

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ZUNANJE IZVAJANJE DODELAVNIH POSLOV V  
IZBRANEM PODJETJU

Mentor:

doc. dr. Mirko Markič

Obravnavana organizacija:

Konus Konex, d.o.o.

KOPER, 2006

MARJAN HRIBERNIK

## **POVZETEK**

Zaradi vrste razlogov podjetja po svetu, in vedno bolj tudi v Sloveniji, iščejo in se odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti. Taka odločitev prinese v podjetje vrsto priložnosti za večji uspeh in rast ter tudi možne težave. Še posebno, če gre za pomembne projekte in kjer je vloga zunanjih izvajalcev ključnega pomena, je izbira in njihovo obvladovanje izjemnega pomena za uspešno vodenje in izvedbo projekta.

V obravnavanem podjetju imajo pozitivne izkušnje pri uvajanju in obvladovanju zunanjega izvajanja, zato so se odločili nadaljevati v tej smeri. Odločili so se izvesti zunanje izvajanje dodelavnih poslov, vendar ta poizkus ni bil uspešen. Naš cilj je bil ugotoviti, zakaj jim ni uspelo. Pri delu smo uporabili študijo primera in analizirali možne vzroke za omenjeno opustitev.

Ugotovili smo, da večjih napak pri uvajanju zunanjega izvajanja ni bilo. Menimo, da je bilo pri odločitvi za zunanje izvajanje, kot pri odločitvi za opustitev, bistveno prizadevanje menedžerjev.

*Ključne besede:* menedžment, podjetje, proizvodni procesi, razvoj, zunanje izvajanje

## **ABSTRACT**

The aim of this document is to show that a number of companies around the world, as well as increasingly in Slovenia, for many different reasons are searching for and talking on external contractors to carry jobs in their main companies. Such decisions create a number of good opportunities for a greater success and growth of the company but at the same time it also brings possible difficulties. Especially, when dealing with important projects and where the external contractors have a key role, choosing them and having command over them is a crucial importance for successfully leading and completing these projects.

In the chosen company they have very positive experiences in introducing and managing external contractors, and for that reason they have decided to continue in this direction. They had decided to take on external contractors to carry out additional tasks but this attempt was not successful. Our aim was to determinate why they did not succeed. For this we used the research study method of the case and we analyzed all possible reasons for the mentioned abandonment.

Our conclusion was that there were not any major mistakes with the introduction of the external contractors and the decision for choosing external contractors as for decision to abandon them was mainly the choice of the managers.

*Key words:* company, development, management, outsourcing, production processes

UDK 65.016:658(043.2)

## ZAHVALA

Za strokovno pomoč in navodila tekom pisanja diplomske naloge se iskreno zahvaljujem doc. dr. Mirku Markiču.

Za vzpodbudo in pomoč se zahvaljujem tudi Andreji.

## VSEBINA

<b>1 uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Teoretična izhodišča.....</b>	<b>5</b>
2.1 Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja .....	6
2.1.1 Prednosti zunanjega izvajanja .....	7
2.1.2 Slabosti zunanjega izvajanja.....	9
2.1.3 Kako se lahko izognemo težavam .....	10
2.2 Razvoj zunanjega izvajanja .....	12
2.2.1 Taktična faza.....	13
2.2.2 Strateška faza .....	14
2.2.3 Transformacijska faza.....	15
2.3 Proces uvajanja zunanjega izvajanja.....	16
2.3.1 Odločitev za zunanje izvajanje.....	17
2.3.2 Vzpostavitev meril.....	18
2.3.3 Izbira zunanjega izvajalca .....	19
2.3.4 Sestava pogodbe .....	20
2.3.5 Uvajanje in upravljanje zunanjega izvajanja.....	22
<b>3 Uporabni del .....</b>	<b>25</b>
3.1 Zunanje izvajanje v svetu in R Sloveniji .....	25
3.1.1 Zunanje izvajanje v svetu .....	25
3.1.2 Zunanje izvajanje v R Sloveniji .....	26
3.1.3 Trendi zunanjega izvajanja v naslednjem obdobju.....	27
3.2 Zunanje izvajanje v Konus Konex-u .....	28
3.2.1 Osnovni podatki podjetja Konus Konex, d.o.o.....	29
3.2.2 Zunanje izvajanje v Konus Konex-u .....	29
3.2.3 Razlogi za zunanje izvajanje .....	30
3.2.4 Vzpostavitev meril.....	31
3.2.5 Proces iskanja zunanjega izvajalca.....	32
3.2.6 Pogajanja in sestava pogodbe .....	33
3.2.7 Prenos dejavnosti.....	33
3.2.8 Obvladovanje sodelovanja.....	35
3.2.9 Opustitev zunanjega izvajanja.....	35
3.3 Vzroki za opustitev zunanjega izvajanja .....	36
<b>4 zaključek .....</b>	<b>41</b>
<b>Literatura in viri.....</b>	<b>43</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>46</b>

## PONAZORILA

Slika 1	Nivo odločitev v podjetju po uvedbi zunanjega izvajanja dejavnosti .....	7
Slika 2	Razlogi uporabnikov zunanjega izvajanja dejavnosti danes .....	27
Slika 3	Razlogi uporabnikov zunanjega izvajanja dejavnosti v prihodnosti .....	28
Tabela 1	Prodaja tehničnih tkanin v letih 1999, 2001, 2002 .....	37
Tabela 2	Tehnični podatki o artiklih .....	38
Tabela 3	Podatki o opravljenih analizah .....	38
Tabela 4	Strošek dodelave po artiklih .....	39
Tabela 5	Kalkulacija predvidenih količin in cen .....	40

## 1 UVOD

V poslovnem svetu nenehnega boja za kupce in spreminjanja poslovnega okolja menedžment vedno znova išče nove možnosti razvoja, znižanja stroškov, reorganizacije poslovanja, uvajanja novih tehnologij, doseganja boljšega izkoristka itd. Tako se sprašuje, ali je smiselno obdržati tradicionalne organizacijske oblike in v obstoječih okvirih obdržati razvojne, proizvodne in druge procese. Sodobni menedžerji ugotavljajo, da klasični način organizacije družbe ne krepi njihove konkurenčne prednosti. Ideja izločanja dejavnosti pomeni odmik od klasičnega podjetniškega pristopa.

Zato nastajajo tudi spremembe v miselnosti sodobnih organizacij. V preteklem klasičnem mišljenju organizacije je bil glavni pristop racionalizacija. To naj bi prineslo stroškovno prednost podjetju. Nato se je trend preusmeril v iskanje ekonomije obsega in na ta način hotel zavzeti vodilno vlogo. Izkazalo se je, da to pomeni visoko strukturiranost organizacije, veliko število hierarhičnih ravni in majhno samostojnost zaposlenih pri odločanju. Vendar v svetu novih tehnologij in tehnoloških sprememb ter globalizacije to ni pravi recept za uspeh in rast. Zato so se začela podjetja spreminjati, manjšati število hierarhičnih ravni (večja sploščenost organizacije), postajala so fleksibilnejša, decentralizirana, spodbuja se kreativnost in avtonomnost zaposlenih. Menedžerji so spoznali, da mora organizacija vedno znova iskati pravi način notranje organiziranosti podjetja. Ta se mora vedno znova spreminjati in prilagajati novim razmeram. Tako sodobni in moderni menedžerji sami iščejo možnosti spreminjanja svojega poslovanja, da bi dosegli boljše poslovne rezultate. Zato je sodobni trend poslovanja usmeritev k ohranjanju, razvoju in širitvi strateških prednosti podjetja, kjer je podjetje najuspešnejše.

Vendar pa podjetje potrebuje še kaj več za svoje delovanje kot samo ozko področje, kjer je odlično. Ostali del nujno potrebnih storitev in stvari za delovanje, ne pa strateških, naj kupi na trgu. Te dejavnosti lahko zanje uspešneje izvedejo zunanji izvajalci. Na trgih, kjer ima podjetje na voljo več dobaviteljev, so ponudniki običajno zelo učinkoviti, in je malo verjetno, da bi bilo podjetje učinkovitejše od zunanjih izvajalcev. Seveda pa je na manj razvitih ustrezne zunanje izvajalce težje pridobiti, saj med njimi ni tako močne konkurence. Ti imajo zato tudi večjo pogajalsko moč, kar je lahko ovira za dobro poslovno sodelovanje. Vendar imajo podjetja z ustrezno fleksibilnostjo in specializiranostjo velike možnosti uspeti na trgu.

Odločitev menedžerjev za izločitev dejavnosti zunanjim izvajalcem povzroči tudi spremembo utečenih procesov in postopkov v sami organizaciji. Podlage za tovrstne odločitve so v strategiji družb, zato so spremembe največkrat obsežne in zajemajo več področij poslovanja. Gre za spremembo v miselnosti in organiziranosti podjetja in za

uvedbo novega koncepta upravljanja. Poslanstvo, vizija, cilji, strategije in pristopi k njihovi izvedbi se nikoli ne zaključijo. Ta sprememba v miselnosti, ki pripelje do izločitve dejavnost, je večkrat uporabljena kot eno osrednjih orodij menedžmenta pri prestrukturiranju, znižanju stroškov in usmeritvi v glavno dejavnost. S tem lahko dosežemo usmeritev podjetja k izvajanju strateških odločitev, iskanju čim nižjih stroškov storitev na nabavnem trgu, večjo konkurenčnost, povečano donosnost itd.

Trend rasti zunanjšega izvajanja dejavnosti se z uveljavitvijo informacijsko komunikacijske tehnologije in spremembe poslovnih procesov razvija in raste v kontekstu z ekonomskim razvojem, tehnološkimi spremembami in tržnim razvojem. Hkrati pa globalizacija sili podjetja, da znova in znova znižujejo stroške. Podjetja lahko izbirajo med stroškovno čim učinkovitejšo izvedbo dejavnosti v podjetju ali pa isto dejavnost s prenosom na zunanjšega izvajalca izkoristijo kot strateško orodje za doseganje ciljev podjetja. Filozofija sodobnih uspešnih podjetij postaja princip vzajemne prednosti naročnika in zunanjšega izvajalca, kar pomeni uspešno uporabo zunanjšega izvajanja za doseganje poslovnih ciljev. Zunanje izvajanje dejavnosti zmanjšuje stroške poslovanja ter pomaga pri tržnem repozicioniranju podjetij. Zunanje izvajanje je ena izmed oblik uporabe zunanjih virov in način preoblikovanja podjetij v vitka podjetja ter v skrajni fazi v navidezno podjetje. Navidezno podjetje povezuje več podjetij, pri čemer je vsako osredinjeno na tisto, kar dela najbolje (Šink 1998, 40). Sodobni menedžerji vidijo zunanje izvajanje kot način preoblikovanja podjetja ter zunanjšega izvajalca kot dejavnika te preobrazbe.

V diplomskem delu želimo ugotoviti, zakaj poizkus prenosa izvajalnih procesov v podjetju Konus Konex, d.o.o., iz Slovenskih Konjic ni bil uspešen. Zaradi neuspeha bi se proizvodni proces lahko prekinil in organizacija ne bi imela outputa. Čemu je do te situacije prišlo? Je bil vzrok neuspeha ekonomske narave, slaba in neustrezna kakovost, slaba izpeljava ali mlačna odzivnost potencialnih zunanjih izvajalcev. Mogoče je bila storjena napaka na več različnih področjih ali pa je slovensko gospodarsko okolje izvajalnih procesov premajhno za izpeljavo take vrste zunanjšega izvajanja. Odgovoriti želimo na vprašanja, kako bi se lahko izognili neuspehu, kaj smo pri izpeljavi projekta storili napačno, ali česa nismo storili.

