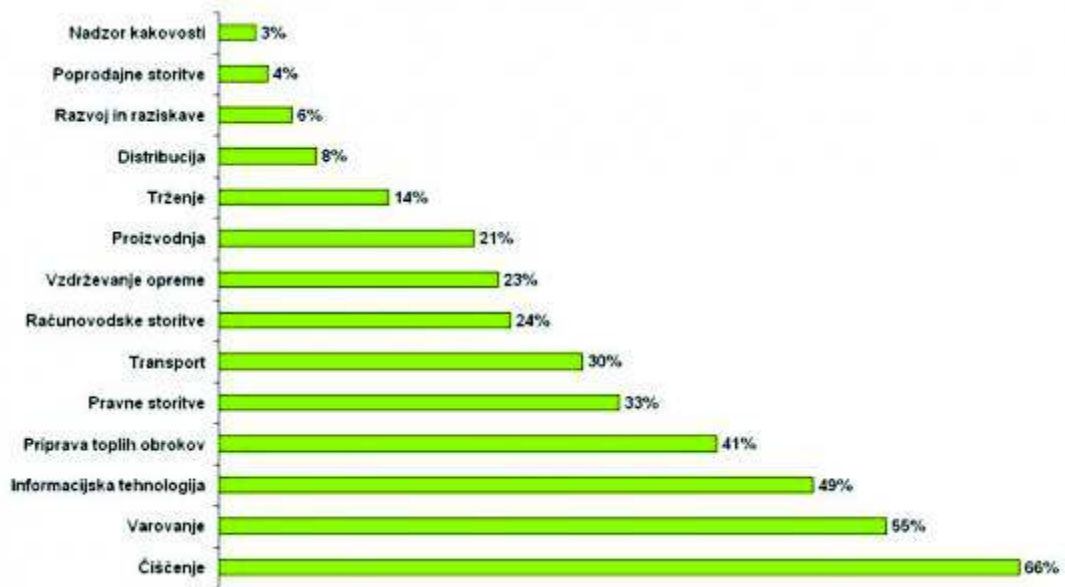
V projektno skupino znotraj podjetja, ki se odloča za izvedbo zunanjega izvajanja, se v večini vključi tri izkušene ljudi. To so vodja projekta, svetovalec s področja nabave in tehnični svetovalec. Vodja bdi nad projektom v vsem ciklu. Identificirati mora potrebo po zunanjem izvajanju, definirati razloge, oceniti mora stroške notranjega izvajanja dejavnosti, pripraviti ponudbo za potencialne partnerje, odgovoren pa je tudi za rezultat projekta. Nabavni specialist pomaga vodji projekta pri iskanju zunanjih partnerjev, pri izbiri najboljšega ali več kandidatov in pri pogajanju. Sposoben mora biti zaznati potencialne probleme v odnosu z zunanjim izvajalcem ter se z njim pogajati. Tehnični specialist oceni tehnične kvalifikacije in sposobnosti kandidatov za zunanjega izvajalca. V času projekta mora biti v dnevni navezi, kakor tudi nadzirati kakovost izvajanja storitve. Poznati mora tudi morebitne možne napake pri izvajanju.

Farmacevtska industrija ima nekaj specifičnih značilnosti v svojem delovanju, zaradi katerih je potrebno, da zunanji izvajalci izpolnjujejo posebne zahteve, ki so potrebne pri delu z zdravilnimi učinkovinami. V kolikor strategija zunanjega izvajanja ni usklajena s splošno strategijo razvojnega procesa, lahko prihaja do napačne notranje razporeditve funkcij in procesov, kot tudi do neuskklajenosti z zunanjimi izvajalci.

Zaradi naštetih značilnosti, prednosti in slabosti posameznih načinov zunanjega izvajanja, je odvisno, katere dejavnosti oz. aktivnosti podjetja najhitreje in najlažje oddajo zunanjim kooperantom.

Glede na izsledke raziskave, ki so jo opravili na Fakulteti za management na vzorcu 75 slovenskih podjetij, je (presenetljivo) največkrat zunanje izvajana dejavnost čiščenje, sledi ji

varovanje, na tretjem mestu pa naj bi že bile tudi informacijske tehnologije, medtem ko so računovodske storitve na presenetljivo nizkem sedmem mestu (Kavčič 2007, 310). Rezultati raziskave so prikazani na sliki 2.



**Slika 2: Največkrat oddane storitve v zunanje izvajanje**

Vir: Kavčič 2007, 311.

## **4 SVETOVNA FARMACEVTSKA INDUSTRIJA**

### **4.1 Predstavitev panoge**

Osnovno poslanstvo svetovne farmacevtske industrije je zagotavljanje učinkovitih, varnih in kakovostnih zdravil, ki so primarno namenjena izboljševanju kakovosti zdravja in doseganju višje kakovosti življenja ljudi (Kesič 2007, 153).

Farmacevtska panoga ima nekaj značilnosti, po katerih se razlikuje od drugih gospodarskih sektorjev. Je zelo tesno povezana s človeškim zdravjem in, če si dovolim malo pretiravanja, je lahko od farmacije odvisno celotno človeštvo oziroma celo njegov obstoj. Je tehnološko med najbolj razvitimi in med najbolj inovativnimi, saj je v vsaki najmanjši tabletki vključenega ogromno znanja in zahtevnih delovnih postopkov. Farmacevtske panoge se zadnja svetovna kriza še zdaleč ni tako dotaknila, kot se je ostalih panog –je panoga s konstantno rastjo in donosnostjo. Celo nasprotno, ob vesplošni krizi lahko farmacevtska panoga beleži še celo višje prihodke, ker so v kriznih časih ljudje bolj obremenjeni in doživljajo več vsakdanjega stresa, kar vodi v večjo porabo zdravil. Samo podatek o letnih prihodkih dvajsetih največjih svetovnih farmacevtskih podjetij nam pove, s kakšno dinamiko se povečujejo prihodki v farmacevtski industriji. Potrebno pa je upoštevati, da je rast prihodkov tudi posledica prevzemov, ne samo organske rasti.

**Tabela 3: Primerjava prihodkov svetovnih farmacevtskih družb v letih 2004 in 2011 (v mio \$)**

2011			2004		
1	<a href="#">Pfizer</a>	\$57,747	1	<a href="#">Pfizer</a>	\$46,133
2	<a href="#">Novartis</a>	\$47,935	2	<a href="#">GlaxoSmithKline</a>	\$31,417
3	<a href="#">Sanofi</a>	\$42,779	3	<a href="#">Sanofi-Aventis</a>	\$29,596
4	<a href="#">Merck</a>	\$41,289	4	<a href="#">J&amp;J</a>	\$22,128
5	<a href="#">GlaxoSmithKline</a>	\$35,594	5	<a href="#">Merck</a>	\$21,494
6	<a href="#">AstraZeneca</a>	\$32,981	6	<a href="#">AstraZeneca</a>	\$21,426
7	<a href="#">Johnson &amp; Johnson</a>	\$24,368	7	<a href="#">Novartis</a>	\$18,497
8	<a href="#">Eli Lilly &amp; Co.</a>	\$22,608	8	<a href="#">Bristol-Myers Squibb</a>	\$15,482
9	<a href="#">Abbott Laboratories</a>	\$22,435	9	<a href="#">Roche</a>	\$13,840
10	<a href="#">Bristol-Myers Squibb</a>	\$21,244	10	<a href="#">Lilly</a>	\$13,059
11	<a href="#">Takeda Pharma</a>	\$17,257	11	<a href="#">Wyeth</a>	\$13,021
12	<a href="#">Teva</a>	\$16,689	12	<a href="#">Abbott</a>	\$11,462
13	<a href="#">Boehringer-Ingelheim</a>	\$14,058	13	<a href="#">Takeda</a>	\$8,538
14	<a href="#">Bayer Schering</a>	\$13,853	14	<a href="#">Boehringer-Ingelheim</a>	\$7,667
15	<a href="#">Astellas</a>	\$12,311	15	<a href="#">Schering-Plough</a>	\$6,417
16	<a href="#">Daiichi-Sankyo</a>	\$11,338	16	<a href="#">Bayer</a>	\$5,529
17	<a href="#">Otsuka Pharmaceutical</a>	\$9,935	17	<a href="#">Novo Nordisk</a>	\$4,848
18	<a href="#">Gilead Sciences</a>	\$8,102	18	<a href="#">Schering AG</a>	\$4,171
19	<a href="#">EISAI</a>	\$7,710	19	<a href="#">Sankyo</a>	\$4,152
20	<a href="#">Mylan</a>	\$6,106	20	<a href="#">Merck KgA</a>	\$3,907
		\$466.339			\$ 302.784

Vir: Contract Pharma 2012.

Farmacevtski proizvajalci se močno razlikujejo med seboj glede na svoje osnovno poslanstvo. Tako lahko identificiramo in ločimo tri glavne skupine farmacevtskih proizvajalcev, in sicer: farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem in trženjem novih, inventivnih, originalnih farmacevtskih izdelkov (originatorji); farmacevtske družbe, ki se



primarno ukvarjajo z razvojem in prodajo generičnih farmacevtskih izdelkov (generiki); in farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem področja biotehnologije, genomike in tehnologije aplikativnih sistemov (specialisti) (Kesič 2007, 152).

Originatorji so farmacevtska podjetja, ki razvijajo in proizvajajo nova, inventivna zdravila (nove molekule in učinkovine). Za to so potrebna velika finančna sredstva, ki jih namenjajo v razvoj in raziskave novih molekul. Zelo pomembna ob izdaji novega zdravila je patentna zaščita, s katero se prepreči generičnim podjetjem, da bi proizvajala enaka zdravila po nižjih cenah. Patent torej omogoča 10–15 let monopola. Po padcu patenta pa se originatorska industrija sooči s cenejšo konkurenco in cene močno padejo (Hasinović 2009, 12).

Generiki so farmacevtska podjetja, ki proizvajajo obstoječa, preizkušena zdravila pod drugo znamko in z nižjo ceno. Cenejša so lahko zato, ker ni potrebno vlagati v razvoj in marketing tako velikih vsot, kot originatorji. Zdravila pa so enake kakovosti, imajo enak učinek in so enako varna. Najboljšo pozicijo na trgu si ustvari generično podjetje, ki ima pripravljeno ekvivalentno zdravilo originatorjevemu takoj po padcu njegovega patenta. Takrat si lahko s precej nižjo ceno ekvivalentnega zdravila ustvari pomembno prednost pred ostalo konkurenco (Hasinović 2009, 12).

#### **4.2 Mednarodno poslovanje v farmacevtski industriji**

Zaradi izrazite konkurence v farmacevtski industriji nastajajo vedno večja podjetja, lahko bi rekli mega podjetja. Podjetja se povečujejo z vstopi na tuje trge, najbolj izrazite so razne povezave med podjetji od strateških povezav do prevzemov manjših podjetij. Tako se odstranjuje konkurenca s ciljem obstoja na trgu, doseganja večjih prihodkov in osvajanja novih tehnologij in trgov. Prihaja do vedno večje koncentracije podjetij. Sodelovanje med podjetji se kaže pri skupnih vlaganjih v raziskave, ki so vse bolj kompleksne, dolgotrajne in drage.

V mednarodnem poslovanju svetovnih farmacevtskih družb je treba poudariti tudi pomen hitrosti, ki postaja eden od odločilnih dejavnikov že današnjega poslovanja, še bolj pa bo odločilna za jutrišnji uspeh. Hitrost razumevanja dogajanja, reagiranja, odločanja, uvedbe izdelkov na trge in doseganja ciljev tako postaja ena od odločilnih konkurenčnih prednosti poslovanja v prihodnosti. Tudi v svetovni farmacevtski industriji hitrost delovanja in biti prvi še vedno pomeni izrazito konkurenčno prednost, ki jo je težko preseči in nadomestiti z drugimi atributi (Kesič 2006, 142).

#### **4.3 Razvojni trendi v svetovni farmacevtski industriji**

Svetovna farmacevtska industrija se srečuje z novimi izzivi, kot sta hitra rast generičnega trga zdravil ter prodor novih izdelkov v nove, do zdaj še nepokrite terapevtske skupine. V svetovni

farmacevtski industriji so očitni integracijski procesi. Lahko trdimo, da so intenzivna združevanja oziroma nakupi posameznih farmacevtskih proizvajalcev namenjeni predvsem lažjemu in popolnemu obvladovanju razvojno-raziskovalnih in marketinških dejavnosti v globalnem tržnem prostoru. Ocenjujemo, da imajo združitve v farmacevtski industriji predvsem dolgoročno, torej strateško vlogo (Kesič 2007, 152).