Namen diplomskega dela je odgovor na dilemo, kaj je strateško in ekonomsko ustrežnejše, imeti vse proizvodne in druge procese v lastni režiji ali oziroma koliko jih oddati in zaupati zunanjim izvajalcem. V delu bomo najprej spoznali začetke in razvoj zunanjšega izvajanja in kaj je privedlo do razcveta zunanjšega izvajanja. Predvsem se bomo posvetili pravilnosti odločitve, katere storitve iskati na trgu in katere morajo obdržati v lastni režiji. Prikazati želimo prednosti in slabosti zunanjšega izvajanja, možnosti kontrole, načine sodelovanja itd.



Najprej bomo opredelili razloge za uvedbo zunanjega izvajanja preko njegovih prednosti in ciljev ter slabosti in tveganj zunanjega izvajanja. Podrobno bomo obdelali tudi sam proces odločitve za zunanje izvajanje preko izbire zunanjega izvajalca, pogajanja in sestave pogodbe, prenosa dejavnosti k zunanjemu izvajalcu in obvladovanja zunanjega izvajanja.

V praktičnem delu diplomske naloge bomo najprej spoznali osnovne informacije o podjetju Konus Konex, d.o.o., in njihove dotedanje izkušnje z zunanjim izvajanjem. Podrobno bomo spoznali situacijo v podjetju, ki je pripeljala do odločitve za zunanje izvajanje, in našeli razloge zanjo.

S študijo primera bomo poizkusili analizirati možne vzroke za opustitev zunanjega izvajanja:

- velikokrat so vzrok opustitve zunanjega izvajanja nestvarna pričakovanja kupcev, se je to zgodilo tudi v tem primeru;
- mogoče je bil vzrok ekonomske narave in je podjetje naredilo slabo ali napačno finančno analizo pred odločitvijo za zunanje izvajanje;
- možni vzrok opustitve je tudi sprememba življenjskega cikla izdelka;
- velikokrat pa sta vzrok opustitve tudi slabo obvladovanje zunanjega izvajanja.

Menimo, da omenjeni vzroki niso bili povod za opustitev zunanjega izvajanja dodelavnih poslov v podjetju Konus Konex, d.o.o.. Prepričani smo, da je bil bistveni vzrok za omenjeno opustitev odločitev menedžmenta. Zato bomo postavili bomo tri predpostavke in preko njih preverili naše trditve:

1. Menedžment Konus Konex-a, d.o.o. je opustil zunanje izvajanje zaradi zmanjšanja prodaje izdelanih količin na trgu. S tem se je zmanjšala potreba po izdelavi, in ekonomsko ni bilo več upravičeno izdelovati omenjene količine pri zunanjih izvajalcih. Lažje in cenejše jih je bilo kupiti na trgu.
2. Menedžment Konus Konex-a, d.o.o. je opustil zunanje izvajanje zaradi neustrezne kakovosti izdelkov. S tem se je povečalo število reklamacij in nezadovoljnih kupcev. Posledično pa je upadel promet.
3. Menedžment Konus Konex-a, d.o.o. je opustil zunanje izvajanje zaradi previsoke cene storitev zunanjih izvajalcev. Ceneje je dodelovati tkanine v lastni režiji, čeprav to pomeni nakup ustreznega stroja in zaposlitev ter izučitev operaterjev na njem.



## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

V preteklosti so podjetja sama izvajala vse dejavnosti, ker so želela obvladovati in nadzorovati izvedbo teh dejavnosti. K temu so jih prisilili visoki stroški transporta in usklajevanja, ki so bili previsoki za širitev mreže izvajalcev. Notranje izvajanje je povzročilo izredno povečanje podjetja, posledica pa so bile težave pri vodenju in upravljanju. Zaradi spremenjenih možnosti poslovanja z uporabo informacijske tehnologije in pocenitvijo prevozov se je prejšnji način dela obrnil na glavo. Tako je lahko, in velikokrat tudi je, notranje izvajanje dražje kot zunanje izvajanje (outsourcing). Izraz »outsourcing« izvira iz ameriške angleščine, je skovanka iz besedne zveze »outside resource using«, kar pomeni uporabo zunanjih virov. V slovenščini pa definiramo zunanje izvajanje dejavnosti kot pogodbeni prenos odgovornosti za izvajanje dejavnosti, ki se pojavlja v sklopu podjetja, na tretjo stranko.

V boju za čim večjo učinkovitost in dodano vrednost se je pokazalo, da podjetje ne more biti najboljšo na vseh področjih. Tako se podjetja zaradi hitro spreminjajočega se trga, tehnoloških in drugih sprememb in želje dolgoročno ohraniti konkurenčnost vse bolj posvečajo svojim ključnim dejavnostim in druge dejavnosti prepuščajo zunanjim izvajalcem. Outsourcing pride v poštev, ko imajo zunanji izvajalci bistvene konkurenčne prednosti zaradi ekonomije obsega, motiviranosti osebja, posebnih spretnosti in znanja (Ogorelc 2002, 118). Zunanji izvajalec lahko te dejavnosti izvaja v kraju naročnika ali kje drugje. To je odvisno od vrste dejavnosti, ki jo podjetje prenese na zunanjega izvajalca. Možnosti za zunanje izvajanje je nešteto. Podjetje lahko prenese več ali manj dejavnosti zunanjim izvajalcem, ti imajo lahko še podizvajalce, lahko si pridobi strateškega partnerja, lahko se odloči prenesti samo posamezno nalogo ali celo dejavnost itd. Vsekakor pa je lahko zunanje izvajanje menedžersko orodje za obvladovanje in znižanje stroškov, da se podjetje izogne nepotrebnim kapitalizaciji, da zmanjša tveganje zastaranja tehnologije, da sprostijo fiksne stroške iz bilance stanja, da pospeši hitrost uvajanja izdelkov na trg z izkoriščanjem znanja zunanjega izvajalca in da se posveti samo strateškim nalogam.

Prehod podjetja iz samo notranjega izvajanja k zunanjemu izvajanju je navadno postopno. Začne se z dodeljevanjem samo določenih aktivnosti zunanjim izvajalcem do prepuščanja vsega razen strateških dejavnosti. Seveda pa mora podjetje na temi dejavnostmi obdržati kontrolo. Zato je pametno, da ustanovi poseben oddelek, lahko pa tudi profitni center, preko katerega zunanja izvajanja obvladuje. Tako podjetje ohrani pregled nad dejanskimi stroški, ki jih ima z zunanjim izvajanjem. Seveda je od podjetja do podjetja in tudi od panoge do panoge odvisno, kolikšen del dejavnosti prenesejo na zunanje izvajalce. Ločimo posamezno in celovito zunanje izvajanje dejavnosti. Seveda pa moramo paziti, da v podjetju obdržimo potrebna tehnološka znanja, da ne izgubimo

glavnih prednosti podjetja in da nismo preveč odvisni od zunanjega izvajalca. S tem ko podjetje veliko dejavnosti izloči iz podjetja postane vitko podjetje. Cilj takšnega podjetja je, da manj zaposlenih opravi oz. izdelava enako količino izdelkov oz. storitev. Z izločanjem dejavnosti želi podjetje znižati stroške, povečati učinkovitost ter pospešiti inovativnost in rast podjetja. »Manj je več« je znana fraza za vitka podjetja. Za vitko podjetje je značilno (Syrett in Lammiman 1997, 2-4):

- iz podjetja izloči vse nebistvene oz. nepotrebne procese;
- vse korake, postopke znotraj procesa poveže v tok;
- oblikuje medfunkcijske skupine za posamezne procese;
- stalno stremi za izboljšavami.

Nadaljnji razvoj zunanje izvajanja je nastanek tako imenovanih navideznih podjetij. To so podjetja, ki so nastala s skupnimi vlaganji, podpogodbenim delom, strateškimi povezavami in industrijskimi partnerstvi. To pomeni navidezno medsebojno povezavo več podjetij zaradi tržnih priložnosti, ki jo hočejo čim bolj izkoristiti. Značilnost teh podjetij je osrediniti se na strateške aktivnosti, vse druge pa prepustiti zunanji izvajalcem. Končna ideja takega podjetja je obdržati samo blagovno znamko podjetja, ki ji pripadajo vse konkurenčne prednosti. V skrajnem primeru bi se lahko zgodilo, da bi vse temeljilo na zunanjem izvajanju. Podjetje bi potem nastopalo samo kot koordinator drugih podjetij, ki so navidezno med seboj povezana. Tako je navidezno podjetje virtualno z informacijsko tehnologijo povezano podjetje vodeno prek centra z najsodobnejšimi komunikacijskimi sredstvi. Ne smemo pozabiti, da so ravno te tehnologije omogočile tak vzpon zunanje izvajanja

## **2.1 Razlogi za uvedbo zunanje izvajanja**

Menedžer mora ravnati pri obvladovanju podjetja racionalno in v korist povečanja kapitala, dobička, prometa itd. Zato mora vedno preverjati, katero dejavnost je ugodneje kupiti na trgu in katero izvajati v podjetju samem. Pri tem mora upoštevati tudi ceno, kakovost, čas in druge dejavnike uspešnega poslovanja podjetja. Upoštevati je potrebno tudi strošek iskanja zunanje izvajalca, pogajanj, pogodbe in obvladovanja, kar tudi vpliva na izbiro. Podjetje se osredotoči na proizvodnjo izdelkov/storitev ali izvaja poslovne aktivnosti, v katerih ima konkurenčne prednosti, z zunanjo oskrbo pa želi povečati svojo dolgoročno uspešnost (Ogorelec 2004, 456). Pametno podjetje pa obdrži v podjetju dejavnosti, ki mu prinašajo strateške prednosti proti konkurentom.

Te prednosti so (Barney 1991, 791):

- vrednost za kupca,
- redkost glede na konkurenco,
- neposnemljivost,
- trajnost.

Tudi v podjetjih so zaradi vse večje konkurence prisiljeni iskati zunanje izvajalce in s tem zmanjšati stroške. Najem zunanjih izvajalcev je »in«, saj podjetju doda funkcije, ki jih to nima, pa tudi klesti stroške (Stupica 1999, 42). Pomembno vlogo pa ima tudi visoka cena novih tehnologij, ki veliko stanejo, in si jih ne more privoščiti vsak. Zato se podjetja usmerijo v dejavnosti, kjer imajo strateške prednosti, in tja investirajo svoj kapital.

### **2.1.1 Prednosti zunanjega izvajanja**

Zunanje izvajanje ima več prednosti kot samo stroškovno postavko. Tako lahko z zunanjim izvajanjem podjetje pridobi dobrega partnerja, tehnološko znanje, prihodnje kupce itd. Vendar lahko izpostavimo naslednja področja (Bongard 1994, 152):

- stroške,
- delovno silo,
- osredinjenost,
- finančni položaj,
- tehnologijo,
- tveganje.

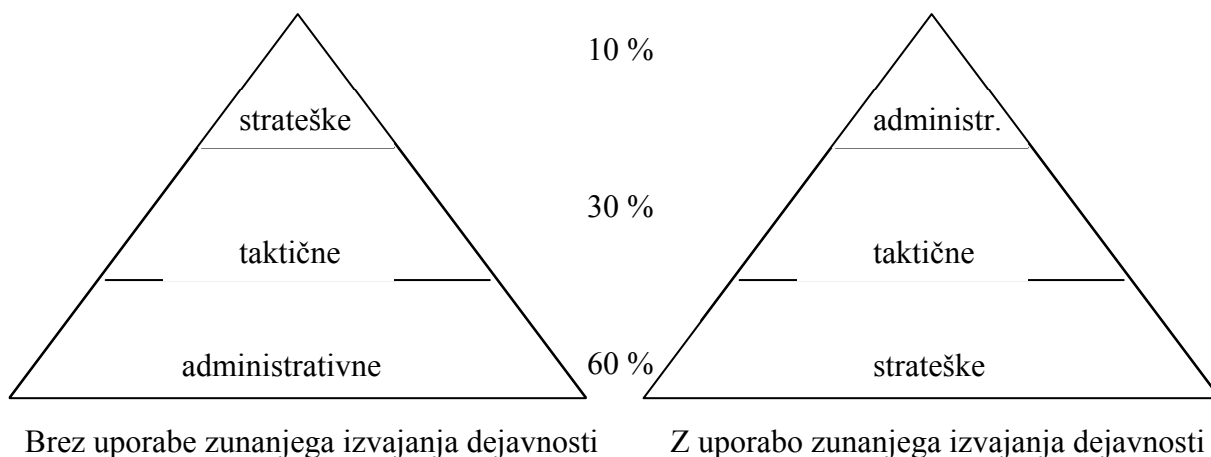
Kadarkoli omenimo zunanje izvajanje, vsakdo najprej pomisli na zmanjšanje stroškov. Vsekakor je to eden izmed poglavitnih razlogov za odločitev o zunanjem izvajanju. Teoretično lahko nastanejo samo stroški za dejansko opravljene storitve. Kako lahko zunanji izvajalec ponudi toliko nižjo ceno. Vsekakor je specialist na svojem področju z najnovejšo tehnologijo in z izkoriščanjem ekonomije obsega.