Po oceni McKinsey&Company (2012), naj bi v prihodnjem desetletju poleg Indije postali najpomembnejši trgi za zunanje izvajanje tudi Kitajska, Brazilija in Rusija. V vodilni državi po zunanjem izvajanju, Indiji, je vsakoletna rast med 12 in 14 %. Pet faktorjev, ki že vplivajo in bodo vplivali v prihodnje desetletju na tako rast, so: povečanje zdravstvene infrastrukture, večanje razširjenosti in zdravljenja kroničnih bolezni, boljša pokritost z zdravstvenim zavarovanjem, lansiranje patentiranih zdravil in odpiranje novih prodajnih poti – trgov.

Še nekaj značilnosti razvojnih trendov, kakor jih opisuje Kesič (2007, 152–164):

- zaradi kompleksnosti težav in potrebnih vedno večjih finančnih vlaganj pri razvoju novih izdelkov, postaja področje patentne zakonodaje v svetovni farmacevtski industriji vedno pomembnejše, saj se porajajo sodni spori med podjetji zaradi domnevnih kršitev patentnih zaščit. Zaščita intelektualne lastnine je v farmacevtski industriji pomembna zato, da bi na trgu preprečili pojavljanje ponaredkov z dvomljivo terapevtsko vrednostjo,
- hitra rast farmacevtske panoge se nadaljuje z nezmanjšano hitrostjo, vzroki za to, predvsem v generični svetovni farmacevtski industriji, pa se kažejo v racionalizaciji stroškov in staranju prebivalstva,
- v vseh segmentih farmacevtske industrije se dogajajo in se bodo nadaljevali procesi koncentracije torej združevanja farmacevtskih subjektov,
- koncept marketinškega poslovanja pomeni tudi poslovno filozofijo. Ocena, ki jo je postavil Corstjens (1991, 7–9, 94): sektor farmacevtske industrije, čeprav je v mnogočem specifičen, je idealen primer, kako je uporaba marketinškega koncepta poslovanja v tesni zvezi z uspešnostjo poslovanja tega sektorja industrije,
- na osnovi raziskave in strateške analize ter strateške napovedi bi lahko ocenili, da se bodo v prihodnje izoblikovale tri strateške skupine farmacevtskih proizvajalcev:
  - mega velike, inventivne, multinacionalne farmacevtske družbe,
  - generični transnacionalni velikani ter
  - ožje usmerjeni specialisti (tehnologija, biotehnologija, farmakogenomika).

## **5 PROUČEVANJE ZUNANJEGA IZVAJANJA V IZBRANEM PODJETJU**

### **5.1 Predstavitev farmacevtskega podjetja A**

Podjetje A je del večje skupine podjetij B, je eden od stebrov vodilne globalne generične skupine. Deluje kot globalni razvojni center za izdelke in tehnologije, kot globalni proizvodni center za učinkovine in zdravila, kot kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov, kot kompetenčni center skupine podjetij B na področju razvoja in proizvodnje biofarmacevtskih izdelkov in kot center oskrbe za trge SVE, JVE in SND, prodaje Slovenije ter prodajnih storitev za globalne trge. Podjetje A podpira delovanje skupine podjetij B na njegovi poti postati prva generična farmacevtska družba na svetu. Podjetje A sledi viziji in strategiji srednje in dolgoročnega poslovanja skupine podjetij B, to je postati vodilni svetovni generični proizvajalec. Svojo vrednost ustvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo farmacevtskih izdelkov, farmacevtskih učinkovin in z biofarmacevtskimi izdelki. Ves čas svojega delovanja še posebno skrb in pozornost ter precejšen del sredstev namenja skrbnemu načrtovanju sodobnega in terapevtsko naprednega proizvodnega programa, ob hkratnem zagotavljanju visokih standardov in kakovosti tako proizvodov kot delovnih procesov v družbi A. Glavni cilj podjetja A in njegovo poslanstvo je dolgoročno zagotavljati sodoben in visoko kakovosten program, ki številnim ljudem po vsem svetu omogoča izboljševati njihovo zdravje in kakovost življenja ter kot član skupine podjetij B prispevati k nadaljnji uspešni globalni rasti in razvoju te skupine kot uspešen generični proizvajalec zdravil (Podjetje A 2012).

Ključni cilj uspešnega vodenja je zagotavljanje skladnosti izdelkov in storitev s pričakovani odjemalcev, standardom SIST ISO 9001:2000, standardi in politikami skupine podjetij B in z ostalimi zakonskimi zahtevami ter smernicami v razvoju, proizvodnji, distribuciji in trženju zdravil.

### **5.2 Razlogi za zunanje izvajanje**

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

Razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti se dogaja v kontekstu ekonomskega trenda, tehnoloških sprememb in razvoja trgov. Določene ekonomske, politične ter socialne situacije namreč spodbujajo podjetja k uporabi zunanjih virov (Bongard 1994, 101).

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

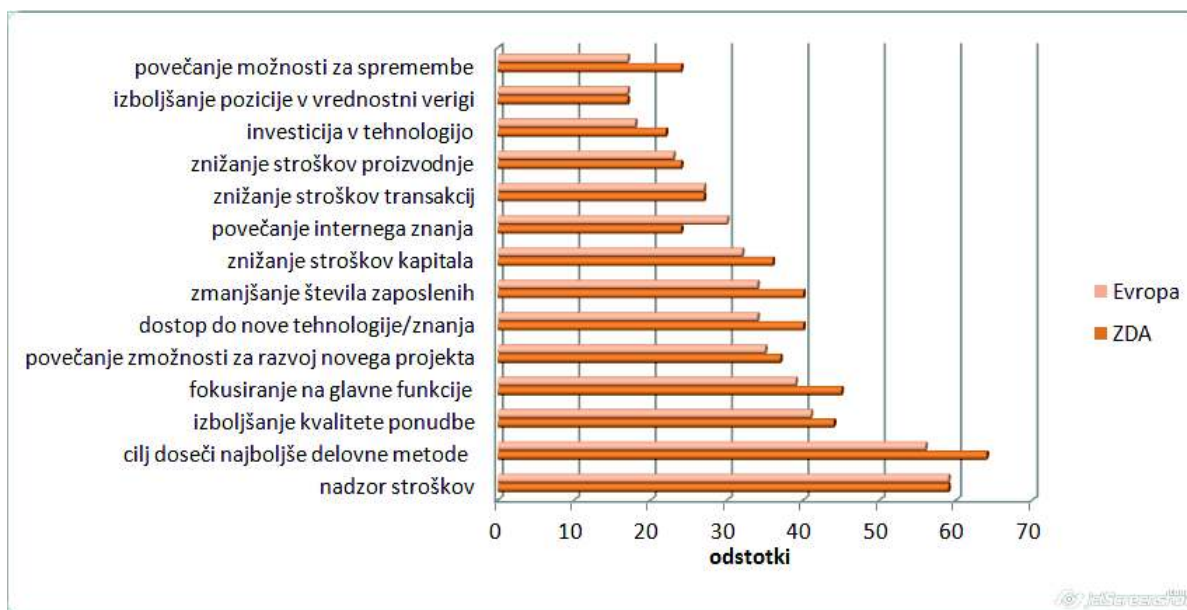
- *Realokacija virov z namenom maksimizacije rezultatov.* Če se zaposleni v podjetju osredotočijo na maksimiziranje rezultatov oziroma minimizacijo stroškov v najpomembnejših dejavnostih, nerelavantne pa prepustijo zunanjemu izvajalcu, lahko dosežejo večjo korist, kot pa če bi se v podjetju ukvarjali z vsemi dejavnostmi.
- *Nadzor nad številom zaposlenih.* Zunanje izvajanje ni namenjeno zamenjavi zaposlenih, ampak njihovemu nadomestilu, zato ta odločitev ne pomeni zmanjšanja števila zaposlenih, ampak premik k večji kadrovske učinkovitosti.
- *Izboljšanje storitev za kupce.* Z učinkovitim sodelovanjem z zunanjim izvajalcem lahko podjetje v večji meri izboljša storitve za kupce, saj ima na razpolago več virov.
- *Pomoč pri razvoju procesnih izboljšav.* S prenosom dela dejavnosti na zunanjega izvajalca kadri v podjetju izgubijo del svojih obveznosti, zaradi česar lahko več časa in energije vložijo v procesne izboljšave kot sicer.

Razloge za odločitev o zunanjem izvajanju lahko iščemo tudi v vseh prednostih, ki jih zunanje izvajanje prinaša. Vsepovsod je na prvem mestu znižanje stroškov in posledično ustvarjanje večje razlike v ceni. V farmaciji je poleg splošnih razlogov, ki smo jih že predhodno podrobno opredelili v poglavju o prednostih zunanjega izvajanja, tudi nekaj specifičnih, ki jih lahko bolj pogosto srečujemo:

- pomanjkanje primerno usposobljenega farmacevtskega osebja (dolgotrajno, zahtevno in drago usposabljanje osebja),
- drago in zahtevno vzdrževanje farmacevtske opreme (kvalifikacije, overjanja, servisi, dragi rezervni deli),
- dotrajana oprema – potreben nakup nove (oprema za izdelavo zdravil mora biti brezhibna in čista),
- zmanjšanje regulatornih in inšpekcijskih obremenitev zaradi nepotrebne postavitve in vzdrževanja posebnih "čistih – sterilnih" pogojev pri izdelavi določenega zdravila.

Iz naštetih razlogov lahko izluščimo že predhodno omenjen skupni faktor, to je znižanje stroškov.

Na sliki 3 je grafičen prikaz razlogov za odločanje za zunanje izvajanje, po raziskavi univerze Cranfield v Veliki Britaniji.



**Slika 3: Razlogi za zunanje izvajanje**

Vir: Kakabadse in Kakabadse 2002, 192.

### 5.3 Izhodišča za načrtovanje

Osnova za uspeh zunanjega izvajanja dejavnosti je pravilna ocena poslovnega procesa podjetja. Zunanje izvajanje dejavnosti namreč vpelje v podjetje nove odnose in tudi novo kulturo. Vsako resno, predvsem pa večje podjetje, mora imeti izdelan načrt analize poslovanja podjetja. Farmacevtska podjetja pa so še posebej pod budnim očesom raznih zdravstvenih inšpekcij, ki zahtevajo popolno sledljivost rezultatov in posledično izsledljivost do prvega sestavnega dela določenega zdravila.

Na splošno je v farmacevtski industriji vsaj delno olajšan izbor zunanjega izvajalca, saj lahko analize, ki so zelo specifične in povezane s precej velikimi stroški, izvajajo podjetja, ki so že uveljavljena in imajo zaledje v kapitalu in v znanju. V podjetju morajo imeti zaposlene strokovnjake, ki se ukvarjajo s celotnim postopkom zunanjega izvajanja od teoretične analize in primerjave stroškov, preko izbire pravega oz. najbolj ugodnega ponudnika, do sodelovanja in nadzorovanja samega poteka zunanjega izvajanja.

Vsekakor je prvi korak, ko podjetje sprejema odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti, identifikacija ciljev in zaznavanje potreb organizacije. Potrebno je opredeliti merila za določanje uspešnosti. Dobro je, če se s tem ukvarja posebna projektna skupina, ki postavlja merila, s katerimi nato ugotavlja, ali je bilo zunanje izvajanje za podjetje smotno ali ne.

Dobri kriteriji so: ali so bile dogovorjene naloge opravljene v roku, ki je bil postavljen, ali so bili doseženi zastavljeni cilji in ali je bilo zunanje izvajanje izvedeno v pričakovanem

stroškovnem obsegu (Greaver 1999, 68). Cilji morajo biti merljivi in dosegljivi, kajti le taki omogočajo merjenje uspešnosti posamezne odločitve ali zunanje izvajanja v celoti.

Podjetje mora v nadaljevanju izvesti podrobno analizo o smotrnosti zunanje izvajanja. Osnova za uspešen začetek in prav tako uspešen celoten proces, je prav gotovo že prej omenjena obširna analiza poslovanja podjetja, ki je v nadaljevanju v veliko pomoč pri odločitvi o zunanjem izvajanju. Tudi če se podjetje ne odloči za zunanje izvajanje, je analiza poslovanja zelo koristna in je lahko podlaga za notranjo reorganizacijo in boljši izkoristek vseh virov in resursov. Čim bolj podrobno mora identificirati prednosti, pomanjkljivosti, koristi, tveganja in stroške obeh možnosti. Že na samem začetku mora biti podjetje pozorno, da pravilno pristopi k odločanju o zunanjem izvajalcu.

Tveganja, ki se lahko pojavijo pri procesu zunanje izvajanja že na samem začetku, so naslednja (Meyer 1994, 26):

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

Da bo postopek izločitve aktivnosti zunanjemu izvajalcu res uspešen, mora podjetje določiti skupino odgovornih za uspešno izpeljavo procesa izločitve in po potrebi pri tem uporabiti zunanje strokovnjake, imeti podporo vodstva podjetja, neprestano obveščati in sodelovati z vsemi tistimi v podjetju, ki jih bo izločitev aktivnosti najbolj prizadela, ugotoviti finančno uspešnost izločitve aktivnosti, izbrati pravega zunanje izvajalca in izdelati z njim dobro pogodbo (Svetin 2004, 34).

V farmacevtski industriji so zelo pomembni dobri strokovnjaki, ki imajo znanje za raziskovanje novega izdelka – zdravila, ali za kopiranje originatorjevega, ko temu poteče patent. Ko je novo zdravilo razvito, nastopi obdobje dolgotrajnega testiranja tega zdravila, preden gre lahko v vsesplošno uporabo. Ta testiranja in preizkusi so "in-vitro in-vivo" testiranja. V določeni fazi so in-vitro testiranja zelo primerna za zunanje izvajanje. To so raziskave v nadzorovanem okolju zunaj živega organizma, v laboratorijskih napravah. Vsi pa dobro poznamo poskusna testiranja novega zdravila na ljudeh, te raziskave se imenujejo in-vivo testiranja.

## **5.4 Odločitev in izbira zunanjega izvajalca**

### ***5.4.1 Določitev izhodiščnega položaja***

Da se zunanje izvajanje lahko razvije v tehniko upravljanja podjetja, morata biti izpolnjena dva pogoja. Prvi je, da morajo biti na trgu izvajalci, ki so dovolj profesionalni in specializirani, da lahko zagotovijo uspešno izvajanje funkcije. Drugi pogoj pa je, da management podjetij oziroma organizacij uspešno preskoči psihološke ovire, ki jih povzroča predvsem strah pred znižanjem števila zaposlenih. S to oviro se srečujemo na vseh stopnjah v hierarhiji podjetja. Potrebno je osvojiti dejstvo, da je samo model okretnega, vitkega podjetja, ki nima fiksne strukture in se poslužuje zunanjega izvajanja, uspešen na sodobnih trgih. Osredotočenje na dejavnost, kjer ima podjetje konkurenčno prednost, je mogoče samo z oddajanjem pomožnih dejavnosti v zunanje izvajanje. Takšno izvajanje pa preprečuje skrb nekaterih zaposlenih, ki se bojijo izgube nadzora nad določeno aktivnostjo v poslovnem sistemu podjetja. Poudariti je treba, da se zunanje izvajanje v podjetjih, ki se zanj odločajo samo zato, da bi znižala stroške in ne zaradi osredotočanja na svojo primarno dejavnost, velikokrat pokaže kot neuspešna poteza. Torej zunanje izvajanje prinaša koristi v primerih, ko je dobro načrtovano, se sklada s strateškimi cilji podjetja in je povezano s cilji za doseganje njegove rasti (Nazzi 2004/05, 62).

### ***5.4.2 Predstavitev zahtev***

V farmacevtski industriji morajo tako vsi potencialni zunanji izvajalci izpolnjevati stroge pogoje in zahteve, ki jih narekuje svetovna zdravstvena organizacija, FDA inšpekcija in še druge ustanove, saj imamo opravka z življenjem in dobrim počutjem ljudi. V podjetju A, ki je del še mnogo večje korporacije, skupine podjetij B, ves čas potekajo dogovori o notranjem sodelovanju in izmenjavanju dela, operacij in izkušenj. Za veliko takšnih sodelovanj bi lahko rekli, da imajo vse značilnosti izločevanja aktivnosti, torej zunanjega izvajanja. Vedno bolj globalno gledajo tudi na izmenjavo kadrov, kar zelo zmanjša problem zniževanja števila zaposlenih. Priložnosti zaposlovanja znotraj korporacije, ki zaposluje le malo manj kot 100.000 ljudi je precej, predvsem na višjih delovnih mestih (Podjetje A 2012).

Konkurenčna prednost podjetja A je zagotovo področje razvoj in raziskave. Razvojni center Slovenije v okviru podjetja A je vodilni na področju razvoja med vsemi razvojnimi centri v okviru skupine podjetij B, ter ima največje število uspešno zaključenih raziskav. Zato je interes oddajanja pomožnih dejavnosti v zunanje izvajanje zelo velik in nujno potreben. Sodelovanje z najboljšimi na svojem področju pomeni za zunanje izvajalce veliko odgovornost, veliko mero znanja, finančne zmožnosti in sposobnost hitrega odziva (Podjetje A 2012).

Pri izbiri zunanjega izvajalca je potrebno upoštevati tudi naslednje dejavnike (Maurer in Mobley 1998, 9–10):

- *Ujemanje kultur*: za uspeh procesa zunanjega izvajanja je nujno, da se organizacijski kulturi v podjetjih zunanjega izvajalca in matičnega podjetja ujemata, saj morata obe strani razviti partnerski odnos.
- *Trdna baza strank*: podjetja morajo preveriti tudi, kakšne odnose ima zunanji izvajalec s svojimi preostalimi zunanjimi strankami, oziroma, ali so z njimi razvili dolgoročno partnerstvo ali pa stranke zaporedno menjavajo. Pri tem je priporočljivo raziskati več kot le priložena priporočila, v veliko pomoč so lahko poslovni partnerji, ki so pred tem že sodelovali s potencialnim zunanjim izvajalcem.
- *Osebna integriteta zunanjega izvajalca*: je pomembna, saj bi podjetja o njih morala razmišljati kot o strateškem partnerju, ki bo zagotavljal hitro in učinkovito pomoč in bi bil pripravljen bistveno prispevati k doseganju zastavljenih ciljev. Zunanji izvajalec, ki bo prevzel del odgovornosti matičnega podjetja, mora biti dovolj sposoben in fleksibilen, da bo zagotovil inovativne rešitve. Zato se mora podjetje prepričati, ali ima tak partner ustrezen kader, ali so na razpolago specializirani strokovnjaki, ki jih pokličejo v primeru specifičnih problemov, če imajo razvito primerno infrastrukturo, ipd.

Greaver (1999, 173–178) je kriterije oziroma značilnosti, ki naj bi jih imel zunanji izvajalec, razdelil na "trde" in "mehke". Trdi kriteriji so tisti, ki jih lahko preverimo, ali res veljajo, mehki kriteriji pa temeljijo predvsem na odnosu oziroma na stališču do nečesa in se lahko skozi obdobje spreminjajo.

Trdi kriteriji so: možnost čim hitrejše dobave, izkušnje v zunanjem izvajanju, prednosti zunanjega izvajalca (npr. fleksibilnost), boljši rezultati poslovanja (hitreje in ceneje kot v podjetju), dobro ime zunanjega izvajalca, zadovoljstvo kupcev, finančna stabilnost, vodstvene sposobnosti, sposobnost skupnega reševanja problemov, prisotnost potrebe po stalnih izboljšavah ter izkušnje pri prenosu virov od naročnika k zunanjemu izvajalcu.

Mehki kriteriji so: zaupanje, varnost in zaupnost informacij, pozitiven in dober odnos med zaposlenimi iz obeh podjetij, kulturna usklajenost (podobne vrednosti in prepričanja v obeh podjetjih), fleksibilnost (prilagodljivost tako razmeram v podjetju naročnika kot zunanjim spremembam), pripravljenost za delitev znanja in dobro poznavanje trga.

### **5.4.3 Izbira zunanjega izvajalca**

Najprej v podjetju izberejo selektivne kriterije, v katere sodijo kakovost, stroški, zmogljivosti in stopnja pripravljenosti potencialnega zunanjega izvajalca. Pri tem pa so pomembna, poleg že prej omenjenih kriterijev, tudi finančna moč, strokovno znanje managementa, operativna in cenovna prilagodljivost ter zmogljivost informacijskega sistema. Začetno vrednotenje temelji



predvsem na kakovostnih dejavnikih, kot so ugled in pisni ali ustni odzivi na neformalna povpraševanja. Pri opredelitvi potencialnih izvajalcev si lahko pomagamo s strokovnjaki, ki imajo znanje s področja, katerega bomo dali v zunanje izvajanje, in morebitne izkušnje z zunanjim izvajanjem. Med druge vire informacij sodijo tudi strokovne organizacije, prodajno osebje potencialnih izvajalcev ter članki v strokovnih in drugih revijah.

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

Izbira zunanjega izvajalca je kritičen element uspeha projekta, zato je potrebno narediti analizo med potencialnimi partnerji in izbrati tistega, ki najbolje izpolnjuje zahteve podjetja. Pri identificiranju potencialnih zunanjih izvajalcev naj sodeluje tudi oddelek za marketing. Podjetje opredeli svoje zahteve glede zunanjega izvajanja dejavnosti s posebnim dokumentom (request for proposal), ki naj obsega od dve do štiri strani. Podjetje v njem natančno definira nalogo, ki želi, da jo zanj izvede zunanji partner, ter časovni okvir projekta. Pri oblikovanju ponudbe potencialnim zunanjim izvajalcem je potrebno biti strukturiran, da si bo podjetje lahko ustvarilo jasno sliko o sposobnostih zunanjega izvajalca ter izvedlo primerjavo med prejetimi ponudbami. Ključno je, da so postavljene zahteve merljive, ter da se med samim potekom zunanjega izvajanja dejavnosti redno meri kakovost opravljene aktivnosti. Koristno je, da se opiše odnos, ki ga podjetje namerava vzpostaviti z zunanjim izvajalcem. Prav tako je prav, da se razkrije, katere probleme želi podjetje z zunanjim izvajanjem rešiti ter opredeli zahtevane ravni opravljene dejavnosti. Dobro definirana ponudba daje potencialnim zunanjim izvajalcem jasno vedeti, da je podjetje resen partner. Zato se bodo močno potrudili, da bi rešili problem potencialnega naročnika. Nerealna ponudba bo odgnala najboljše potencialne partnerje, saj poznajo svoj posel celo bolje kot vi in se ne bodo hoteli mešati v posle, ki ne prinašajo dobička in ki jih ni mogoče upravljati. Preden podjetje izbere zunanjega izvajalca, mora vedeti, kaj bo dogovor o zunanjem izvajanju dejavnosti vseboval, kakšne rezultate naj prinaša, kako se bodo le-ti merili, in opredeliti zahteve glede poročanja (Patton 2012).

Hkrati s ponudbo podjetje zbira tudi informacije o zunanjem izvajalcu. Sestaviti mora vprašalnik, na osnovi katerega skrajša seznam kandidatov (Gay in Essinger 2000, 183):

- Kako je kandidat registriran (d. d., d. o. o., d. n. o., konzorcij)?
- Kakšne izkušnje, znanja in spretnosti ima kandidat?
- Kakšen je letni promet? Kolikšen del prometa dosega z dejavnostjo, ki jo želi podjetje izločiti? Predloži naj (revidirane) izkaze za zadnja tri leta.
- Ali je bil kandidat kdaj v stečajnem postopku ali tik pred njim?
- Ali je bil kdaj kaznovan zaradi kršenja zdravstvenih in varnostnih predpisov?
- Kako je kandidat zavarovan?
- Koliko zaposlenih dela na področju, ki zanima naročnika?

- Kolikšna je letna fluktuacija zaposlenih?
- Ali si je pridobil katerega izmed standardov kakovosti?
- Predloži naj kratek sinopsis dela s trenutnimi naročniki.
- Ali je bila katera izmed sedanjih pogodb o zunanjem izvajanju dejavnosti pretrgana na zahtevo naročnika? Kdaj in zakaj?

Odgovore na vprašanja je potrebno natančno pregledati, nato višji management obišče kandidatovo podjetje, kjer si ogleda poslovanje. Vsak sestanek, telefonski razgovor, dopis in obisk prispeva k sprejetju odločitve.

Ko podjetje poda zahtevo za ponudbo in potencialni zunanji izvajalci sestavijo ponudbe, mora podjetje preveriti njihove reference. Pri sestavljanju strategije preverjanja je pomembna situacija podjetja, ki najema zunanjega izvajalca in obsežnost pogodbenega posla. Nekaj najbolj tipičnih dejavnikov, ki so v podporo pri izbiranju primerne kandidata zunanjega izvajanja, so: višina stroškov, ki jih je podjetje namenilo za izvedbo izločevanja; zahteve in odziv izvajalca za sodelovanje; premoženjsko stanje izvajalca – finančna sposobnost; je izvajalec pripravljen najeti kader podjetja, ki utegne izgubiti svoje delo; strategija prekinitve sodelovanja; preverjanje referenc pri obstoječih strankah, ki jih ima izvajalec in še drugi dejavniki. Rezultati intervjuja predstavljajo enega izmed najpomembnejših kriterijev odločanja o izbiri zunanjega izvajalca. Na podlagi pridobljenih informacij po prej omenjenih dejavnikov, se sestavi pogajalski plan za vsakega izvajalca, ki bi bil primeren za sodelovanje (Patton 2012).

Podjetje naročnik naj v presojo pridobi več primernih zunanjih izvajalcev, katere najprej presodi po grobih kriterijih in tako najmanj primerne izloči. V ožji izbor prideta navadno dva do trije najboljši kandidati. V prvi fazi se preuči sposobnosti in kakovosti zunanjih izvajalcev, šele v drugem krogu, ko so neprimerni že izločeni, se naredi tudi podrobna cenovna primerjava. Če je zunanji izvajalec najcenejši, to še zdaleč ni zagotovilo, da bo na koncu tudi izbran. Vsakega posebej je potrebno podrobno analizirati, izvesti notranje posvetovalni sestanek in tako priti do najboljše možne končne odločitve.