Kako lahko zunanje izvajanje pomaga razrešiti težave z delovno silo? Kot specialist ima v podjetju zaposlene najboljše kadre z ustrezno menedžersko podporo. Samo podjetje pa ima lahko težave z iskanjem novih, ustrezno usposobljenih kadrov. Vsak visoko specializiran kader išče podjetje, kjer je njihovo znanje ključno. Zmanjša pa se tudi potreba po začasno zaposlenih kadrih in s tem poveča kontrola nad njimi. To je upoštevanja vredno predvsem pri sezonskih delih.

S tem ko podjetja oddajo rutinske naloge zunanjemu izvajalcu, imajo več časa, volje in zmogljivosti za izvedbo drugih pomembnejših nalog. To lahko podjetju izboljša položaj na trgu. Podjetja se lahko bolj osredinjajo na strateška področja, kjer so

uspešna, kar jim omogoči povečanje dodane vrednosti. V strateška področja pa lahko usmerijo ne samo človeški potencial, ampak tudi raziskave in razvoj, nabavo in finance.

**Slika 1:** Nivo odločitev v podjetju po uvedbi zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: [www. Outsourcing . Reasons for ousourcing](http://www.Outsourcing.Reasonsforoutsourcing), (10. 4. 2005)

Pozitivni vpliv zunanjega izvajanja na finančno področje je sestavljeno in več dejavnikov (prirejeno po Bongard 1994, 152-153):

- Zaradi zmanjšanja potrebe po kapitalu (ni potrebno investirati v opremo) se sprostijo viri financiranja, kar pomeni pritek denarja v podjetje.
- V podjetjih, kjer je visoka odvisnost od sezone, nastajajo visoki fiksni stroški. S prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca tudi stroški zunanjega izvajanja nihajo glede na obseg naročil in postanejo variabilni.
- Zunanje izvajanje omogoči odstranitev operativnega in kapitalskega izdatka izvajanja dejavnosti iz bilance stanja ter preoblikovanje tega izdatka v plačilo za zunanjo storitev iz neposredno ustvarjenih prihodkov.
- V tujini, kjer je zunanje izvajanje bolj razvito, povzroči obvestilo o zunanjem izvajanju dvig delnic podjetja.

Zaradi stalnega in vedno hitrejšega razvoja tehnologij so stroški in tempo vlaganj vedno višji. Zato je potreben obseg dejavnosti in uporabe nujen za ekonomsko rabo teh tehnologij in vedno ne opravičuje visokih vlaganj. Zunanji izvajalec je specialist na svojem področju in nenehno vlaga v posodobitev tehnologij in tudi znanje kadrov. S

prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca lahko podjetje pridobi znanja s področja dejavnosti, na kateri ni povsem doma, ki pa so nujne za obstanek v konkurenčnem boju. Storitve, ki jo nudi zunanji izvajalec, mora biti kakovostnejša. Seveda pa lahko podjetje izkoristi znanja in predloge zunanjega izvajalca tudi pri svojem delu, odnosu z drugimi partnerji, raziskavah in razvoju, plasiranju novega izdelka itd.

Z najemanjem zunanjih izvajalcev lahko podjetje tveganje razporedi tudi na zunanje izvajalce in tako del tveganj ter morebitnih težav prenese nanje. S tem zmanjša lastno tveganje v zvezi z morebitnim neuspehom razvojnih programov.

### **2.1.2 Slabosti zunanjega izvajanja**

Slabosti zunanjega izvajanja izhajajo iz napačne oz. slabe analize izbire dejavnosti zunanjega izvajanja, napačne oz. slabe izbire zunanjega izvajalca in slabe izpeljave projekta tako na strani naročnika kot izvajalca. Če smo eno ali več napak storili, potem nam zunanje izvajanje ne prinese pričakovanih prednosti. Sicer pa moramo pri izvedbi zunanjega izvajanja paziti na naslednjih področjih (Bongard 1994, 153) :

- stroški,
- delovna sila,
- informacije,
- tehnologija, znanje,
- odvisnost od zunanjega izvajalca.

Podjetje največkrat uvede zunanje izvajanje zaradi znižanja stroškov, vendar je mogoče, da tega ne izkoristi. To se lahko zgodi, če podjetje preceni lastne stroške, ki jih je dejansko mogoče zmanjšati, in po drugi strani podceni stroške uvedbe, usklajevanj, komuniciranja in nadzora. Možna napaka je tudi uvedba klavzule o fiksni ceni, še posebno, če je mogoče s prihodom nove tehnologije stroške bistveno zmanjšati.

Pri dogovarjanju in pogajanju z zunanjim izvajalcem za izvedbo posla ne smemo pozabiti tudi na ustrezno komuniciranje z lastnimi sodelavci. Ti se lahko čutijo prizadeti in se upirajo spremembam. Možen je celo strah pred izgubo dela, občutkom izgube dela, moči, statusa itd. V tem obdobju se lahko zmanjša produktivnost in narašča odpor proti izvedbi projekta. Zato se moramo pogovarjati in dogovarjati tudi z lastnimi sodelavci, jih prepričati, da bomo zanje poskrbeli s prerazporeditvijo, ustreznim

izobraževanjem, da bomo zanje poskrbeli na primeren način. Če tega ne storimo, je lahko posledica notranji odpor proti zunanjemu izvajalcu, spodbujanje nezaupanja v zunanjega izvajalca in v vodstvo podjetja. Posledica tega je, da koordinatorji v podjetju ne sodelujejo z zunanjim izvajalcem, zdi se jim, da so z izbiro svoje naredili, in naj se sedaj znajde sam. Tak odnos moramo preprečiti s pritegnitvijo ustrezno motiviranih in izobraženih lastnih sodelavcev, ali če jih nimamo, tujih svetovalcev.

Pri izmenjavi informacij med podjetjem in zunanjim izvajalcem prihaja v ospredje problem zaupanja med njima. Kolikor eden ali drugi zadržujeta kakršnekoli pomembne informacije, ki bi si jih morala deliti, lahko to poslovni odnos pripelje v težave. Zunanji izvajalec lahko zadržuje informacije o težavah z dobavitelji, delovno silo, tehnologijo itd. Prav tako pa naročnik izvajalcu ne zaupa vseh podrobnosti, saj se boji, da bo izgubil svojo strateško prednost. Tako včasih zaradi tega podjetje opravlja neko dejavnost samo, čeprav bi jo nekdo drug na trgu opravil bolje in ceneje.

Pri tehnologiji in znanju lahko podjetje skrbi, da ju izgubi oz. da ju več ne obvladuje. Zato mora podjetje paziti, da ne zaupa zunanjemu izvajalcu strateških funkcij, saj bi s tem izgubil svoj lastni intelektualni kapital (Horvat 2000, 6). Podjetje tako izgublja konkurenčne prednosti na trgu, kar vodi k ogrožanju tržnega položaja.

Premajhna povezanost in koordinacija poslovanja vodi k izgubi nadzora nad zunanjim izvajalcem in posledično k odvisnosti od zunanjega partnerja. Težava je še večja, če so te dejavnosti zelo strokovne in zapletene in jih je zelo težko prenesti k drugemu izvajalcu. Če se to zgodi, ima zunanji izvajalec tudi večjo pogajalsko moč. Odvisnost od zunanjega izvajalca sama po sebi še ni problem, mora pa biti kontrolirana.

### ***2.1.3 Kako se lahko izognemo težavam***

Pogled na zunanje izvajanje se je z leti spremenil. Nekoč je zunanje izvajanje pomenilo zniževanje stroškov, sedaj pa dobiva vedno bolj strateški pomen. Kljub temu da so se podjetja v preteklih letih veliko naučila, še vedno marsikatero naredi tipično napako, ki jo je mogoče s pravim razmišljanjem preprečiti. Vzrok je največkrat v tem, da imajo podjetja napačno predstavo, kaj lahko pričakujejo iz tovrstnega sodelovanja in česa ne.

#### *Pričakovanja morajo biti stvarna*

Ko se podjetje odloči za zunanjega izvajalca, ta potrebuje nekaj časa, da se dodobra spozna z novim področjem. Čudežev čez noč ni mogoče pričakovati. Vzpostaviti je



potrebno ustrezne postopke obvladovanja. V najboljšem primeru bo izvajalec potreboval več mesecev, da opravi pričakovano kakovostnejšo in hitrejšo storitev, kot jo je prej naročnik.

#### *Nespremenjene cene imajo kratko življenjsko dobo*

Zunanje izvajanje ne smemo razumeti kot enkraten nakup, saj sta naročnik in izvajalec soodvisna nekaj let. Izvajalec nima vpliva na ceno svojih stroškov, saj le-te določa tržišče. Zavedati se moramo, da mora tudi izvajalec ustvarjati dobiček, da ga vlaga v razvoj in izobraževanje. Zato ne smemo zahtevati neke nespremenjene cene, ampak moramo izoblikovati natančno določene mehanizme, ki spreminjajo in usklajujejo cene, določene v pogodbi, s sprotnimi cenami na trgu. Predvsem velja to za pogodbe, ki so sklenjene za daljše časovno obdobje.

#### *Pogodba naj vsebuje vse faze življenjskega cikla*

V vseh panogah izdelki zastarajo. Pomembno je, da se o tem dogovorijo pravočasno, saj je najbolje, da naročniki, in izvajalec sodelujeta vse življenjsko obdobje izdelka. Če sta partnerja skupaj skozi vse faze izdelka, je velika možnost, da bosta sodelovala tudi v prihodnje. Tako bi moral naročnik v pogodbi postaviti mejnike, ki bi pomagali pri ocenjevanju kakovosti izvedenih storitev. Posebno pomembno je skleniti takšno pogodbo za izdelke s kratko življenjsko dobo.

#### *Dolgoročne pogodbe so vprašljive*

Izvajalci pogosto pritiskajo na naročnika, da z njimi sklene dolgoročno pogodbo. Izkušnje kažejo, da pogodbe, sklenjene za dobo daljšo od treh let, niso primerne. Bolje je skleniti triletno pogodbo z možnostjo podaljšanja. Razlog so stalno spreminjajoče se zahteve, ki jih je za daljše obdobje zelo težko predvideti.

#### *Večje število različnih ponudnikov*

Navadno so podjetja pomembne posle sklepala le z enim izvajalcem v prepričanju, da bodo na ta način privarčevala. Danes se potrebe na tržišču spreminjajo. Večina podjetij se zaveda, da varčevanje ni več potreben razlog za zunanje izvajanje in da so ti predvsem v strokovnem znanju in najnovejših tehnologijah ter v krajših razvojnih ciklih, ki jih lahko ponudi zunanji izvajalec. Navadno se velik posel, ki smo ga sklenili v dobri veri, da bomo privarčevali, razdrobi na množico podizvajalcev, s katerimi nismo imeli nikakršnih stikov in pogovorov. Podpogodbeno delo je nujno zlo za vsako podjetje, saj tudi največji izvajalci nimajo vedno vseh potrebnih virov, da bi nudili celotno storitev. Pred možnimi težavami s podizvajalci se moramo zaščititi s tem, da jih

vključimo v osnovno pogodbo in natančno določimo njihove odgovornosti in zadolžitve.

### *Strokovno usposobljen menedžment*

Večina podjetij velik del tudi poslovnih funkcij prepustijo zunanjemu izvajalcu. Pomembno pa je, da imajo še vedno dovolj strokovno usposobljenega kadra z ustreznimi izkušnjami, ki so nujno potrebni pri pogajanjih. Morajo pa biti tudi dovolj iznajdljivi pri doseganju ugodnih pogojev ter dovolj tehnično podkovani, da nadzorujejo izvajanje storitve. Med pogajanja ne smemo pozabiti, da se lahko s pomočjo primernih varovalnih ukrepov izognemo možnim nerešljivim problemom, ki so pogosto prisotni in značilni v razmerjih z zunanjim izvajalcem. Podjetja morajo biti pri sklepanju pogodb realistična, zavedati se morajo zmožnosti zunanjih izvajalcev, znati morajo obdržati ceno in ravnotežje z drugimi zahtevami v pogodbi ter biti sposobna vključiti v pogodbo vse faze in celotno trajanje dela.

## **2.2 Razvoj zunanjega izvajanja**

Paleta dejavnosti, ki jo je mogoče prepustiti zunanjim izvajanjem, se je v zadnjih letih bistveno spremenila. Zunanje izvajanje se je začelo v manjšem obsegu, ko so se podjetja odločila za pogodbeno najemanje zunanjih sodelavcev na področjih vzdrževanja, čiščenja, transporta, prehrane zaposlenih in varovanja objektov. Te storitve niso kompleksne in je zato zanje lažje izpeljati dogovor. Danes se je zunanje izvajanje razširilo na večje število dejavnosti, saj se podjetja odločajo za enega ali več delov proizvodnega procesa, računovodstva, pravnih storitev, transporta in skladiščenja, izgradnje informacijskega sistema, računalniške obdelave podatkov itd. Tako lahko zunanje dejavnosti razdelimo na podporne in poslovne procese. Vendar se podjetja z razširitvijo zunanjega izvajanja na poslovne procese bližajo tankemu ledu. S tem se vedno bolj približujejo glavnim dejavnostim, ki so bistvo poslovanja podjetja. Te morajo temeljito obvladati zaposleni v podjetju, saj mora z njimi dosegati konkurenčne prednosti. Med te dejavnosti vsekakor sodijo trženje, raziskave, razvoj, bistveni del proizvodnje in nabava. Podjetja, s tem ko vedno več dejavnosti izvajajo zunanji izvajalci, povečujejo tudi tveganja glede poslovanja. V začetku zunanjih izvajanj so bile zunanje storitve preproste, in jih je bilo lahko nadzorovati, razmejiti in niso bile kompleksne. Trend zunanjih dejavnosti pa vodi v vedno bolj kompleksne storitve, ki prinašajo določeno tveganje in zahtevajo tudi energijo, čas in ljudi, ki z izvajalci

sodelujejo. Težave lahko nastopijo tako pri izbiri kot pri pogajanjih in nadzoru. Izbira neprimernega dobavitelja lahko vodi do katastrofalnih posledic za podjetje.

Prav zato postaja nabavna funkcija v podjetju vedno pomembnejša. Mišljenje, vsak zna kupovati, je zmotno. Predvsem sedaj, ko je meja med dejavnostmi, ki jih podjetje nabavi na trgu, in tistimi, ki jih obdrži, gibljiva in se premika proti nabavi na trgu. Vendar tudi v nabavi kot strateški funkciji ni vsaka nabava strateško enako pomembna. Podjetje lahko zaupa nabavo zunanjemu dobavitelju za manjvredno blago, ki je obrobnegega pomena in podjetju povzroča predvsem visoke administrativne stroške. Tako vidimo, da je idealni obseg zunanjih dejavnosti za vsako podjetje specifičen. Pomembno je le, da določimo obseg, trajanje in pogoje sodelovanja. Pri zunanjem izvajanju najbolj izstopa področje informatike. Zaradi specifičnosti, kratkih življenjskih ciklov je za podjetje ugodneje najeti zunanjega izvajalca. Le tako lahko sledi novostim na trgu in se izogne visokim stroškom.

Omeniti velja še razliko med trgovskimi podjetji in industrijo. V trgovini je veliko manj nestrategskih, obrobni dejavnosti. Tako so tudi razlike med prihranki v industriji in prihranki v trgovskih podjetjih. Tveganje je v trgovini večje, saj so strateška prednost podatki o kupcih, nabavnih prodajnih cenah itd. Z razkritjem teh informacij bi bila škoda neprimerno večja kot v industriji, kjer strateško prednost pomenita sam izdelek in blagovna znamka. V njem se skriva znanje raziskovalnega in razvojnega izdelka, proizvodnje in trženja, vsega tega pa si ni moč na hitro usvojiti.

Industrija, ki svoje poslovne funkcije prenaša na zunanje partnerje, je navidez vedno manjša, ker k njej nihče ne šteje dobaviteljev in kooperantov. Ti so pogosto kvalificirana kot storitvena podjetja, kar še poveča rast storitvenega sektorja. Z avtomatizacijo in informacijsko tehnologijo se zmanjšuje število delovnih mest v sami industriji, največkrat tudi na račun storitev. Vendar se s tem povečuje tudi dodana vrednost na zaposlenega, kar je seveda cilj vsakega menedžerja. Tako lahko rečemo, da se je storitvena družba uveljavila in se še uveljavlja tudi ali predvsem zaradi zunanjega izvajanja.

Razvoj zunanjega izvajanja pa ima začetke v izdelovalnih podjetjih, ki so dobaviteljem prepustila izdelavo posameznih komponent. Prav tako so ta izraz začeli uporabljati za razmerje med podjetjem in dobavitelji podpornih storitev, ki so za podjetje izvajali varovanje stavb, čiščenje prostorov, prehrano in vzdrževanje. Kmalu pa se je začela tendenca porasta zunanjega izvajanja, saj je take vrste sodelovanje pokazalo zelo dobre izide. Tako lahko govorimo o treh fazah v razvoju zunanjega izvajanja: taktični, strateški in transformacijski fazi (Corbett 1999).

### ***2.2.1 Taktična faza***

V prvem obdobju razvoja zunanjega izvajanja so se za takšno sodelovanje z dobaviteljem odločila podjetja, ki so iskala hitro razrešitev iz finančnih in drugih težav. Prva sodelovanja takšne vrste so se začela pred tremi desetletji. Ker so iskala predvsem hitro razrešitev je bil njihov cilj kratkoročno znižanje stroškov, izločitev potreb po investiranju, izkoriščanje denarnega priliva z odprodajo sredstev in opreme in razrešitev težav z zaposlenimi. Izločitev poslov zunanjim izvajalcem je bil del programa za prestrukturiranje v teh podjetjih. Ker čas v tem primeru teče še hitreje, so se pogodbe sklepale hitro, potrebno osnovo pa so poiskali v pogodbah o nabavi. Zato je bil odnos med podjetjem in izvajalcem slabo definiran, ni bilo potrebnih meril kakovosti, ni bilo definiranih posledic slabega, neuspelega sodelovanja itd. Tako sta pogodbeni stranki za nastanek problemov krivili druga drugo in iskali krivdo pri drugi. Zunanji izvajalec je pogosto izsiljeval svojega naročnika in je hotel izkoristiti neugoden položaj podjetja. Tudi model cen ni bil ustrezno definiran in urejen. Navadno se je usklajeval z rastjo cen. Pogodbe se bile sklenjene za 5 do 10- letno obdobje. Zahtevan nivo storitev je bil določen na podlagi tehničnih meril, in ker nedoseganje teh ni imelo bistvenih posledic, je bil dobavitelj v bistveni prednosti. Vse to je vodilo do potrebe po drugačni ureditvi zunanjega izvajanja in drugačnega pogleda na to vrsto dejavnosti.

### **2.2.2 Strateška faza**

Po začetnih letih iskanja pravega načina sodelovanja med zunanjimi izvajalci so menedžerji spoznali, da lahko namesto izgube kontrole nad procesom, ki ga izvaja zunanji izvajalec, pridobijo specialista, ki bi jim lahko pomagal s svojim znanjem, in se hkrati lahko bolje posvetijo svojim strateško pomembnim nalogam. Taktični vidik izvajanja je zamenjal strateški pomen. Zaradi te spremembe v miselnosti menedžerjev sta se povečali vrednost in dolžina pogodb, povečal pa se je tudi spekter izločenih dejavnosti. Hkrati pa se je zaradi spremembe miselnosti spremenil tudi odnos med naročnikom in izvajalcem storitve; postala sta poslovna partnerja. Model win-lose je zamenjal model win-win. Ta pristop k sodelovanju obravnava zunanjega izvajalca kot dolgoročno sredstvo, ki lahko pripomore k vrednosti podjetja. Prednosti sodelovanja morata imeti oba. Ker je bil ta model zunanjega izvajanja in način razmišljanja uspešen, so se sedaj za zunanje izvajanje začela odločati tudi zdrava in uspešna podjetja.

Pred odločitvijo o izločitvi dejavnosti pa moramo točno in brez dvoma določiti strateške in nestrteške dejavnosti. Vsekakor ni smiselno izločiti dejavnosti, ki se ukvarja z dolgoročnimi razvojnimi možnostmi in z doseganjem trajne konkurenčne prednosti. Za lažjo odločitev moramo odgovoriti na naslednja vprašanja (Williams 2001):

- Ali dejavnost ustvarja konkurenčno prednost za podjetje?

- Ali dejavnost neposredno prispeva k rasti podjetja?
- Ali bi druga podjetja najela naše podjetje, da bi zanje opravilo to dejavnost?

Če odgovorimo na ta vprašanja pozitivno, je to strateška dejavnost, in jo moramo obdržati v podjetju. Seveda pa ni nujno, da je celotna dejavnost strateška. Posamezno dejavnost lahko razdelimo na posamezne naloge, ki so rutinske, in tiste, ki so odločilne in zahtevajo visoko znanje. Nato lahko rutinske naloge izločimo. Odločitev za zunanje izvajanje mora zmanjšati število operativnih in rutinskih nalog, povečati pa čas in osredinjenost v primeru strateških nalog.

### **2.2.3 Transformacijska faza**

Kot smo videli iz prejšnjih dveh poglavij, lahko podjetja izkoristijo zunanje izvajanje kot zunanje izvajanje nalog pod enakimi pogoji ali pa poizkusijo izkoristiti zunanje izvajanje za usmeritev podjetja v strateške dejavnosti. To pomeni, da se podjetje delno preoblikuje. Vendar nekateri sodobni in inovantni menedžerji zunanjega izvajanja ne vidijo samo kot izločanje dejavnosti iz podjetja. Moderni menedžerji odločitev za zunanje izvajanje izkoristijo kot način transformacije poslovanja podjetja. Transformacija poslovanja podjetja predstavlja nadaljnji razvoj procesa zunanjega izvajanja. Prednost tega načina razmišljanja je v tem, da naročnik izkoristi inovacije, ki jih v podjetje prinese zunanji izvajalec. To vodi k povečanju zadovoljstva zaposlenih, kupcev, poslovnih partnerjev in omogoča nadaljnjo rast. S pomočjo teh inovacij podjetje pridobi konkurenčne prednosti, ki jih lahko s pridom izkoristi na trgu v obliki povečanega prometa, dobička, manjših stroškov, osvojitve novih trgov, izdelave novih proizvodov itd. Tak način sodelovanja naj ne bi vodil v odvisnost, ampak v soodvisnost. Prednost morata imeti oba partnerja.