## **5.5 Pogodbene obveznosti**

### **5.5.1 Pogajanja**

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

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

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

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

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

### 5.5.2 Določila in obveznosti

Potem, ko je izbran primeren zunanji izvajalec, se prične z njim pogajanje o vsebini pogodbe. Ključ do uspeha pri zunanjem izvajanju je popolno zaupanje obeh strank v poslu. Podjetji sta med seboj zelo odvisni. Gre za občutek skupne usode, kar pomeni, da je usoda vsakega partnerja odvisna tudi od drugega podjetja. Zato pogodba ne more biti oblikovana po principu "win-lose".

Pogodba med naročnikom in izvajalcem mora biti dobro izdelana, da se lahko na njeni podlagi rešuje morebitne spore. Kompleksnost pogodbe je odvisna od zahtevnosti dejavnosti. Če gre za enostavnejše naloge, ki ne zahtevajo podrobne specifikacije, je lahko pogodba manj podrobna. To so v glavnem naloge iz nižjega organizacijskega nivoja. Pogodbe za zahtevne naloge, kot so razvoj proizvoda, raziskave, razvoj programske opreme, proizvodnja na ključ, marketinške storitve, tehnična podpora, pakiranje in distribucija, morajo biti veliko bolj specificirane. Zunanje izvajanje take dejavnosti je povezano s precej več tveganja. Zato si mora podjetje vzeti zadosti časa za identificiranje in izbiro dobavitelja, za sestavo pogodbe ter za nadziranje izvajanja storitve. Pogodbe pri večjih projektih so sestavljene iz dveh delov. V splošnem delu so podani pravni okviri, odnos med naročnikom in izvajalcem, v drugem delu so specificirane pravice in obveznosti obeh strani (Bongard 1994, 134). Od oblikovanja te pogodbe je zelo odvisen uspeh oziroma neuspeh projekta. Pri sestavi pogodbe ne smemo pozabiti, da mora tudi zunanji izvajalec videti v pogodbi koristi zase ("win-win" model).

Po izkušnjah je smiselno določiti sedem komponent pogodbe (Bongard 1994, 135):

#### a) Specifikacija nalog

Partnerja se morata natančno dogovoriti, katere naloge so stvar prenosa, časovni okvir sodelovanja ter roke, do katerih je potrebno opraviti zadolžitve. Osnova za dogovor so zahteve, ki jih je naročnik opredelil že v zahtevi po ponudbi (request for proposal). Pogodbeni stranki se lahko poleg natančne specifikacije nalog dogovorita tudi za stranske storitve, kot je usposabljanje naročnikovega osebja ter svetovanje v primeru spremenjenih naročnikovih potreb. V pogodbi mora biti dogovorjeno, da mora biti v primeru rasti podjetja naročnika in s tem povečanja potreb, zunanji izvajalec pripravljen pokriti večjo potrebo naročnika.

#### b) Zahtevan nivo storitve

Za vsako nalogo je potrebno natančno določiti zahtevane standarde izvajanja, ki morajo biti merljivi. Hkrati se določi tudi način merjenja. Dogovor o zahtevanem nivoju nalog je lahko poseben dokument.

#### c) Pravice in obveznosti obeh partnerjev

Pravice in obveznosti partnerjev so osnovni element vsake pogodbe in vključujejo:

- določitev ustrezno usposobljene in izkušene osebe s strani naročnika, ki bo upravljala sodelovanje z zunanjim izvajalcem,
- omogočiti zunanjemu izvajalcu, da se prepriča o realnosti naročnikovih pričakovanj,
- razumen dostop do informacij in poslovnega znanja ter dokumentacije naročnika,
- časovno primeren odziv na zahtevo zunanjega izvajalca po določeni informaciji oziroma nasvetu,
- pravica naročnika do ponovnega pogajanja, če želi zunanji izvajalec prenesti dejavnost na podizvajalca,
- identificiranje oseb, katere bi naročnik rad premestil v podjetje zunanjega izvajalca.

d) Pravice in obveznosti zunanjega izvajalca vključujejo:

- dobava dogovorjenega proizvoda/storitve,
- privolitev v naročnikovo politiko in postopke, ki zadevajo dobavo proizvodov, storitev ter zaposlitveno in zdravstveno varstvo,
- potrditev, da so sposobnosti zaposlenih pri naročniku primerne za dobavo proizvodov /storitev v prehodnem obdobju,
- klavzula o dodatnem osebju, primernem za izvedbo nalog,
- klavzula o upravljanju odnosa z morebitnimi podizvajalci,
- klavzula o garanciji za kakovost dobavljenih proizvodov/storitev,
- klavzula o zaupnosti in varovanju informacij,
- poročanje o dobavljanju storitve,
- postopek prenosa dejavnosti ob zaključku pogodbe.

e) Prehodno obdobje

Prehodno obdobje je pomemben vidik procesa zunanjega izvajanja dejavnosti. Dogovor o prehodnem obdobju je odvisen od tega, ali gre za povsem novo dejavnost, ki jo bo podjetje prepustilo zunanjemu izvajalcu, ali gre za izločitev dejavnosti iz podjetja. Najpogosteje dogovor o prehodnem obdobju vključuje sledeča področja:

- premestitev prizadetega osebja pri naročniku,
- usposabljanje zaposlenih pri zunanjem izvajalcu,
- prenos delovnih sredstev od naročnika k zunanjemu izvajalcu,
- nadziranje izvajanja dejavnosti s strani naročnika v določenem časovnem obdobju.

Prehodno obdobje je povezano tudi z vplivom prizadetih zaposlenih v podjetju. Odločitev za zunanje izvajanje ima lahko neugoden učinek na moralo in produktivnost zaposlenega osebja, ker se bojijo izgubiti službo oziroma bodo najboljši začeli iskati drugo službo. Stroške prezaposlovanja je potrebno šteti med stroške tranzicije. Mednje spadajo tudi morebitne odpravnine. Obe podjetji morata pripraviti načrt komuniciranja s prizadetimi zaposlenimi in skrbeti za primerne odnose z javnostmi, da ne bo prizadet ugled podjetja.

Če je v prehodnem obdobju potrebno usposabljanje osebja pri zunanjem izvajalcu, se je o tem potrebno dogovoriti. Obseg usposabljanja je odvisen od obsežnosti in zahtevnosti nalog, ki jih bo prevzel zunanji izvajalec, ter od tega, ali so bili zaposleni premeščeni od naročnika k zunanjemu izvajalcu. Če gre za izločitev dejavnosti iz podjetja, potem se lahko pogodbeni partnerja dogovorita tudi o prenosu sredstev, ki jih je prej uporabljal naročnik za izvajanje dejavnosti. Sestavi se spisek prenesenih sredstev. V prehodnem obdobju navadno naročnik nadzira zunanjega izvajalca pri samem procesu izvajanja dejavnosti. Ko je naročnik z izvajanjem dejavnosti zadovoljen, se prehodno obdobje zaključi in zunanje izvajanje dejavnosti je lahko formalno sprejeto.

#### f) Cena, plačilni pogoji in trajanje pogodbe

Zelo pomembno je, da se v pogodbah, ki so sklenjene za daljše obdobje, skrbno opredelijo vsi mehanizmi, ki spremljajo in usklajujejo cene, določene v pogodbi. Pogodba o zunanjem izvajanju dejavnosti naj bi vključevala:

- model določanja cene za vsako nalogo,
- fiksen znesek za izvajanje vseh nalog,
- specifikacijo nalog, ki so del pogodbe in ki jih bo zunanji izvajalec izvajal na posebno zahtevo naročnika,
- model določanja cene za dodatne naloge,
- dogovor o enkratnih stroških v prehodnem obdobju,
- dogovor o oblikovanju cene v primeru, ko zunanji izvajalec presega zahtevano raven kakovosti,
- dogovor o rabatih, če zunanji izvajalec ne dosega zahtev naročnika,
- način določanja cene v primeru opaznega znižanja ali povečanja naročil,
- enkratni stroški ob prekinitvi pogodbe.

Podjetje lahko oblikuje »pošteno« ceno s pomočjo naslednjih podatkov (Gonchar 1997):

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

#### g) Upravljanje pogodbenega sodelovanja

V pogodbi se določi način in časovni potek poročanja zunanjega izvajalca naročniku ter način reševanja problemov v zvezi z nespoštovanjem določb dogovora. Pogodbeni stranki se dogovorita o situacijah, ob nastopu katerih se bosta na novo pogajali o nadaljnjem sodelovanju. Poseben del je namenjen obveznostim obeh strank ob prekinitvi ali izteku pogodbe glede vrnitve sredstev, dokumentacije, informacij in pridobljenega tehničnega znanja.

#### h) Specifične klavzule

Vsebina pogodbe je v precejšnji meri odvisna tudi od zahtev naročnika, njegovih specifičnih poslovnih in tehničnih potreb. Te posebne potrebe zadevajo:

- zavarovanje: tudi zunanji izvajalec naj bi imel ustrezno zavarovanje glede nesreč,
- dogovor o vključevanju podizvajalcev o tem, kdo bo upravljal sodelovanje z morebitnimi podizvajalci,
- v pogodbi je potrebno določiti lastništvo nad podatki in informacijami. V primeru nastopa nesporazumov je to zelo kočljiva zadeva,
- dogovor o tehnologiji. Zaradi dolgoročnosti pogodbe je zelo pomembno, da se stranki dogovorita tudi o razvoju uporabljene tehnologije za opravljanje prenesene dejavnosti oz. o vplivu naročnika na tehnološko opremljenost zunanjega izvajalca. Iz pogodbe mora biti razvidno, kdo je dolžan zamenjati osnovna sredstva in kdo je odgovoren za posodabljanje tehnologije. To je še posebno pomembno na področju informacijske tehnologije,
- trajanje pogodbe ter pričetek veljavnosti pogodbe. Pričetek veljavnosti pogodbe naj bo čim prej določen, da se zmanjšajo težave prehodnega obdobja,
- lastništvo sredstev. Če zunanji izvajalec ob začetku pogodbe prevzame od naročnika njegova sredstva za izvajanje dejavnosti, se morata pogodbeni stranki dogovoriti, kdo je lastnik teh sredstev ter sestaviti popis,
- poročanje zunanjega izvajalca. Obveznost rednega poročanja naročniku je tesno povezana z določitvijo zahtevanega nivoja storitev. Določiti je potrebno način poročanja, časovni okvir poročanja ter termine srečanj obeh strani. Obe stranki določita predstavnika(e) za sodelovanje. Srečanj naj bi se redno udeleževal tudi najvišji menedžment, saj naj bi se dogovarjali tudi o nadaljnjem razvoju ter planiranju,
- zavarovanje intelektualnih pravic. Obe stranki naj zavarujeta svoje intelektualne pravice, ki se nanašajo na sredstva in vire iz naslova pogodbe o zunanjem izvajanju dejavnosti,
- garancije,
- pokrivanje katastrofe. Pogodbeni stranki naj se dogovorita o ravnanju v primeru popolne katastrofe katerega izmed partnerjev.

Podjetje naročnik in zunanji izvajalec naj bi ustvarila pristen odnos v medsebojnem sodelovanju. Podjetje naročnik naj ne bi bilo kot "policaj", ki bi zgolj od daleč nadziralo

izvajalca in zahtevalo največ za najnižjo ceno, ampak kot pogodbeni partner, ki sodeluje v polni meri z zunanjim izvajalcem pri izgradnji skupne poti. Ključna je tudi medsebojna pomoč z znanjem, sredstvi in idejami. Le tako bo sodelovanje rodilo dolgoročno vizijo – ustvarjati bolj kakovostno ponudbo za potrošnika.



## **6 POSLOVNE POVEZAVE PRI FARMACEVTSKEM ZUNANJEM IZVAJANJU**

Proces zunanjega izvajanja oziroma povezave med podjetjem izločevalcem aktivnosti in zunanjim izvajalcem se začnejo oblikovati že takrat, ko se podjetje odloča, katero aktivnost bo izločilo. V izboru primernega izvajalca se opredelijo zahteve, ki jih morajo primerni kandidati čim bolj dosegati, v kolikor želijo pridobiti posel in dolgoročno sodelovanje. Bistveni del poslovne povezave med podjetjem in izvajalcem je, da se podjetje lahko posveti svoji glavni dejavnosti, postranske dejavnosti pa izloči in te postanejo glavne dejavnosti izvajalca. Tako se obe podjetji ukvarjata s tistim, kar najbolj znata, imata največ znanja oziroma sta specialista vsak na svojem področju. Pri sodelovanju med farmacevtskimi podjetji je še bolj kot v drugih panogah pomembno, da se sodelovanje začne tako, kot je to dogovorjeno v predhodnih dogovorih, torej predvsem brez zapletov. Zapletom se izognejo, če so predhodni dogovori temeljiti, če se management podjetja resno zavzame in opredeli vse najpomembnejše faktorje ter če se pogodba o medsebojnem sodelovanju sestavi na najvišjem nivoju.