V duhu tega načina razmišljanja so sestavljene tudi pogodbe. Te nimajo določene fiksne cene za storitev, saj upoštevajo tudi krivuljo učenja, izboljšav in tehnoloških sprememb. Zato je sodelovanje urejeno tako, da je zunanji partner nagrajen sorazmerno z vrednostjo, ki jo ustvari naročniku. V tem odnosu je potrebno upoštevati interes obeh strani. Partnerja se morata biti pripravljena spreminjati gleda na razmere na trgu, sprememba pri enem partnerju povzroči spremembo tudi pri drugem. Pri tako globokem sodelovanju nujno pride tudi do delne vključitve strateških dejavnosti. Podjetje v tem primeru deli tveganje in dobiček z zunanjim partnerjem.

Ta način sodelovanja z zunanjim izvajalcem mora biti vseskozi podprt z voljo in usmerjanjem vršnega menedžerja. Pri tako velikih, dramatičnih in hitrih spremembah v poslovanju in organizaciji podjetja mora vršni menedžment premagati ovire in notranji

odpor. Cilj teh sprememb je naravnost na izide, opazno znižanje stroškov, izboljšanje kakovosti itd.

Glede na različno organiziranost in kulturo podjetij transformacijska oblika sodelovanja z zunanjimi izvajalci ni primerna za vsa podjetja. Tradicionalno zunanje izvajanje ni slaba zadeva. Preden se podjetje odloči za ta način sodelovanja, mora pri sebi razčistiti, kaj želi s tem doseči, ali so ti cilji za podjetje, njegovo kulturo in organiziranost najprimernejši in s kakšnim sodelovanjem z zunanjimi izvajalci bo najlažje dosegel načrtane cilje.

### **2.3 Proces uvajanja zunanjega izvajanja**

Z odločitvijo za zunanje izvajanje se hkrati odločimo za nove odnose, nove procese in novo kulturo v podjetju. Zato moramo biti prepričani, da je podjetje pripravljeno na te spremembe. Seveda pa moramo obvladovati znanja, potrebna za kakovostno in učinkovito zunanje izvajanje. Uspešni outsourcing zahteva: usmeritev na ključne sposobnosti podjetja in opredelitev aktivnosti, ki jih bodo izvajali zunanji izvajalci, povezovanje zunanje oskrbe z razvojno strategijo podjetja, ocenjevanje in izbiro zunanjih izvajalcev, pogajanja o izvedbi, ki so v obojestransko korist in možnost nadzora nad aktivnosti zunanjih izvajalcev (Ogorelc 2002, 117).

Pred začetkom razmišljanja o zunanjem izvajanju je pametno izvesti analizo poslovanja podjetja, kar je lahko osnova za uspeh zunanjega izvajanja. Na osnovi te analize, lahko podjetje s skrbno izbiro zunanjega partnerja, ciljev in pričakovanj do zunanjega izvajalca zmanjša možne težave.

Najpomembnejši dejavniki za uspeh so (Outsourcing methodology, 2005):

- razumevanje ciljev podjetja,
- strateška vizija podjetja,
- izbira pravega izvajalca,
- dobra komunikacija z zunanjim izvajalcem,
- prava kultura v podjetju,
- ustrezno sestavljena pogodba.

Zavedati se moramo, da mora imeti zunanje izvajanje podporo s strani vršnega menedžmenta in biti v skladu s cilji strateškega plana podjetja. Podjetja v razvitih državah se ne sprašujejo, ali posamezno komponento kupiti ali proizvesti, temveč kako pravilno uskladiti notranje in zunanje vire, da bi dosegli optimalen izid (Ogorelc 2002, 129). Za sam uspeh zunanjega izvajanja pa igra veliko vlogo tudi sam zunanji izvajalec.

Z izbiro napačnega se lahko poslovni izid tudi poslabša, saj se lahko poslabša kakovost in posledično upadejo prihodki. Pred odločitvijo o najemanju zunanjega izvajalca mora podjetje opredeliti stroške, tako notranje, če opravlja dejavnost samo, kot zunanje, če opravlja dejavnost zunanji izvajalec. Vendar so lahko ti podatki zavajajoči, saj je težko natančno ugotoviti notranje stroške v primerjavi z zunanjimi. Težko je oceniti stroške razvoja in raziskav, potrebnega izobraževanja in vložkov v nove tehnologije. Pri sodelovanju z zunanjim izvajalcem ima pomembno vlogo tudi kakovost pogodbenega razmerja. Pri tem odnosu je najpomembnejše ustrezno obojestransko komuniciranje in pozitivno razmišljanje. Razmerje pa mora koristiti obema stranema. Zaposleni v podjetju morajo sprejeti novi način dela, kar pomeni, da moramo vložiti določene napore, da jim razložimo pozitivne strani takega sodelovanja. Ti naporji morajo preprečiti razočaranja in poudariti pričakovane koristi tako na strani ponudnikov kot naročnikov.

Zaradi zahtevnosti izvedbe procesa uvajanja zunanjega izvajanja se navadno tega lotijo projektno. V tej skupini morajo biti najmanj trije izkušeni ljudje. Projektna skupina mora imeti vodjo projekta, tehničnega strokovnjaka in svetovalca s področja nabave. Vodja projekta je odgovoren za izvajanje v vsem življenjskem ciklu. On mora ugotoviti potrebo po zunanjem izvajalcu, definirati razloge, zakaj podjetje išče zunanjega partnerja, oceniti stroške notranjega izvajanja dejavnosti in pripraviti skupek zahtev, s katerimi podjetje išče zunanjega izvajalca. Tehnični strokovnjak oceni tehnične zmožnosti in sposobnosti kandidatov za zunanjega izvajalca. Poznati mora možne kritične napake pri izvajanju in skrbeti za ustrezno kakovost. Svetovalec s področja nabave pomaga vodji pri izbiri kandidatov in pri pogajanjih z njimi. Tako lahko oceni možne konflikte in ugotovi pripravljenost za sodelovanje in ustrezno kulturo zunanjega izvajalca.

### ***2.3.1 Odločitev za zunanje izvajanje***

Podjetje mora pri razmišljanju o zunanjem izvajanju najprej razčistiti, zakaj ga potrebuje in ali ni mogoče tega storiti v podjetju samem. Ugotoviti mora razloge za zunanje izvajanje (zastarela tehnologija, premalo znanja, premajhne zmogljivosti, cenejši izdelki – storitve itd). Hkrati pa moramo imeti pred očmi tudi nek cilj (zmanjšati stroške za 20 %, povečati zadovoljstvo kupcev za 10 % itd.), ki nam omogoči meriti uspešnost ali neuspešnost projekta zunanjega izvajanja.

Podjetje mora hkrati oceniti poslovanje organizacije, prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izvajanja dejavnosti. Pri ohranjanju notranjega izvajanja moramo oceniti potrebna sredstva tako denarna kot kadrovska za izboljšanje situacije,

ali možnost ohranjanja sedanjega stanja in posledično slabše izdelke oz. storitve. Pri odločitvi za zunanje izvajanje pa se moramo zavedati tveganja in se odločiti katero dejavnost in do katerega koraka bomo prenesli na zunanjega izvajalca (strateške dejavnost naj bi ostale v podjetju).

Za lažjo odločitev za ali proti zunanjemu izvajanju naj podjetje oceni poslovanje po naslednjih kriterijih (prirejeno po Bendor-Samuel 2001):

**- analiza stroškov**

Pri analizi stroškov, ki je največkrat odločilna, moramo upoštevati vse možne posredne in neposredne stroške. Zavedati se moramo, da se lahko stroški v prihodnosti spremenijo. Upoštevati moramo tudi stroške osebja, ki obvladujejo zunanje izvajanje tako pri uvajanju kot pri rednem sodelovanju.

**- analiza tveganja**

Z odločitvijo za zunanje izvajanje bomo sprejeli v podjetje določeno stopnjo kadrovskega, finančnega in organizacijskega tveganja. To tveganje moramo predhodno upoštevati pri pričakovanih stroških in koristih. Pomembno je, da zunanjemu izvajalcu podrobno razložimo cilje projekta, da se izognemo neuspeha projekta zaradi nepoznavanj potreb projekta. Pomembno tveganje predstavlja tudi tehnološko in operativno tveganje.

**- prizadeti zaposleni**

Zaradi spremembe organiziranosti poslovanja z odločitvijo za zunanje izvajanje je potrebno prerazporediti ali odpustiti določeno število ljudi. Preprečiti moramo, da bi ta odločitev bistveno vplivala na motiviranost in voljo drugih zaposlenih. Seveda pa moramo za te zaposlene ustrezno poskrbeti.

**- možnosti na trgu**

Vedeti moramo, kaj so naše strateške dejavnosti in kaj podporne dejavnosti. Nato pa vedno iskati možnost izboljšav podporni dejavnosti pri notranjem in tudi pri zunanjem izvajanju. Vedeti pa moramo, kje lahko iščemo cenejše ali boljše zunanje izvajanje.

**- odločitev menedžmenta**

Obstaja tudi možnost, da se menedžment ne glede na druge kriterije zaradi lastnih vedenj odloči za zunanje izvajanje.

### **2.3.2 Vzpostavitev meril**

Vsako pogodbeno razmerje je potrebno na določen način kontrolirati. Pri tem igrajo merila ključno vlogo. Pri zunanjem izvajanju moramo izvajalcu določiti izide, ni pa nujno, da mu določimo tudi poti do njih. Naročnik določi zahtevani nivo in na podlagi



tega zelene izide. Navadno se pogodbeni partnerja dogovorita o zelenih izidih in še minimalno sprejemljivih. Merjenje uspešnosti je strošek naročnika.

Pri merjenju kakovosti storitve je najpomembnejše natančno opredeliti več značilnosti merjene storitve. Te značilnosti so lahko: natančnost, spoštovanje časovnih rokov, ustreznost in učinkovitost, zanesljivost, razpoložljivost, hitrost itd. Pravilna določitev zahtevanega nivoja je podlaga za ocenjevanje in ugotavljanje uspešnosti zunanjega izvajalca. Izbran nivo storitve, ki ji določimo več značilnosti, moramo natančneje opredeliti. Ta merjenja uspešnosti zunanjega izvajalca se navadno merijo mesečno. Če zunanji izvajalec ne doseže zahtevanega nivoja, lahko naročnik doseže znižanje cene. Seveda pa nadpovprečna storitev lahko privede do povečanja cene oz. izpolnitve določenega bonusa. Pri poslovanju je pametno izdelati motivacijski način dela in nagrajevanja, in to velja tudi v tem primeru. Z ustrezno motivacijo in takim pristopom k nagrajevanju navadno dosežemo zeleni izid. Če želimo obdržati zahtevani nivo storitev, moramo izvajati merjenje čim bolj redno. To pomeni določene stroške, vendar je sprejemljivejše kot nihanje kakovosti oziroma njena neustreznost.

### ***2.3.3 Izbira zunanjega izvajalca***

Za uspešno sodelovanje je ključna izbira pravega zunanjega izvajalca. Zato moramo ustanoviti posebno skupino ljudi, ki bodo znali ustrezno izbrati. V tej skupini naj bodo vključeni: vršni menedžment, pravni strokovnjak, specialist s tehničnim znanjem, finančnik ter končni uporabnik storitve. Da izberemo pravega, moramo najprej potencialne kandidate pritegniti, jih analizirati in nazadnje po pravih merilih tudi izbrati. Zato možnim partnerjem najprej pošljemo povpraševanje, v katerem kolikor je mogoče natančno opredelimo nalogo, ki naj bi jo zunanji izvajalec razrešil, ter časovni okvir trajanja. V tem dokumentu moramo opisati tudi merila, po katerih bomo ocenjevali prispele ponudbe. Za zahtevnejše projekte je pomembno, da v dokumentu opredelimo tudi problem, ki ga želimo razrešiti, in kakšen bo odnos med partnerji.

Velikokrat že iz dospelih ponudb lahko sklepamo o najresnejših kandidatih za izvedbo del. Ustrezen kandidat bo izdelal ponudbo, s katero bo razrešil naš problem in zadovoljil naše zahteve. Če pa so te ponudbe neustrezne, pa je mogoče napaka v neustrezno oblikovanem dokumentu o povpraševanju. Preden izberemo ustreznega kandidata, moramo z zunanjim izvajalcem razčistiti, kakšne izide naj dogovor prinaša, kako so merljivi, čas trajanja dogovora ter način in pogostost poročanja. Seveda moramo imeti tudi dobro splošno mnenje o kandidatu: ustrezna tradicija, specialist na tem področju, ustrezni bilančni rezultati, po možnosti že podobne partnerske pogodbe, ustrezna kultura in način dela. Vsak dopis in telefonski pogovor lahko prispeva k odločitvi o ustreznem kandidatu. Zadnji delček k mozaiku o ustreznosti pa postavijo

obisk podjetja in pogovor z drugimi strankami potencialnega partnerja. Osnovni pogoj za izbiro zunanega kandidata je finančna stabilnost, razumevanje ter zmožnost zadovoljevanja potreb podjetja. Pri izbiri moramo biti pozorni tudi na velikost podjetja (izkoriščanje ekonomije obsega), geografsko usmeritev (nacionalna, mednarodna), zmožnost dodajanja vrednosti, fleksibilnost in kakovost storitve, pripravljenost na dolgoročno sodelovanje (tudi na področju raziskav in razvoja) ter ustrezne cene storitve.

#### **2.3.4 Sestava pogodbe**

Po izbiri primerne kandidata začnemo z njim pogajanja o vsebini pogodbe. Pri vseh korakih oblikovanja, pogajanja in sprejemanja (podpisovanja) pogodbe se podjetji morata zavedati, da sta v tem poslu partnerja. To pomeni, da morata biti zmagovalca oba in da morata biti s pogodbo zadovoljni obe stranki. Samo s skupnimi napori, zaupanjem in delom tako sodelovanje koristi obema stranema. Gre za isto stvar, za katero pa morata vsaka stran narediti vse, kar je v njuni moči.

Osnova za pogajanja o pogodbi je prispela ponudba za izvedbo storitve. Podjetja se morajo zavedati pomena teh ponudb, saj ni vseeno, na kakšnih temeljih se pogajanja pričnejo. Lahko pa dobra ponudba pomeni ustrezno osnovo za dolgoročno sodelovanje in prihodnje partnerstvo.

Pogodba mora biti čimbolj jasna, da je morebitne spore lažje razreševati in je pretežno odvisna od zahtevnosti zunanega izvajanja. Čim zahtevnejša je dejavnost, tem natančnejša in podrobneje specificirana mora biti tudi pogodba. Posebno zahtevne so pogodbe v zvezi z razvojem, raziskavami, trženjem itd., kjer moramo sestaviti pogodbo s še posebno skrbnostjo. Take dejavnosti prinašajo v podjetje precej več tveganja, zato moramo poskrbeti za kakovostno izbiro partnerja, pazljivo napisano pogodbo in pozorno nadzorovano izvajanje storitve. Pri takih projektih so pogodbe navadno sestavljene iz dveh delov. Prvi del je namenjen specifikaciji odnosa med naročnikom in izvajalcem, v drugem pa so določene pravice in dolžnosti vsake strani. Tako pri pogajanju kot pri podpisu in izvajanju pogodbe se moramo zavedati, da mora biti pogodba koristna za obe strani in da bo sodelovanje uspešno samo v tem primeru.

1. V prvem delu pogodbe moramo biti še posebno pozorni na (Bongard 1994,135):  
**- specifikacijo nalog**

V tem delu pogodbe se partnerja natančno dogovorita o nalogah, časovnih okvirih ter rokih, do katerih je potrebno dejavnost izvršiti. Osnova za dogovor je ponudba, ki smo jo dobili od izbranega izvajalca. Hkrati določimo tudi pomoč (izobraževanje, če je potrebno) s strani naročnika ali izvajalca. Določimo tudi minimalni nivo storitve in

meril, po katerih merimo izvajanje. V ta sklop spada tudi člen o fleksibilnosti izvajanja ob povečanju – zmanjšanju naročil.

**- prehodno obdobje**

To obdobje je lahko daljše ali krajše, odvisno, ali je naloga za izvajalca nova ali pa se zunanji izvajalec s to dejavnostjo že ukvarja. Odvisno je tudi od števila in vpliva prizadetih zaposlenih v podjetju. V tem obdobju moramo delovati usklajeno in s primernimi stiki z javnostjo in zaposlenimi skrbeti za zmanjšanje možnega negativnega prizvoka zunanjega izvajanja. To obdobje je povezano tudi z določenimi stroški, saj je potrebno preseliti delovna sredstva, usposobiti zaposlene, spremeniti organiziranost v podjetju, intenzivno medsebojno komunicirati in nadzorovati izvajanje. Med te stroške spadajo tudi možen padec produktivnosti in potencialne odpravnine. Pogodba lahko določa prenos delovnih sredstev in ljudi k izvajalcu. V tem obdobju navadno naročnik ne nadzira samo končnih izidov zunanje dejavnosti, ampak tudi sam proces izvajanja. To obdobje se zaključi, ko je naročnik z izvajalcem zadovoljen.

**- cena**

V sodobnem poslovnem svetu je malo pogodb s fiksno ceno izvajanja storitve, posebno še v pogodbah za daljše časovno obdobje. Pomembno pa je navesti vse mehanizme, po katerih bomo določali in usklajevali ceno. Tako mora dogovor o ceni vključevati:

- model določanja cene za vsako nalogo;
- specifikacijo nalog, ki je del pogodbe in jo izvaja zunanji izvajalec;
- model določanja cene in specifikacijo naloge za vsako dodatno nalogo po želji naročnika;
- način določanja cene v primeru zvišanja ali znižanja naročil;
- dogovor o določanju cene, če naročnik presega ali ne dosega zahtevanega nivoja storitev;
- dogovor o stroških v prehodnem obdobju in ob prekinitvi pogodbe.

Pri določanju cene moramo vedeti, da moramo zadovoljiti obe strani. Cena je odvisna od ponudbe na trgu, konkurence, drugih ponudnikov itd. Najlažje je dobiti ceno za podobno storitev, ki jo nudijo drugi ponudniki (dobili smo jo pri ponudbi konkurenčnih ponudnikov). Težje pa je dobiti notranje stroške proizvodnje, saj so ti zaupne narave.

2. V drugem delu pogodbe je govor o pravicah in obveznostih izvajalca in naročnika. Pravice in obveznosti je težje določiti, kolikor zapletenejši in globlji je odnos med partnerjema. Pri enostavnih storitvah je to lahko določiti, pri storitvah, ki so že strateške narave, pa moramo imeti pravi občutek in ustrezno zaupanje, da se razvije pozitiven partnerski odnos.

**- pravice in obveznosti naročnika**

- določimo ustrezno usposobljeno in izkušeno osebo za obvladovanje sodelovanja z zunanjim izvajalcem;
- omogočimo izvajalcu, da se prepriča o realnosti naročnikovih pričakovanj;
- zaupen pristop k informacijam poslovnega značaja;
- ustrezen odziv na želje in pobude zunanjega izvajalca.

**- pravice in obveznosti izvajalca**

- določimo ustrezno usposobljeno in izkušeno osebo za obvladovanje sodelovanja z naročnikom, ki bo odgovorna za obvladovanje odnosa;
- dobava dogovorjenega izdelka ali storitve v zahtevani kakovosti in količini;
- periodično poročanje o izvajanju;
- zaupen pristop k informacijam poslovnega značaja;
- ustrezen odziv na želje in pobude naročnika.

Ovisno od želja naročnika in zunanjega izvajalca ima lahko pogodba tudi dodatek, v katerem stranki razrešujeta vprašanja razvoja in investicij v uporabljene tehnologije, lastništva proizvodne in intelektualne lastnine, zavarovanja za primer nesreč in stečajev, garancije za izdelke in storitve in dogovor o načinu vključevanja podizvajalcev. Določiti pa je smiselno tudi lastništvo nad podatki in informacijami.

### **2.3.5 Uvajanje in upravljanje zunanjega izvajanja**

Marsikateri menedžer se posveti analizi potrebe po zunanjem izvajanju, izbiri zunanjega izvajalca, sestavi pogodbe, ne sme pa pozabiti tudi na uvajanje in obvladovanje zunanjega izvajanja. Tako kot pri vsakem partnerstvu je potrebno ustreznega partnerja najprej najti, potem pa moramo to partnerstvo tudi negovati. Zato moramo za ključne naloge pri zunanjem izvajanju vzeti tako uvajanje kot tudi obvladovanje. Nesmiselno je po vseh naporih pri iskanju in izbiri zunanjega partnerja ves ta napor zapraviti pri procesu uvajanja in nato obvladovanja. Kot smo pri prejšnjem poglavju ugotavljali, da mora vsak od partnerjev v pogodbi določiti skrbnika, se mora to tudi resnično izvesti. Ta oseba, ki mora imeti podporo vršnega menedžmenta, mora izpeljati proces uvajanja, kot tudi ves čas pogodbe skrbeti za nemoteno izvajanje.

Pri procesu uvajanja moramo poskrbeti za nemoten potek poslovnega procesa, zagotoviti mehak in za delavce neboleč prehod in razbremeniti določene obveznosti ob predvidenem času. Paziti moramo na ustrezno komunikacijo, da ljudje sprejmejo nov način dela in novo organiziranost v podjetju. Seveda ne smemo pozabiti tudi na možne težave pri zunanjem izvajalcu. V obdobju nam lahko povzročajo težave delavci, ki so zaradi zunanjega izvajanja izgubili delo. S pravim občutkom vzpodbujanja, razlaganja

in motiviranja nam navadno uspe, da ljudje sprejmejo novo organiziranost in zunanje izvajanje tekoče steče.

Obvladovanje zunanjega izvajanja pa je naslednji proces, ki je dolgotrajnejši, na katerega ne smemo pozabiti. Zavedati se moramo, da na končno uspešnost zunanjega izvajanja v veliki meri vpliva prav obvladovanje. Tega ne smemo gledati kratkoročno, ampak moramo upoštevati dolgoročne prednosti. Le če zunanjega izvajanja ne smatramo smo kot kratkoročni ukrep, lahko v polni meri izkoristimo tudi njegove strateške možnosti. Da to lahko storimo, je potrebno stalno koordiniranje in komuniciranje med partnerjema. V manj strateških razmerjih je lahko komuniciranje manj formalno in preprosto, v zelo kompleksnih in obsežnih razmerjih pa je pametno oblikovati skupino za obvladovanje. V taki skupini mora biti poleg vodje projekta še tehnični specialist. Skupaj morata redno spremljati uspešnost in doslednost izpolnjevanja pogodbe. Veliko pozornosti morata nameniti ustvarjanju pozitivnega delovnega vzdušja, ki veliko pripomore k uspešnem sodelovanju. Sodelovanje je uspešno tedaj, če prinaša koristi za oba partnerja. Tako bosta obe stranki zadovoljni s partnerstvom. In če sta obe stranki zadovoljni s sodelovanjem je to lahko kakovostno in dolgoročno (Stupica 1999, 45). Nadaljnji možni načini povezav podjetij pri zunanjem izvajanju so kratkoročne pogodbe, dolgoročne pogodbe, skupna vlaganja ali delno lastništvo (Šink 1998, 45).