### **6.1 Zahteve pri usklajevanju odnosov**

V podjetju A se določena dela, ki so postranska oziroma spremljevalna za farmacevtsko podjetje, brez katerih pa vsekakor ne gre, na več področjih že dajejo v zunanje izvajanje. Zato so aktualne za zunanje izvajanje tudi analize raztapljanja tablet, in sicer v tuje podjetje. Prvi pogoj za uspešno sodelovanje bi bila pogodba, kjer bi moralo biti podrobno določeno vse, od rokov, tehnične izvedbe, obdelave podatkov in oddaje rezultatov in poročil. Prav tako odgovornosti in obveznosti. Velika težava bi lahko nastala pri razumevanju zaradi različno govorečih udeleženi. Namreč tudi dobri prevajalci težko prevedejo tekst v obliki navodil za delo, če se vsaj malo ne spoznajo na področje dela. Zato bi bila ena najbolj pomembnih faz celotnega dogovora o zunanjem izvajanju začetno uvajanje tamkajšnjih zaposlenih s strani naših strokovnjakov, ki bi kasneje z nami sodelovali.

Naslednji pogoj je dober časovni načrt akcij, ki se morajo izvesti v času uvajanja in nadzora zunanjega izvajalca. Zajema naj prenos delovne sile, ocenitev potrebne opreme, njene izboljšave in vzdrževanje, ter jasno strukturo upravljanja s sprotnim reševanjem problemov in stalnim napredkom.

Prenos naj bo čim mehkejši za obe strani ter v največji možni meri brez morebitnih motenj poslovnega procesa (Rovinsky 1999). Točen načrt prenosa je težko določiti, ker je odvisen od obsega izločene aktivnosti. Dodatna težava pri tem je realna ocenitev trajanja prenosa, ki lahko traja tudi več kot eno leto. Poleg te so nerealna tudi pričakovanja, da bodo rezultati in izboljšana učinkovitost vidni takoj (Bongard 1994, 128).

Tretji pogoj za dobro medsebojno sodelovanje je pripravljenost obeh strani na konstruktivno sodelovanje. Uspeh še zdaleč ni dosežen z izbiro pravega izvajalca ter s sklenitvijo ustrezne pogodbe z njim. Nanj v veliki meri vpliva način upravljanja pogodbenega sodelovanja. Precej prednosti, ki jih zunanje izvajanje ponuja, je mogoče v polni meri izkoristiti le tedaj, ko zunanje izvajanje ne razumemo kot kratkoročen varčevalni ukrep, temveč kot strateško možnost obeh podjetij. Ne glede na vsebino zunanjega izvajanja potrebujejo vsa razmerja stalno koordiniranje in komuniciranje med partnerjema.

Za uspešno upravljanje zunanjega izvajanja je značilno (Tarsh 2013):

- oblikovanje skupne vizije o zunanjem izvajanju, ki se odraža v pogodbi,
- določitev učinkovitih meril merjenja uspešnosti, ki motivirajo zunanjega izvajalca,
- vzpostavitev jasne komunikacije,
- opredelitev izjemnih situacij ter prekinitve sodelovanja.

## **6.2 Aktivnosti za nemoten proces sodelovanja**

Situacije, ki nastajajo ob sodelovanju med naročnikom in zunanjim izvajalcem, so dostikrat lahko tudi tvegane. Namreč naročnik se mora popolnoma zanesti na zunanjega partnerja, na njegovo dobro delovanje kot podjetje samo in da je to delovanje v skladu z medsebojnimi dogovori. Zato je potrebno aktivnosti, ki so ključnega pomena za dober proces sodelovanja, dobro predhodno načrtovati, jih potrditi skupaj z zunanjim izvajalcem in se jih potem tudi držati in izvajati. Le tako lahko vzpostavimo in razvijemo dober partnerski odnos, ki bo podlaga za doseganje zastavljenih ciljev. Osnova za uspeh poslovnega sodelovanja je popolno zaupanje in predanost obeh pogodbenih strank v poslu.

Če bi bili zunanji izvajalci popolnoma zanesljivi in učinkoviti, bi racionalna podjetja oddala v zunanje izvajanje vse, razen tistih dejavnosti, kjer imajo možnost za doseganje edinstvene konkurenčne prednosti, na primer njihove ključne zmožnosti. Na žalost pa je večina zunanjih izvajalcev nepopolnih in pri njih se pojavljajo tveganja v zvezi s cenami, kakovostjo, časom in drugimi dejavniki uspešnega poslovanja podjetja. Ta tveganja zadevajo tako naročnika kot zunanjega izvajalca. Poleg tega so posledica zunanjega izvajanja posebne vrste transakcijskih stroškov, kot so stroški iskanja primernih zunanjih izvajalcev, sklepanja pogodb, nadzorovanja (kontroliranja) in ponovnih pogajanj po končanem trajanju pogodbenih odnosov, ki včasih presegaajo transakcijske stroške, ki nastanejo, če izvajanje dejavnosti ohranimo v podjetju. To pomeni, da se podjetje tudi v primeru, ko ugotovi, da posamezna dejavnost ne spada med ključne v podjetju, lahko vseeno odloči za opravljanje te dejavnosti znotraj podjetja samega, saj bi bili stroški izobraževanja, investiranja in sooblikovanja zunanjih izvajalcev (s čimer bi dvignil zunanje izvajalce na ustrezno raven) previsoki (Šink 1999, 15–22).

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

### **6.2.1 Obvladovanje stroškov**

Ključnega pomena je zunanje izvajanje dejavnosti za spreminjanje fiksnih stroškov v variabilne, saj spremeni obrobno aktivnost, ki se izvaja znotraj podjetja, v glavno dejavnost nekega drugega podjetja, torej zunanjega izvajalca.

Pomembne so pozitivne posledice zunanjega izvajanja dejavnosti v daljšem in krajšem obdobju. Dejstvo je, da se podjetje lahko koncentrira na tiste aktivnosti, ki so zanj najpomembnejše, in se tako izogne investicijam v sekundarne, torej manj pomembne aktivnosti. Poleg tega postajajo fiksni stroški fleksibilni, kar pomeni, da podjetje lahko kupi od zunanjega izvajalca samo tisto, kar potrebuje, in v trenutku, v katerem to stvar potrebuje. Z oddajanjem tako imenovanih sekundarnih aktivnosti v zunanje izvajanje postaja interna struktura podjetja vitkejša. Ne gre samo za zniževanje stroškov, ampak tudi za strukturo, ki je bolj pripravljena in fleksibilnejša za prilagajanje spreminjajočim se potrebam trga. Nižanje stroškov in njihova ohranitev na najnižji možni ravni na eni strani, je najpomembnejši faktor večanja prihodkov na drugi strani in spričo tega glavni razlog za odločitev o zunanjem izvajanju.

### **6.2.2 Obvladovanje virov**

Načrt prenosa virov in s tem povezani stroški so pogosto kritičen dejavnik uspeha zunanjega izvajanja dejavnosti. Cilj pri prenosu virov in dejavnosti na zunanjega izvajalca je trojen (Rovinsky 1999):

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

Vloge pogodbenih strank se morajo zelo natančno predhodno določiti v že zgoraj omenjeni pogodbi. Kdo bo zadolžen za katere naloge, katere naloge se bodo prenesle na zunanjega partnerja, v kakšnem obsegu se bodo te naloge prenesle, vsa časovna terminologija in ostale podrobnosti – vse to je del pogodbe. Stvari morajo biti dorečene z odgovornimi osebami in

zapisane, da kasneje ne bi prihajalo do kakšnih nesoglasij ali da katero področje sploh ne bi bilo dorečeno.

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

#### a) Komunikacija

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

#### b) Človeški viri

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

Podjetje ustanovi t. i. svetovalno službo, ki svetuje in spodbuja zaposlene k prestopu k zunanjemu izvajalcu. Interes podjetja je, da zaposleni čim prej prestopijo k zunanjemu

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

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

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

### c) Prenos

V času zunanjega izvajanja gre podjetje skozi več tranzicijskih situacij, za katere je potrebno izdelati načrte, kot jih povzema Uršič (2002, 41):

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

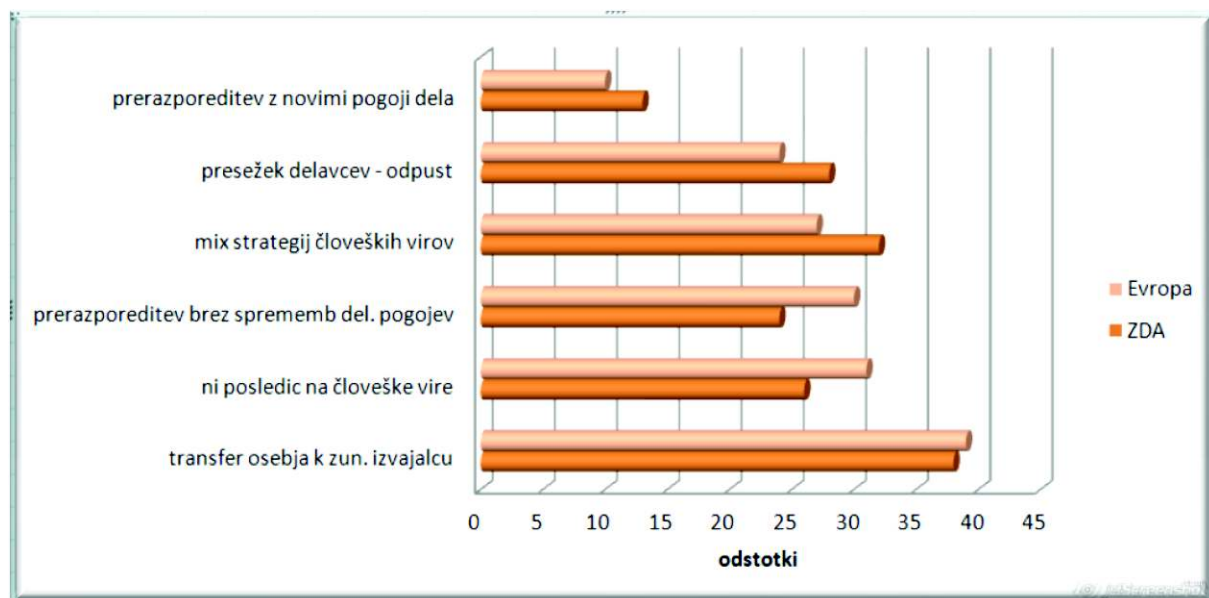
Glavno vprašanje, ki se pojavlja, je, ali naj bo prenos izveden v enem samem premiku ali postopno skozi več faz. V praksi ga je priporočljivo izvesti v enem samem koraku, saj ima postopen prenos kar nekaj problemov: zaposleni so ujeti med dvema delodajalcema, tisti, ki so bili proti zunanjemu izvajanju,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

Partnerja v novonastalem razmerju se morata dogovoriti o prenosu opreme in strojev, računalniških programov, dokumentacije, procesov. Dogovor o prostorih izvajanja dejavnosti lahko predstavlja veliko oviro, v kolikor se partnerja ne dogovorita o podrobnostih.

Ob koncu obdobja prenosa potrebnih in domenjenih virov k zunanjemu izvajalcu je potrebno z "novo zaposlenimi" opraviti razgovore, prav tako je potrebno pri strankah preveriti odziv in njihovo zadovoljstvo. Vsekakor je v obojestranskem interesu, da sodelovanje ostane vsaj na takem nivoju, kot je bilo sodelovanje s partnerjem, ki daje določen del svoje dejavnosti v zunanje izvajanje.

Bojazen pri zaposlenih nastopi največkrat zaradi pomanjkljivih informacij in govoric, ki so jih dobili od drugih. Zato je vedno potrebno imeti protiargumente in jasno razlago o tem, katere prednosti prinaša izločitev aktivnosti podjetju in zaposlenim. Pojasnila in sporočila morajo biti jasna, pravno korektna in resnična, predvsem pa morajo doseči vse prizadete. Bojazen pri zaposlenih se lahko odpravi tudi z njihovim aktivnim vključevanjem v samo pripravo in proces izločevanja aktivnosti zunanjemu izvajalcu. Nenazadnje se negotovost in dvom lahko odpravi tudi z medsebojnim zaupanjem ter zaupanjem v uspeh izločevanja aktivnosti obeh vodstev, tako podjetja kot tudi zunanjega izvajalca (Gay in Essinger 2000, 165–166).

Vpliv zunanjega izvajanja na zaposlene prikazuje slika 4.