Najboljši nadzor nad zunanjim izvajalcem ima zaradi specifičnega znanja tehnični specialist. On mora biti v čim pogostejšem stiku z zunanjim izvajalcem, ocenjevati njegov napredek, po možnosti predvideti možne tehnične in tehnološke zaplete in o tem obveščati vodjo projekta. Na podlagi zbranih informacij in mnenj z vodjo projekta in po potrebi tudi z nabavnim strokovnjakom ocenijo zunanjega izvajalca in se odločijo o nadaljnji usodi: nadaljevanje sodelovanja, prekinitev pogodbe in iskanje drugega zunanjega izvajalca ali vrnitev dejavnosti nazaj v podjetje. Seveda vse tri možnosti niso enako verjetne. Najmanj verjetna je možnost vrnitve dejavnosti nazaj v podjetje, saj je potrebna investicija za ponovni zagon velika, težava pa je tudi v izgubi tehnološkega znanja za izvajanje dejavnosti. Zato lahko izbiramo predvsem med nadaljnjim sodelovanjem z že izbranim zunanjim izvajalcem ali s prekinitvijo pogodbe in z iskanjem novega.

Odločitev med eno in drugo možnostjo pa je v veliki meri odvisna od pogodbe. Če je ta napisana premalo fleksibilno in so možne spremembe poslovnih ciljev, tehnologije in ekonomskih razmer premalo upoštevane, je lahko vsaj eden od partnerjev nad razmerjem razočaran. Zato mora pogodba dopuščati spremembe v nivoju storitve, obsegu naročil, cene in še kaj. Tako pogodbo je veliko težje pripraviti kot nefleksibilno, se pa trud dolgoročno izplača, saj že v pripravi razrešimo ali omilimo možne težave. Pri pripravi se naj bi še posebej osredotočili na (prirejeno po Bongard 1994, 136):

#### **- času trajanja pogodbe**

Če je pogodba podpisana za prekratek čas, se stroški pogajanj in pogodbe ne povrnejo (manj kot 2-3 leta), pri predolgih pogodbah pa je sprememb že preveč, da bi se jih lahko zajelo v pogodbo (več kot 5 let). Smiselno je ločiti dolžino sodelovanja med podjetjema od dolžine pogodbe o zunanjem izvajanju. Tako izvajalec dolgoročno računa na sodelovanje in investira v nove tehnologije, saj bo investicijo lahko dobil povrnjeno, vendar se ne čuti ujetega v pogodbi.

#### **- določanje cene**

Nespremenljive cene imajo kratek rok trajanja, saj je podjetje odvisno od tržišča in mu ta določa ceno. V taki pogodbi tvegata tako izvajalec, ki se mu lahko cene zaradi višjih stroškov delovne sile, investicij, izobraževanj, energije in še česa, povečajo kot tudi naročnik, ki lahko plačuje zaradi določitve fiksnih cen očitno dražjo storitev. Zato je v takšnih pogodbah smiselnejše izbrati prave mehanizme in metodologije, ki spreminjajo in usklajujejo cene tako, da se te prilagajajo tržnim cenam. Še boljši način oblikovanja cen je, če jih vežemo na ustvarjeni dobiček oz. na dodano vrednost. Tedaj je zunanji izvajalec veliko bolj zainteresiran za uspeh naročnika, pa tudi samo razmerje je veliko bolj fleksibilno.

#### **- nivo storitve**

Nivo storitve se v prihodnosti ne da natančno predvideti. Posebej v visoko tehnoloških in informacijskih storitvah nivo skoraj eksponentno narašča. Zato morata biti tudi v tem primeru partnerja fleksibilna in določiti zahtevani tržni nivo storitve. Tržni nivo pa je najlažje določiti s primerjanjem (benchmarking) s konkurenco, ki naj ga opravi neodvisno podjetje.

### **3 UPORABNI DEL**

#### **3.1 Zunanje izvajanje v svetu in R Sloveniji**

Podjetja tako v svetu kot v R Sloveniji se pri svojem poslovanju srečujejo z globalizacijo, vse močnejšo konkurenco, zahtevnejšimi kupci, vse hitrejšim razvojem tehnologije itd. Ti trendi prinašajo v poslovno okolje nestabilnost in zahtevajo od menedžmenta podjetij da ukrepa in ustrezno prilagodi organizacijsko strukturo. Zaradi teh sprememb, ki spremljajo sodobna podjetja se spreminjajo tudi vzorci delovanja, obnašanja in razvoja. Te spremembe pa tako kot vse prinašajo v podjetje težave, hkrati pa mu nudi tudi nove priložnosti.

##### ***3.1.1 Zunanje izvajanje v svetu***

Vsi vrhunski menedžerji intenzivno iščejo možnosti za zmanjšanje stroškov podjetja, povečanje kakovosti, konkurenčnosti, inovativnosti itd. Prav večja ali manjša uporaba zunanjega izvajanja pokaže razmišljanje menedžerjev katere vire, notranje (lastne zaposlene), ali zunanje (zunanji izvajalci, svetovalci, skupna vlaganja itd.) bolj uporabljajo. Uporaba zunanjih virov intenzivno narašča kar kaže na trend vedno večjo uporabo zunanjih virov ( Pavlin 2004, 11).

Menedžerji ugotavljajo, da jim prav uporaba zunanjega izvajanja lahko prinese dodatne inovacije, ideje, znižanje stroškov, kar jim v vsakodnevnih bojih za kupce prinese strateške prednosti, večje zadovoljstvo kupcev, večji promet in posledično tudi večji dobiček in zadovoljstvo lastnikov. Tako strategijo uporabljajo predvsem večja podjetja, ki niso centralizirana in imajo visoko stopnjo rasti. Ta podjetja iščejo dodatne možnosti za rast prav s pomočjo zunanjih izvajalcev. Značilno je tudi, da so taka podjetja odzivnejša, saj se hitreje prilagodijo trgu. Fleksibilnost in hitrost je za taka podjetja ključnega pomena. Podjetja, ki večkrat spremenijo poslovne funkcije, več uporabljajo tudi zunanje izvajanje. Tudi težnja biti najboljši deluje pozitivno na uporabo zunanjega izvajanja. V nekaj letih naj bi agresivna in ambiciozna podjetja še bolj uporabljala zunanje vire. Ta usmeritev naj bi pripeljala do situacije, da bodo podjetja porabila enako sredstev za zunanje in notranje vire. Pospešilo pa se bo tudi sodelovanje med podjetji.

Glede razširjenosti zunanjega izvajanja v svetu so daleč najbolj razvite ZDA, sledijo pa Japonska, Evropa in ostali svet. Med področji, kjer je zunanje izvajanje najbolj razširjeno, so informacijske tehnologije, podporne dejavnosti, proizvodnje in ravnanje s človeškimi viri. Globalna podjetja veliko bolj uporabljajo vse vrste zunanjih virov kot podjetja, ki delujejo le na ožjem lokalnem področju. Pomembno razliko

predstavljajo tudi panoge. Panoga, ki je bolj razvita, kjer je konkurenca zelo močna, uporablja več zunanjih virov, kot panoga, kjer ta konkurenca ni tako izrazita. Tudi življenjski cikel izdelka pomembno vpliva na uporabo zunanjih virov. Krajši kot je, višji, kot so stroški raziskav in razvoja, bolj podjetje zaupa zunanjim izvajalcem. Trend je tudi, da sodobna decentralizirana podjetja z visoko rastjo prometa, ki agresivno napadajo na trgu, želijo od zunanjih izvajalcev ne samo opravljene storitve ampak tudi vsakodnevne inovacije. Vodilna podjetja so s prenosom inovacijske dejavnosti na zunanje partnerje znižala inovacijske stroške in zmanjšala tveganje za 60 do 90 % (Vrtač 2004, 11).

### ***3.1.2 Zunanje izvajanje v R Sloveniji***

Tudi v Sloveniji menedžerji niso imuni pred trendi v svetu. Sodobna podjetja, ki delujejo na mednarodnem trgu, izkoriščajo in tudi morajo izkoriščati vse prednosti zunanjega izvajanja. Kljub temu da je ta trend sedaj intenzivnejši, pa so večja podjetja med seboj in tudi z manjšimi podjetji sodelovala že od nekdaj. Že v socialističnem obdobju so podjetja med seboj sodelovala v procesu proizvodnje, prenosu tehnologij, boljšemu izkoriščanju delovne sile itd. Tako je tak način dela že bil uveljavljen. Pogodbeni partnerji so nemalokrat prihajali iz tujine. Po propadu starega političnega sistema so najboljši spet in še intenzivneje posegli po uporabi zunanjega izvajanja. Po vzoru tujine pa se je sodelovanje razširilo tudi na druge dejavnosti. Poleg proizvodnih aktivnosti so podjetja izločila tudi vrsto storitvenih nalog. Večina slovenskih podjetij sodeluje z zunanjimi izvajalci. Tako so naša podjetja sledila trendom v svetu in izkoriščajo to možnost. Na GZS Obrtni zbornici Celje so po anketi, ki so jo opravili letos spomladi, ugotovili, da podjetja uporabljajo outsourcing pri logističnih storitvah predvsem v transportu (Morozov 2004, 7). To so predvsem inovativna podjetja, ki so agresivna in ambiciozna.

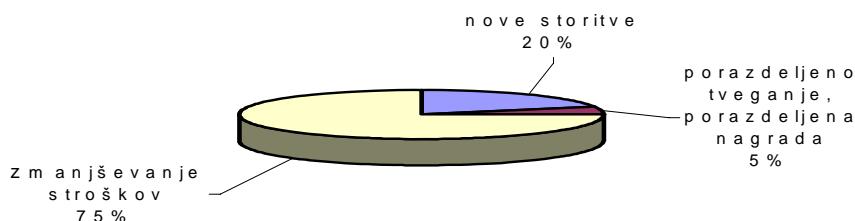
Povprečno slovensko podjetje, ki deluje na ožjem območju, se je odločilo za izločitev samo pomožnih dejavnosti na ravni podjetja, kot so varovanje, čiščenje, storitve prehrane, prevozov itd. Naslednja stopnja v izločanju dejavnosti je izločanje na ravni poslovnih funkcij, kot informacijska tehnologija, pravno svetovanje, varstvo pri delu in podobno. Tako kot v tujini pa v večji meri zunanje izvajanje izkoriščajo večja podjetja in tista, ki delujejo v mednarodno konkurenci. Zaradi kompleksnosti in večjega obsega dejavnosti so se ta podjetja odločila tudi za večje število dejavnosti, ki jih zaupajo zunanjim izvajalcem. Za to se odločajo zaradi večje stroškovne učinkovitosti in večje kakovosti storitve, saj je izvajalec navadno specialist na tistem področju. Seveda pa morajo imeti ta podjetja ustrezno znanje in opremo, biti morajo dovolj fleksibilna in kreirati dogajanje v svoji panogi. Naraščajoči pomen zunanjega izvajanja predstavlja



poslovno priložnost tako za zunanje izvajalce kot tudi za podjetja, ki jih izločajo. Povečanje pomena zunanjega izvajanja se bo iz tujine preneslo tudi v slovenska podjetja. Dolgoročno bodo slovenska podjetja po vzoru tujine prešla taktično fazo zunanjega izvajanja in uvedla tudi strateško fazo. Za to fazo, ki vključuje tudi osnovne dejavnosti podjetja (trženje, kadrovanje, finance itd.), je značilno tesnejše povezovanje naročnika in zunanjega partnerja.

Z vključitvijo Slovenije v EU naenkrat vsa podjetja delujejo na mednarodni sceni, kjer je konkurenca hujša. To dejstvo bo še vzpodbudilo podjetja k uporabi zunanjega izvajanja., saj se podjetja s povečanjem konkurence pogosteje odločajo za to vrsto uporabe virov. Primerjava Slovenije s svetom kaže, da slovenska podjetja manj uporabljajo zunanje izvajanje, posebno še tista, ki niso na udaru mednarodne konkurence. Enak nivo zunanjega izvajanja, kot ga imajo tuja podjetja, uporabljajo le redka slovenska podjetja, ki delujejo že vrsto let v ostri mednarodni konkurenci. Lahko rečemo, da je zunanje izvajanje še v začetni taktični fazi. Le redki menedžerji izkoriščajo prednosti tudi strateškega zunanjega izvajanja. Vendar se naša podjetja zgledujejo po tujini in vidijo priložnosti tudi na tem področju (Okorn 2003).