**Slika 4: Vpliv zunanjega izvajanja na zaposlene v podjetju**

Vir: Kakabadse in Kakabadse 2002, 196

### 6.3 Povečevanje učinkovitosti medorganizacijskega tima

Ob začetku sodelovanja z zunanjim izvajalcem oziroma že mnogo prej, je potrebno računati tudi na težave. Pomemben del sodelovanja med partnerjema mora biti torej usmerjen k preprečevanju težav, da bi te sploh nastale. Če pa že nastanejo, je pomembno, da si pred težavami ne zatiskamo oči, da jih razkrijemo za skupno pogajalsko mizo in se jih lotimo na najbolj primeren način. Le tako bomo nastale težave in nesoglasja lahko zadovoljivo rešili. Če ne prej, se v tem trenutku izkaže, kako pomemben je predhoden izbor primerne zunanje izvajalca, predno se sodelovanje sploh začne.

Da bi bilo sodelovanje čimbolj koristno in dobičkonosno za oba partnerja, moramo vzpostaviti dober in pozitiven partnerski odnos. Odnos mora temeljiti na popolnem zaupanju obeh partnerjev in predanosti obeh k doseganju skupnega uspeha. Vizija zunanje izvajalca mora slediti viziji podjetja, ki daje določen del svojega dela in znanja na razpolago zunanjemu izvajalcu. Vsi, ki so kakor koli udeleženi v skupnem sodelovanju, morajo biti pripravljeni na to, da si pomagajo; vedeti morajo, na koga se v konkretnem primeru lahko obrnejo, kje bodo dobili najbolj koristne informacije. Na ta način se vzpostavi medorganizacijski tim.

Timska organiziranost je imperativ sodobne organiziranosti. Potreba po timski organiziranosti izhaja iz spoznanja, da so naloge in težave, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, vse bolj kompleksne in da je strokovna usposobljenost izvrševalcev vse večja. Zaradi tega razkoraka imajo posamezniki vse manjše možnosti, da bi posamično izvrševali celovite naloge in reševali probleme sodobne proizvodnje. Da bi bili učinkovitejši, se povezujejo v najrazličnejše delovne skupine oziroma time (Ivanko 2004, 192).

Značilnosti tima, ki vsekakor vplivajo na povečevanje njegove učinkovitosti, kot jih vidi Florjančič et. al. (1996, 154):

- *Dvig morale in motivacije zaposlenih:* predvsem v medorganizacijskem timu pri zunanjem izvajanju je pomembno, da z uvajanjem uspešnega timskega dela v delovno okolje zaposleni na novih nalogah in delovnih mestih začutijo večjo motiviranost. V timu se lažje in hitreje doseže ustrezna rešitev, zato je to spodbudno tudi za zaposlene, ki niso del tima.
- *Različni profili strokovnjakov:* uspešnost timskega dela lahko pričakujemo, če je tim sestavljen iz različnih profilov strokovnjakov. Vsakdo ima specifično znanje in podaja svoje odločitve, ki pa naj bi bile podrejene skupnemu cilju.
- *Komunikacija med člani:* komuniciranje je na nivoju vsakega z vsakim, ni formalnih ovir in zadržkov. Odprto in neposredno komuniciranje je eden od temeljev dobrega delovanja tima. Prevladuje klima zaupanja, ves čas je prisotno medsebojno spodbujanje, kritika je zaželena, saj vodi k izboljšanju.
- *Konflikti:* v medorganizacijskem timu so normalen pojav in naj bi bili sredstvo za razvoj na višjo kakovostno raven. Konflikti ne smejo ostati nerazrešeni in ne smejo nastalih problemov še zaostrovati.

- *Hierarhija*: v timu je vodja le prvi med enakimi, vodja ni ves čas samo eden, ampak je lahko tisti, ki trenutno najbolje obvladuje problematiko – vodij je lahko več.
- *Pretok znanja*: informacije in znanje medorganizacijskega tima so večje kot znanje vsakega posameznika. Udeleženci tima se morajo dopolnjevati, vsak prispeva znanje in izkušnje s svojega področja.



## 7 ANALIZA USPEŠNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA

### 7.1 Prednosti in vizija

*Vizija:*

V današnjih časih, ko zunanje izvajanje že vsepovsod postaja trend v poslovanju mnogih podjetij na mnogih področjih, se nam kar samo po sebi zastavlja vprašanje, kakšna bo in kako bo delovala industrija zunanjega izvajanja v naslednjih 10 do 20 letih. Vsekakor bodo v teh kriznih časih v prednosti podjetja in države, ki se bodo specializirala za prevzemanje določenih operacij, nalog ali dela proizvodnje izdelkov. Strokovnjaki v industriji, ki imajo izkušnje z zunanjim izvajanjem in dobro poznajo prednosti in slabosti, so mnenja, da se bo zunanje izvajanje ohranilo in bo še naprej v porastu. Prednosti in koristi, ki jih prinaša zunanje izvajanje za obe strani – tako za ponudnike kot za kupce – so privedle do trajne globalne rasti.

Farmacevtska industrija je zelo specifična pri zunanjem izvajanju. Potrebno je veliko znanja, kljub temu, da zunanji izvajalec pridobi vhodne podatke in informacije oz. izsledke nedokončanih raziskav od podjetja, ki se odloči za zunanje izvajanje. Na ta način postajajo zunanji izvajalci še večji strokovnjaki, kar pa vodi k večji kakovosti zagotavljanja storitev in del. Tako bodo lahko opravljali enaka ali podobna dela za več različnih večjih podjetij. Velika prednost v takem poslovanju je, da lahko določene ugotovitve, predvsem v načinu razvojnega in raziskovalnega dela, uporabijo tudi drugje. Torej bi se specializirali v iskanju rešitev in razvojno pot določenega izdelka čim bolj skrajšali. Vsekakor pa so rezultati in zaključki določene raziskave unikatni in poslovna skrivnost samo podjetja, s katerim je zunanji izvajalec sklenil pogodbo.

V prihodnosti številnim podjetjem selitev posameznih del in aktivnosti v zunanje izvajanje določenim državam sploh ne bo več zanimivo. Namesto tega se bodo podjetja obrnila na velike multinacionalne korporacije, ki imajo dostop do različnih virov in strokovnega znanja v svetu ter sposobnost širjenja tveganja. Ker te "vse na enem mestu" multinacionalne korporacije vedno bolj pridobivajo na obsegu, sposobnostih in znanjih, bodo pridobila pomembno konkurenčno prednost pred celo najmočnejšimi posameznimi trgi zunanjega izvajanja (Richter 2005).

Kljub nezadovoljstvu državnih politik okoli vprašanja zunanjega izvajanja, je zunanje izvajanje postalo življenjsko dejstvo, ki se hitro širi. Zakaj? Ker lahko kljub težavam selitev posameznih aktivnosti iz podjetja zagotavlja velike koristi v smislu produktivnosti, cen, dobička in plač, to pa je neustavljiva kombinacija v današnjem zelo tekmovalnem svetu. Glede na naravno evolucijo, kako svetovni trg deluje danes, je selitev aktivnosti v zunanje

izvajanje na poti, da postane glavna ideja podjetij. Prihodnost zunanjega izvajanja je torej še zelo svetla.

Globalni indeks zunanjega izvajanja GOI vsebuje analitični profil 20 državnih ekonomij in napoveduje konkurenčnost držav, ki so zanimive za zunanje izvajanje do leta 2015. Na prvih petih mestih naj bi bile leta 2015 Kitajska, Indija ZDA, Brazilija in Rusija. Indeks je določen z rastjo BDP, rastjo prebivalstva, kakovostjo delavskega bazena in široko analizo rezultatov, pridobljenih z izvedenskimi mnenji petdesetih vodilnih podjetnikov, ekonomistov in drugih priznanih znanstvenikov. Prihodnja ocena vključuje razlago, napovedi in ekspertizo o tveganjih, ki so povezana z jezikovno omejitvijo, notranjo politiko države, globalno sliko, spremembami v globalni konkurenčnosti in spremembami v izvoru dela in storitev, ki naj bi se izločevale v zunanje izvajanje. Poleg tega se bo do leta 2020 zelo verjetno globalno strateško spremenila demografija podjetij (Minevich in Richter 2005).

*Prednosti:*

Vsesplošni svetovni razvojni trend kaže, da je ena takih držav, ki se je uspela najbolj razviti na področju zunanjega izvajanja, Indija. Indiji sledijo Kitajska, Kostarika, Češka in Madžarska (Minevich in Richter 2005).

Poglavitne prednosti, ki jih ima Indija in njej podobne države, katere so v vlogi zunanjega izvajalca, so predvsem naslednje (Flatworld Solutions 2012a):

- *Prihranitev pri stroških* je in bo še vedno poglavitna prednost zunanjega izvajanja: strokovnjaki so konec 90-ih let napovedovali, da stroškovni prihranki ne bodo več ena glavnih prednosti zunanjega izvajanja, vendar je ekonomska kriza v letih 2005 do 2010 še bolj izpostavila stroškovne prihranke.
- Zunanje izvajanje se bo vedno bolj osredotočalo na *glavne oz. bolj pomembne aktivnosti v podjetjih*. Zunanji izvajalci bodo postajali na svojih področjih vedno večji strokovnjaki, zato bodo lahko tudi ponudili odlične rezultate.
- Trend, ki se kaže in se bo nadaljeval v prihodnosti so vedno bolj *standardizirane rešitve*, ki so v prednosti pred individualnimi. Seveda so take rešitve tudi cenejše. Standardne rešitve so prvenstvene pri nestrategskih procesih in aktivnostih.
- *Zunanje izvajanje manjših projektov* še naprej pomembna prednost. Čeprav bodo velike korporacije še naprej dajale v zunanje izvajanje velike projekte, bo v prihodnosti občutno povečanje manjših podjetij, ki bodo iskala fleksibilne in specializirane majhne ponudnike – zunanje izvajalce. Še posebej ugodni bodo učinki zunanjega izvajanja za podjetnike in posameznike, ki so več let od strani opazovali in si bodo sedaj po že znanih receptih skušali odrezati svoj del pogače. Zunanje izvajanje manjših projektov bo pomagalo zlasti tistim podjetjem, ki bi si s tem pomagala pri oživitvi svojega podjetja.
- *Zunanje izvajanje in izvajanje v oblaku* se bosta združila in rasla eksponentno. Strokovnjaki, ki so opazovali prednosti klasičnega zunanjega izvajanja in izvajanja v

oblaku, napovedujejo združitev obeh v zelo bližnji prihodnosti, kar bo omogočalo še boljše priložnosti za celotno industrijo zunanega izvajanja. Razlogi, zaradi katerih je poslovanje v oblaku zanimivo, so prihranki pri stroških, prilagodljivost in razširitev trga. Globalizacija brez meja povezuje vse svetovne ekonomije in ne pušča prostora za individualnost. V celoti se torej v nekaj naslednjih letih pričakuje dramatičen porast zunanega izvajanja na mnoge načine.

Razvoj in raziskave v farmacevtski industriji predstavljajo ogromen strošek predvsem zaradi zelo dragih raziskav novih zdravil, dragih naložb v infrastrukturo, zapletenih in dolgotrajnih postopkov in pomanjkanja visoko usposobljenega osebja. Oddajanje aktivnosti v zunanje izvajanje, na primer v Indijo, je tako lahko zelo koristno in cenovno ugodno. Ena izmed proizvodnih lokacij skupine podjetij B se, ravno zaradi zgoraj naštetih razlogov, nahaja tudi v Indiji (Podjetje A 2012).

Po besedah Steven M. Paula, izvršnega podpredsednika za znanost in tehnologijo v svetovno priznani farmacevtski družbi, so ogromni stroški razvoja za novo zdravilo, ki dosegajo milijardo ameriških dolarjev in več, nevzdržni. Zato je zunanje izvajanje »glavni igralec« v strategiji podjetja za zniževanje stroškov na ciljnih 800 mio \$. V tej luči so 20 % svoje proizvodnje preselili na Kitajsko in tam ustanovili podjetje s preko 200 zaposlenimi (Bloomberg Business Week Magazine 2006).

## 7.2 Slabosti in tveganja

Ko se iščejo in tehtajo možnosti za zunanje izvajanje poslovnega procesa, je potrebno posvetiti veliko pozornosti na nevarnosti, ki čakajo na podjetja na trgu med široko konkurenco. Podjetja morajo biti pozorna na celotno integriteto ponudnika zunanjih storitev. Izbrati morajo ponudnika, ki je uveljavljen na trgu s prepoznavno oznako, ki je pošten, učinkovit in ima odlične komunikacijske sposobnosti. Čeprav se zdi naloga težka in je lahko velik izziv za udeležene v iskanju primernega izvajalca, postane odločitev precej enostavna, če postavimo potencialnim kandidatom prava vprašanja (Outsource2India 2012):

- ali izvajalec zagotavlja kakovostne produkte/servis,
- ali bodo nastali poleg pogodbenih še kakšni drugi (skriti) stroški, kot so stroški za vzdrževanje, infrastrukturo/povezave, izobraževanja, prenos,
- ali bo izvajalec sposoben opraviti storitev v dogovorjenih rokih,
- ali bodo podatki in znanje dajalca varni,
- kakšno tveganje bi bilo poslovanje z izbranim izvajalcem,
- kakšni bi bili učinki trenj zaposlenih znotraj izvajalčevega podjetja,
- ali bo finančno poslovanje med podjetjema pošteno in transparentno,
- ali bo izvajalec deloval v skladu z zakoni in regulativami,
- ali se kultura izvajalca ujema z dajalčevo.

Outsourcing je lahko usodno pomembna strateška odločitev za organizacije – tako za tisto, ki prenaša dejavnost, kot za tisto, ki jo prevzema. Za organizacijo je pomembno, da odločitev glede outsourcinga temeljito preuči in analizira možne poteke in izide, tveganja in koristi, ki jih lahko prinese. Management naj se pri tem ne osredinja le na kratkoročne koristi, temveč tudi na dolgoročne posledice outsourcinga za dolgoročno učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije (Kavčič in Tavčar 2008, A1).

Opravljen raziskava, ki sta jo izvedla Kavčič in Tavčar (2008, A10), potrjuje, da je lahko outsourcing učinkovito sredstvo za povečevanje kratkoročne, zlasti finančne uspešnosti organizacije, da pa lahko pri tem prikrije težave in slabo poslovanje, ugled in uspešnost podjetja. Te se pokažejo kasneje in lahko večkratno izničijo kratkoročne koristi outsourcinga. Ugotovitve raziskave so koristno izhodišče za kritično proučevanje koristi časovno omejenega (prehodnega) outsourcinga, tako s stališča prejemnikov kot dajalcev. Analiza razmerij vzorca slovenskih organizacij kaže na pomembnost nekaterih področij, ki bi jih bilo nemara primerno preučiti in analizirati pred sklenitvijo posla in vnaprej omejiti posledice prekinitve razmerja.

Da bi proces zunanje izvajanje v celoti uspel, naj organizacija posveti obilo pozornosti izbiranju zunanje partnerja. Izbere naj ponudnika, ki lahko s svojim znanjem, sposobnostmi in tehnologijo omogoči, da si organizacija izboljša položaj na trgu. Organizacija naj ne stremi le k večji lastni uspešnosti, temveč tudi k dolgoročni uspešnosti zunanje izvajalca. Le tako lahko zunanje izvajanje preraste v uspešno in dolgoročno partnerstvo (Brown in Wilson 2005, 131).

Poleg naštetih prednosti ter vizij in slabosti ter tveganj, naj omenim še tri mite o zunanjem izvajanju kot jih opisuje Bucki (2012):

➤ *Zunanje izvajanje bo rešilo vse težave:*

Ta mit je največji in med ljudmi najbolj razširjen. Če so se v podjetju pojavile težave, jih zunanje izvajanje ne bo čudežno odpravilo. Primer: pri testiranju raztapljanja tablet se je ugotovilo, da rezultati niso bili ustrezni. Tablete so se v mediju, ki simulira situacijo v želodcu, ko tablete pojemo, prehitro raztopile, čeprav so imele učinek podaljšanega delovanja, kar pomeni, da se morajo dalj časa oziroma počasneje topiti. Testiranja je bilo potrebno ponavljati in ker so bili določeni roki za dokončanje in oddajo celotnega projekta, je bila nujna odločitev za izvedbo več serij testiranj v zunanje izvajanje. Zunanji partner težave ni odpravil, težava se je samo premaknila iz enega mesta na drugo. Po natančni analizi problema je bilo ugotovljeno, da je bila težava pri izdelavi tablet, in sicer v doziranju napačne pomožne surovine, ki je povzročila, da so se tablete stisnile na drugačen način kot bi se morale in zato tudi posledično prehitro raztopile. Torej zunanje izvajanje v tem primeru ni odpravilo težave, ampak je časovno še podaljšalo njeno odpravo.

➤ *Zunanji izvajalci bodo delo naredili bolje kot bi ga sami:*

Obstaja percepcija, da bi katero koli podjetje, ki se že dalj časa ukvarja z opravljanjem funkcij za druga podjetja in je specializirano v določeni panogi, naredilo delo bolje, kot bi ga naredili sami, čeprav to ni naša glavna funkcija v podjetju. Drži, saj so motivirani za pridobitev posla in ga opravijo kakovostno. Toda ko je pogodba podpisana in je cena fiksirana za določeno obdobje, je motivacija oziroma cilj zunanjega izvajalca prav tako delo opraviti s čim nižjimi stroški, da bi imeli čim večji dobiček. To pa je običajno že začetek padanja kakovosti dela zunanjega izvajalca.

➤ *Zunanje izvajanje bo prihranilo denar:*

Obstaja tudi percepcija, da bi katerokoli podjetje kot zunanji izvajalec naredilo delo ceneje kot bi ga naredili sami. Rezultat je v glavnini odvisen od tega, kako sta podjetji, dajalec aktivnosti in izvajalec le-teh, sestavili začetno pogodbo. Če so v pogodbi določeni limiti ali maksimalne stopnje, oziroma niso vključeni tudi bodoči vplivi, se lahko cena za zunanje izvajanje precej poveča. Na primer: podjetje izloči določeno aktivnost v zunanje izvajanje, hkrati pa tudi nekaj delovne opreme – strojev, ki seveda niso najnovejši. Običajno postane vprašanje zunanjega izvajanja zanimivo v primerjavi z nakupom nove delovne opreme. Sčasoma se pri podjetju dajalcu odpre nov trg in potreba po izdelkih se nenadoma poveča. Zunanji izvajalec bi moral za zadovoljitev večjih potreb kupiti novo opremo, ki pa jo posledično preko višje cene izdelka zaračuna podjetju. Če situacija ni dorečena in cenovno ovrednotena že v začetni pogodbi, je v omenjenem primeru pri novih pogajanjih vsekakor v prednosti zunanji izvajalec.

### **7.3 Etična vprašanja**

Zunanje izvajanje stranskih aktivnosti v veliki meri pomaga podjetjem pri prihranku stroškov in izboljšanju donosnosti. Že nekaj let je prepoznano kot strategija za uspeh pred konkurenco. Kljub vsemu se pomembna podjetja, ki skrbijo za svoje človeške vire, zavedajo etičnih dilem, ki se lahko pojavljajo predvsem ob začetku zunanjega izvajanja. "Flatworld Solutions" je na področju zunanjega izvajanja aktivno že 12 let, ukvarja se tudi z zunanjim izvajanjem farmacevtskih raziskav, in navaja etična vprašanja (Flatworld Solutions 2012b):

➤ *Varnost podatkov:*

Glavno etično vprašanje ali skrb pri zunanjem izvajanju je varnost zaupnih informacij. Podjetja morajo poskrbeti za varnostne sisteme: bodisi za informacije, ki se dnevno pretakajo med zaposlenimi in med podjetji, bodisi za podatke in zaključke raziskav, v papirni ali elektronski obliki. Če zunanji partner nima ustreznega sistema za varovanje zaupnih podatkov, je bolje, da se s takim podjetjem ne gre v sodelovanje.

➤ *Slaba kakovost storitve:*

V današnjem času je popolnoma upravičena skrb o kakovosti izdelka ali storitve, glede na to, da lahko sodelujemo s partnerji širom sveta in je pot, ki jo opravi izdelek, da pride do končnega uporabnika, lahko tudi več tisoč kilometrov. Zato se morajo podjetja, ki izločajo aktivnosti, prepričati o zgodovini izvajalca in o njegovih tehničnih sposobnostih.

➤ *Okoljska vprašanja:*

Skrb podjetja dajalca bi moralo biti tudi okoljsko vprašanje. Za sodelovanje bi morala podjetja izbirati le tiste izvajalce, ki skrbijo za čisto okolje in delujejo v skladu z vsemi okoljskimi predpisi in zakoni. Lahko bi rekli, da delujejo zeleno z mislijo na prihodnost in naše zanamce. Zato bi morala podjetja izvajati redne presoje izvajalca za zagotovitev skladnosti.

➤ *Slabo delovno okolje pri zunanjem izvajalcu:*

Podjetja morajo uvesti stroge standarde delovnih pogojev pri zunanjih izvajalcih. Pri njih morajo izvajati občasne presoje in pregledovati politiko upravljanja človeških virov.

#### **7.4 Usmerjanje ciljev na podlagi analize uspešnosti**

Na podlagi analize SPIN, kot jo prikazuje slika 5, lahko Podjetje A sprejme pozitivno odločitev za zunanje izvajanje farmacevtskih analiz. Namreč, vse splošne prednosti, predvsem prihranek pri stroških, se izkažejo tudi na farmacevtskem področju. V primeru Podjetja A je bila pozitivna odločitev nujna, saj so lahko na ta način zaostanek začeli reševati takoj po sklenjenem dogovoru z zunanjim izvajalcem. Poleg podpore Podjetja A v znanju in virih je podjetje zunanji izvajalec že imelo potrebno ustrezno predznanje in izkušnje pri izvedbah disolucijskih analiz. Tako je zunanji izvajalec začel z izvedbo analiz po postopkih Podjetja A, kar je pomenilo takojšnje 100-% povečanje opravljenih analiz. Podjetje zunanji izvajalec je bilo pripravljeno na izvedbo tudi v treh izmenah, za razliko od matičnega podjetja.

Vsekakor je potrebno v odločitvi upoštevati faktor, da je bilo omenjeno sodelovanje kampanjsko, nikakor pa ne enkratno. Torej je bilo za razrešitev trenutne časovne stiske izločevanje analiz nujno potrebno. V tako kratkem času namreč ne bi bilo mogoče niti nakupiti novih aparatov niti pridobiti ustreznega dodatnega kadra, ki bi lahko samostojno izvajal analize. Da pa je omenjeno izločevanje zelo zanimivo in privlačno za podjetje A, dokazuje dejstvo, da se je v slovenskem prostoru odprlo novo podjetje, katerega glavna dejavnost je izvajanje disolucijskih analiz za podjetje A. Kader, ki je bil prej zaposlen v podjetju A, se je celo prostovoljno prijavil za delo v novem podjetju. Lahko zaključimo, da je ves teoretičen del te naloge dejansko potrdil šolski model nastanka podjetja in sklenitve pogodbe za dolgoročno sodelovanje pri analitičnih raziskavah.

Cilji podjetja A bodo v bodoče, ne samo na področju farmacevtskega razvoja, usmerjeni v zunanje izvajanje analiz. Zanimive so tudi raziskave "in-vitro in-vivo", ki se prav tako že dolgo izvajajo v zunanjih institucijah, tudi izven meja.

Tabela 4: SPIN analiza stanja pred začetkom zunanjega izvajanja

<b>Organizacija, ki prenese dejavnost – Podjetje A</b>	
<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cenovni prihranek.</li> <li>➤ Racionalizacija stroškov dela.</li> <li>➤ Dezinvestiranje (oprema in stroji).</li> <li>➤ Večja količina izvedenih analiz v istem časovnem obdobju.</li> </ul>	<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zun. izvajanje naj bi pripomoglo k čimbolj ažurnim disolucijskim analizam.</li> <li>➤ Priložnost dostopa do novih tehnologij in opreme.</li> <li>➤ Samo nekaj analiz pri zunanjem partnerju – neodvisnost in možnost izboljšanja zaradi primerjave rezultatov.</li> </ul>
<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ V primeru zun. izvajanja vseh analiz nevarnost odvisnosti in ranljivosti.</li> <li>➤ Razkrije se poslovna skrivnost postopkov izvedbe.</li> </ul>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Velik posel lahko prevzemnika dejavnosti pripelje do kolapsa.</li> <li>➤ Dilema glede ujemanja organizacij in kultur.</li> <li>➤ Neredno poravnavanje obeznosti pomeni slabo likvidnost prejemnika zun. izvajanja.</li> </ul>
<b>Organizacija, ki prevzame dejavnost</b>	
<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zapolnitev lastnih analiznih zmogljivosti.</li> <li>➤ Pridobitev novih razvojnih in tehnoloških znanj.</li> <li>➤ Izboljšanje likvidnosti.</li> <li>➤ Ustvarjanje dobrega imena ob sodelovanju z velikim podjetjem kot je Podjetje A.</li> </ul>	<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Povečala se bo prodaja, fiksni stroški se bolje porazdelijo.</li> <li>➤ Začetno usposabljanje pri podjetju dajalcu.</li> <li>➤ Novo delo za morebitne viške sodelavcev.</li> </ul>
<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Majhen vpliv na izoblikovanje ugodne cene.</li> <li>➤ Nove obremenitve sodelavcev zaradi čedalje več nalog in odgovornosti.</li> <li>➤ Odslovitev drugih odjemalcev zaradi zasedenosti analiznih kapacitet.</li> </ul>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Skrb o usposobljenosti svojih sodelavcev zaradi prevzema nove tehnologije.</li> <li>➤ Zanemarjanje obstoječih odjemalcev.</li> <li>➤ Prinašanje le kratkoročnih koristi.</li> </ul>

Vir: Lastna SPIN analiza prednosti in slabosti, narejena po modelu avtorja (Kavčič in Tavčar 2008, A6).

## 8 SKLEP

*Utapljamo se v informacijah in lačni smo znanja!*

*J. Naisbitt*

Globalizacija, internacionalizacija, zunanje izvajanje – to so tesno povezani pojmi, ki v grobem opredeljujejo skoraj enako vsebino, z nekaj majhnimi razlikami. Danes se že, ne nekaj let, ampak že nekaj desetletij, srečujemo z vsemi tremi pojmi na vsakem koraku, vsak dan. Enostavno si ne bi znali več predstavljati življenja v poslovnem in zasebnem svetu brez procesov globalizacije in internacionalizacije, katerega del je tudi zunanje izvajanje. Dinamika tega procesa v prihodnje nakazuje, da se bosta pojma poslovanje v domačem okolju in poslovanje v tujini tako rekoč izenačila in tako bo ves svet postal domače okolje.

V diplomski nalogi sem raziskal in proučil področje zunanjega izvajanja v tujini in tudi v Sloveniji. Slovenija zaostaja za razvitim svetom, vendar se vedno več aktivnosti oddaja v izvajanje zunanjim partnerjem. Glede na narodne značilnosti se ob dogovarjanju in iskanju slabosti in prednosti zunanjega izvajanja izkaže za največjo težavo področje delovanja človeških virov. Ti seveda v večini postanejo presežek, kar pa je za večino velik psihični šok, ker smo Slovenci kot delovna sila tradicionalno relativno togi, ter izrazito vezani na domače poslovno in bivalno okolje.

Vendar čas, v katerem živimo, temu ni naklonjen. Vedno bolj izrazite so spremembe na vseh področjih in vseh časovnicah. Kar je bilo včeraj dobro, ne pomeni, da bo tudi jutri. V toku teh sprememb je zunanje izvajanje v poslovnem smislu koristno in vedno bolj tudi uspešno. Pri tem se kažejo določene prednosti, predvsem v nalogi večkrat omenjenih in opredeljenih stroškovnih prihrankih, specializaciji in s tem pridobivanju na kakovosti in hitrosti posameznih izvajalcev ter proizvodnji vedno večjih količin izdelkov.

Farmacevtsko področje je na področju zunanjega izvajanja po lastni oceni celo nekoliko pred ostalimi panogami. Velika podjetja dobesedno grabijo po malih in jih kupujejo, s tem pa se seveda močno spreminja konkurenčnost delovanja in poslovanja in tudi število konkurentov. Glede na relativno drage raziskave in razvoj na področju odkrivanja novih zdravilnih učinkovin lahko kakovosten razvoj in napredek pričakujemo le od finančno močnih mednarodnih podjetij, ki imajo širok nabor zdravil za zdravljenje najrazličnejših bolezni. V tej fazi pa pride v ospredje ena najpomembnejših prednosti oz. razlogov za odločanje o zunanjem izvajanju, to je, da se podjetje z vsem znanjem posveti svoji glavni nalogi, stranske aktivnosti, brez katerih ne bi moglo poslovati, pa oddaja v čim večjem številu zunanjim partnerjem.

Največji prihranki pri izločevanju stranskih aktivnosti se lahko uresničijo le z najbolj konkurenčnimi in tudi najcenejšimi izvajalci, ki morajo biti kljub vsemu kakovostni in imeti določena znanja. Prav zato je svetovni trend izločevanja stranskih aktivnosti usmerjen na vzhodne države, predvsem Indijo in Kitajsko. V teh deželah je delovna sila mnogokrat



cenejša kot v zahodnem svetu, hkrati pa se njihovi strokovnjaki na vseh področjih lahko enakopravno kosajo s pridobljenim znanjem. To pa sta dva pogoja, ki tvorita nepremagljivo kombinacijo v pridobivanju raznovrstnih del z drugega konca sveta.

Do podobne odločitve so prišli tudi v podjetju A, kjer so po proučevanju vseh možnosti in tehtanju prednosti in slabosti sprejeli odločitev o zunanjem izvajanju aktivnosti, ki so več ali manj rutinske. Farmacevtska industrija je dokaj specifična in se omejuje pri objavljanju podatkov in informacij o svojem delovanju in poslovanju, kar je bila, že po predpostavki v dispoziciji, tudi ena od ključnih omejitev obravnavane problematike. Zaradi varovanja informacij in težko dostopnih relevantnih podatkov, nisem mogel opraviti načrtovane kvantitativne raziskave v obliki intervjuja s predstavniki farmacevtskega podjetja A, zato naloga temelji na teoretičnih virih, ki so prosto dostopni, preko publikacij, člankov, strokovne literature in spleta.



## LITERATURA IN VIRI

- Allen, S., in A. Chandrashekar. 2000. Outsourcing Service – The Contract Is Just The Beginning. *Business Horizons* 35 (2): 25–35.
- Altman, P. J., in A. Lang S. 2000. The Art Of Outsourcing. *Association Management* 8 (2): 34–46.
- Bloomberg Bussines Week Magazine. 2006. *The Future Of Outsourcing*. [Http://www.businessweek.com/stories/2006-01-29/the-future-of-outsourcing](http://www.businessweek.com/stories/2006-01-29/the-future-of-outsourcing) (27. 12. 2012).
- Bongard, S. 1994. *Outsourcing - Entscheidungen in der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines Computergestützten Portfolio – Instrumentariums*. Wiesbaden: Deutscher Universität Verlag.
- Brown, D., in S. Wilson, 2005. *The Black Book Of Outsourcing: How To Manage The Changes, Challenges, And Opportunities*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Bucki, J. 2012. *Outsourcing Myths: The Lies and Fabrication About Outsourcing*. [Http://operationstech.about.com/od/costsavingsstrategies/tp/OutSrcMyths.htm](http://operationstech.about.com/od/costsavingsstrategies/tp/OutSrcMyths.htm) (7. 12. 2012).
- Contract Pharma. 2012. *Top 20 Pharma Report: Our Annual Look at the 20 Biggest Players in the Pharmaceutical Marketplace*. [Http://www.contractpharma.com/heaps/view/69](http://www.contractpharma.com/heaps/view/69) (27. 12. 2012).
- Corstjens, M. 1991. *Marketing Strategy In The Pharmaceutical Industry*. London: Chapman and Hall.
- Dubrovski, D. 2005. *Mednarodno poslovanje in finance*. Piran: GEA College, Visoka šola za podjetništvo.
- Dubrovski, D. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fan, Y. 2000. Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies. *Marketing Intelligence & Planning* 18 (4): 213–219.
- Figg, J. 2000. Outsourcing A Runaway Train. *Internal Auditor*. *Altamante Springs* 8 (3): 48–55.
- Flatworld Solutions. 2012a. *Will Outsourcing Continue to Grow in the Years to Come?* [Http://www.flatworldsolutions.com/articles/growth-of-outsourcing.php](http://www.flatworldsolutions.com/articles/growth-of-outsourcing.php) (28. 12. 2012).
- Flatworld Solutions. 2012b. *Ethical Questions Regarding Outsourcing*. [Http://www.flatworldsolutions.com/articles/ethical-questions-regarding-outsourcing.php](http://www.flatworldsolutions.com/articles/ethical-questions-regarding-outsourcing.php) (6. 1. 2013).
- Florjančič, J. et al., ur. 1996. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
- Ford, C., A. Maughan in S. Stevenson. 2011. *Single And Multi-Sourcing Models*. [Http://uk.practicallaw.com/5-505-0544?q=single+and+multi#a643786](http://uk.practicallaw.com/5-505-0544?q=single+and+multi#a643786) (12. 1. 2013).
- Gay, C. L., in J. Essinger. 2000. *Inside Outsourcing. The insider's Guide to Managing Strategic Sourcing*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Gilley, K. M. 2000. Making More By Doing Less: An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance. *Journal of Management* 15 (4): 7–35.
- Gonchar, A. 1997. *Taking the Pinch Out of Pricing*. [Http://www.outsourcing-center.com/1997-10-taking-the-pinch-out-of-pricing-article-38823.html](http://www.outsourcing-center.com/1997-10-taking-the-pinch-out-of-pricing-article-38823.html) (18. 12. 2012).

- Greaver II, F. M. 1999. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: American Management Association.
- Green, K. 2001. Are You Considering Outsourcing For The Wrong Reasons? *Business Credit* 9 (2): 17–19.
- Hasinović, A. 2009. *Internacionalizacija podjetja v farmacevtski industriji: študija primera*. Diplomsko delo. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Hrastelj, T. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, T. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ivanko, Š. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kakabadse, A., in N. Kakabadse. 2002. *Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe*. [Http://140.127.194.87:8080/ECLab/paper%20set/11rd/920806.pdf](http://140.127.194.87:8080/ECLab/paper%20set/11rd/920806.pdf) (13. 12. 2012).
- Kavčič, K. 2007. Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management* 2 (4): 303–318.
- Kavčič, K., in A. Bertoneclj. 2009. *Management zunanjega izvajanja dejavnosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Kavčič, K., in I. M. Tavčar. 2008. Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga: študija primerov. *Organizacija* 41 (1): A1–A11.
- Kesič, D. 2006. Modeli tržnega prilagajanja farmacevtskih družb iz tranzicijskih držav v procesu globalizacije trga. *NG strokovni članki* (3–4): 140–146.
- Kesič, D. 2007. Izzivi globalizacije v svetovni farmacevtski industriji. *Management* 2 (2): 151–166.
- Kesič, D. 2010. Pomen mednarodnega poslovanja. *IBS Newsletter poročevalec*. [Http://porocvalec.ibs.si/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja](http://porocvalec.ibs.si/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja) (27. 12. 2012).
- Maurer, R., in N. Mobley. 1998. Outsourcing – Is It The HR Department Of The Future? *HR Focus* 8 (11): 9–10.
- McKinsey&Company. 2012. *India Pharma 2020: Propelling Access and Acceptance, Realising True Potencial*. [Http://www.mckinsey.com/Search.aspx?q=india%20pharma%202020](http://www.mckinsey.com/Search.aspx?q=india%20pharma%202020) (14. 1. 2013).
- Meyer, D. 1994. A Sensible Approach To Outsourcing. *Information Systems Management* 5 (4): 23–28.
- Minevich, M., in F. J. Richter. 2005. *Global Outsourcing Report 2005*. [Http://www.markminevich.com/pdf/GlobalOutsourcingReport.pdf](http://www.markminevich.com/pdf/GlobalOutsourcingReport.pdf) (18. 12. 2012).
- Nazzi, E. 2004/05. *Aziende del Friuli-Venezia giulia ed internazionalizzazione verso i paesi CEE*. Udine: Università degli studi di Udine, Facoltà di Economia.
- Outsource2India. 2012. *10 Biggest Concerns of a Customer While Outsourcing*. [Http://www.outsource2india.com/why\\_outsource/articles/ten-customer-concerns.asp](http://www.outsource2india.com/why_outsource/articles/ten-customer-concerns.asp) (7. 1. 2013).
- Patton, G. M. 2012. *Outsourcing – A Strategy Whose Time Has Arrived*. [Http://www.ism.ws/pubs/Proceedings/confproceedingsdetail.cfm?ItemNumber=10820](http://www.ism.ws/pubs/Proceedings/confproceedingsdetail.cfm?ItemNumber=10820) (13. 12. 2012).
- Podjetje A. 2012. Vstopna stran. [Http://www.podjetjeA.si/](http://www.podjetjeA.si/) (15. 12. 2012).
- Richter, F. J. 2005. *Top Spots for Global Outsourcing*. [Http://www.ciainsight.com/c/a/Past-News/Top-Spots-For-Global-Outsourcing/](http://www.ciainsight.com/c/a/Past-News/Top-Spots-For-Global-Outsourcing/) (14. 12. 2012).
- Rovinsky, D. 1999. Keys to Effective Transition Management. *Technology in Government* 6 (2).

- Ruzzier, M. 2005. *Mednarodno podjetništvo: model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
- Ruzzier, M., in D. Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ruzzier, M., D. Kesič in B. Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Skukan, K. 1998. Zunanje izvajanje: rešitev ali potop? *Uporabna informatika* 6 (4): 24–30.
- Svetin, M. 2004. *Izločevanje aktivnosti v malem storitvenem podjetju*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Šink, D. 1999. Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. *Organizacija* 32 (1): 15–22.
- Tarsh, S. 2013. *Managing the Outsourcing Relationship: A Shared Vision Produces Greater Rewards*.  
[Http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/process/tarsh\\_managing\\_outsourcing.html&nonav=true](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/process/tarsh_managing_outsourcing.html&nonav=true) (9. 1. 2013).
- Uršič, B. 2002. *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Žaucer, M. 1999. Zunanje izvajanje dejavnosti za knjižnice. *Knjižnica* 43 (2–3): 63–76.