**Slika 2:** Razlogi uporabnikov zunanjega izvajanja dejavnosti danes



Vir: [www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/izvajanje/stran4.asp](http://www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/izvajanje/stran4.asp) (15. 4. 2005)

### 3.1.3 Trendi zunanjega izvajanja v naslednjem obdobju

Podjetja, ki se odločajo o možnostih zunanjega izvajanja oziroma so v fazi dogovorov, bi morala skrbno preučiti potrebe, ki bodo šele prišle. Že sedaj morajo določiti dodano vrednost in cilje, ki jih pričakujejo in skleniti takšne pogodbe, ki bodo vse to omogočile. Sodelovanje se sklene za večletno obdobje, zato mora pogodba, ki jo bomo sklenili danes, ustrezati tudi čez dve ali tri leta.

Po današnjih raziskavah obstajajo trije glavni razlogi, zaradi katerih se naročnik odloči za zunanje izvajanje (Alexander 1995, 47):

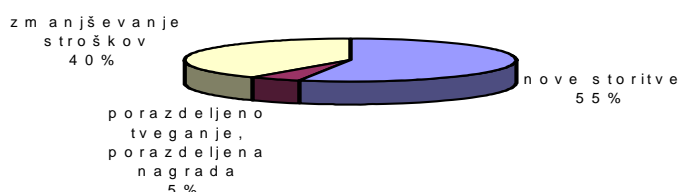
- Zmanjševanje stroškov. Večina današnjih podjetij se pri zunanjem izvajanju osrediniti predvsem na zmanjševanje stroškov, povezanih z informacijsko tehnologijo.

- Nove storitve. Podjetja poizkušajo s pomočjo zunanjih izvajalcev pridobiti nova znanja in jih uporabiti pri ponujanju novih storitev. Definicija, cilj in obseg novih znanj so vključeni in natančno opredeljeni v členih pogodbe. Podjetja si želijo na ta način v svoje poslovanje vpeljati nove informacijske tehnologije, ki so danes generator novih poslovnih priložnosti.

- Porazdeljeno tveganje, porazdeljen uspeh. Tovrstno sodelovanje se je začelo pojavljati predvsem v zadnjem času s prihodom elektronskih storitev. Raziskave so pokazale predvsem dva pristopa k taki vrsti tveganju. Nekatere pogodbe določijo pričakovano vrednost in tveganja, ki se potem porazdelijo med naročnika in izvajalca. Drugi pristop pa se kaže v ustanovitvi tretjega podjetja, tako imenovanega »joint venture«. Obstajata dve mejni obliki sodelovanja-neformalna povezava in skupno podjetje (»joint venture«), med njima pa obstaja več stopenj povezovanja (Ogorelec 2001, 462).

V prihodnosti bodo vse storitve, ki jih bo podjetje ponujalo, na nek način povezane z informacijsko tehnologijo, zato je pričakovati precej drugačen prerež zgornjega kolača. Manjši stroški ne bodo več odločilni in poglobitni razlog za uspeh. V današnjem poslovnem svetu vse teži k večjim dobičkom. Največja priložnost za podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje, je dostop do strokovnega znanja v obliki pristopa do najnovejših tehnologij in ustrezno šolanih kadrov. Hkrati moramo spremeniti miselnost in odnos do dobaviteljev, saj, kakor se do njega vedeš, takšen bo njegov odziv. Zunanja oskrba pomeni partnerstvo v najpopolnejšem pomenu te besede (Šink 1999, 22). Pomembno bo, da izvajalec dela tesno skupaj z naročnikom. Le tako bo mogoče v prihodnosti pričakovati, da bodo podjetja znala in zmogla trgu ponuditi ustrezne nove storitve, ki jim bodo prinesla dobiček in uspeh.

**Slika 3:** Razlogi uporabnikov zunanjega izvajanja dejavnosti v prihodnosti



Vir: [www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/izvajanje/stran4.asp](http://www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/izvajanje/stran4.asp) (15.4.2005)

### 3.2 Zunanje izvajanje v Konus Konex-u

### **3.2.1 Osnovni podatki podjetja Konus Konex, d.o.o.**

Podjetje Konus Konex ima sedež v Slovenskih Konjicah. Nastalo je iz velikega industrijsko poslovnega sistema Konus, ki je bil ustanovljen že leta 1894. Več kot stoletna tradicija v usnjarski proizvodnji je bila temelj sedanje družbe, ki je nastala po razpadu sistema Konus v začetku 90-tih. Družba Konus Konex se je specializirala za izdelavo specifičnega proizvodnega programa skupaj z italijansko družbo Chiorino. Partnerstvo daje uspešne poslovne izide. Družba zaposluje 170 sodelavcev in ima letni promet 12 mil. EUR (leto 2003). Več kot 80 % prometa ustvari z izvozom v EU, ZDA, bivšo Jugoslavijo in Rusijo. Proizvodni program je v veliki meri namenjen industriji in le v manjši široki potrošnji. Družba ima tudi več trgovskih podjetij na tujem, in sicer v Rusiji, Srbiji, BiH, Hrvaškem, Romuniji, Bolgariji in Slovaškem.

Osnovni proizvodni program obsega tri glavne sklope: Siloni, transportni trakovi in filtri.

Siloni so netkani materiali, izdelani s specialnim postopkom, pri katerem se sintetična vlakna najprej mehansko oblikujejo v flis, ki se nato kemijsko učvrsti. Kemikalije, ki jih pri tem uporabijo, dajejo Silonu zelo dobre končne uporabne lastnosti. Konus Konex izdeluje veliko vrst Silona. Ta material se uporablja predvsem v čevljarstvu kot podloga za različne dele čevljev. Ima dobre fizične lastnosti (odporen na temperaturo, razna topila, trganje itd.) se z lahkoto obdeluje in oblikuje, lahko pa se ga še oplemeniti z različnimi premazi in nanosi.

Drugi pomemben sklop proizvodnega programa so transportni trakovi. Ti trakovi so lahko umetni ali naravni, največkrat pa se uporablja mešana sestava. Večina teh trakov je narejena po naročilu za posebne namene. Uporabni so za transportiranje materiala in za prenašanje energije.

Zadnji pomembnejši sklop pa sestavljajo filtri. Ti se delijo na filtracijo zraka-suhi filtri in na filtracijo tekočin-mokri filtri. Suhi filtri se uporabljajo za čiščenje zraka pri klimatskih napravah in filtri za odstranjevanje prahu in delcev iz zraka. Narejeni so iz netkanih, posebej obdelanih snovi, ki imajo visoko propustnost in nizko upornost zraka. Filtri za tekočine pa so iz umetnih materialov in so tkani ter temperaturno in površinsko obdelani. Uporabljajo se za čiščenje in filtracijo organskih in anorganskih topil ter v kemijski, farmacevtski in galvanski industriji.

### **3.2.2 Zunanje izvajanje v Konus Konex-u**

Podjetje Konus Konex že vrsto let izkorišča možnosti zunanjega izvajanja. Ker podjetje posluje na območju večje industrijske cone, to priložnost v celoti izkorišča. Zato so se skupaj z ostalimi podjetji v coni odločili zaupati zunanjim izvajalcem storitev varovanja, prehrane in preskrbe energije. Pri teh storitvah so idealno izkoristili bivšo infrastrukturo velikega industrijskega kompleksa Konus, ki je deloval na tem območju. Podjetje Konus Konex pa se je odločilo za še dodatna zunanja izvajanja na področjih vzdrževanja, logistike in informacijske tehnologije. Za vsako od omenjenih dejavnosti ima podpisano ločeno večletno pogodbo s specializiranim podjetjem. Tako se je podjetje lahko osredinilo na ključno dejavnost, znižalo stroške, prišlo do potrebnih znanj na teh področjih in ohranilo konkurenčne prednosti. Pri vseh pogajanjih in podpisih pogodb v zvezi z zunanjim izvajanjem je sodeloval vršni menedžment. Zaradi pozitivnih izkušenj iz dosedanjih pogodbenih razmerij so se odločili, da situacijo, do katere je prišlo v omenjenem primeru, razrešujejo na podoben način preko zunanjega izvajanja.

### ***3.2.3 Razlogi za zunanje izvajanje***

V letih 2000 je podjetje Konus Konex začelo sodelovati s podjetjem Tekstilna Medvode (v nadaljevanju TM). To podjetje, je bilo v slabem finančnem položaju, z neuspešnim proizvodno-prodajnim programom, zastarelim strojnim parkom in z mladim in neizkušenim vodstvenim kadrom. Vodstvo TM je videlo edino razrešitev za preživetje podjetja sodelovanje z uspešnim Konus Konexom. Tudi Konus Konex je bil za sodelovanje zainteresiran, saj bi lahko prevzel kupce TM, posebno pa zaradi programa mokre filtracije, ki ga podjetje Konus Konex do tedaj ni imelo. Še preden je do konkretnega sodelovanja prišlo, so upniki podjetja TM dosegli stečaj podjetja. Vodstvo Konus Konexa je hitro reagiralo in doseglo s stečajno upraviteljico dogovor o najemu poslovnih prostorov in strojnega parka zaradi nadaljevanja proizvodnje. Hkrati pa je moralo poiskati dolgoročno razrešitev za nastali problem. Program, ki je bil podoben kot Konexov, so je takoj začeli izdelovati v matičnem podjetju, težavo je predstavljal program mokre filtracije, ker Konus Konex ni imel ne znanja in ne potrebnega strojnega parka. Vodstvo Konusa je razmišljalo o delnem odkupu proizvodnih prostorov, strojnega parka in z obstoječimi sodelavci in prenovljenim vodstvom nadaljevanje proizvodnje na isti lokaciji. Druga možnost je bila tudi selitev proizvodnje na lokacijo Konus Konex-a v Slovenske Konjice. Ugotovili so, da je Konusu že tedaj na omenjeni lokaciji primanjkuje prostora, nimajo pa niti tehničnega znanja, strojnega parka kot tudi ne izkušenih ljudi s potrebnim znanjem. Zato je vodstvo Konusa razmišljalo v dveh smereh: nadaljevati proizvodnjo na lokaciji v Medvodah ali

izdelovati blago pri zunanjih izvajalcih. Ker do dogovora za odkup delnih proizvodnih prostorov ni prišlo, so se odločili za proizvodnjo pri zunanjih izvajalcih.

Iz navedenega je razvidno, da je prišlo do zunanjega izvajanja predvsem zaradi odločitve menedžmenta. Odločitev za zunanje izvajanje ni temeljila na analizi stroškov, prizadetih ali tveganja, ampak jih je k temu prisilila situacija. Menedžment Konusa je imel pred očmi pričakovane koristi s pridobitvijo novih kupcev, z razširitvijo programa in od tudi finančne koristi od razširjenega programa. V tistem trenutku je bilo najpomembnejše doseči nadaljevanje proizvodnje in na ta način ohraniti kupce.

Cilj v konkretnem primeru ni bil zmanjšanje stroškov, zmanjšanje tveganja, večja osredinjenost, boljši finančni položaj itd., ampak zagotovitev naročil kupcev. Taka odločitev za zunanje izvajanje ima lahko tudi slabosti. Te slabosti so predvsem:

- možni višji stroški zaradi naraščajočih stroškov uvedbe, komuniciranja in nadzora;
- slaba kakovost zaradi časovne stiske in posledično slabo in hitro izpeljane predaje poslov;
- možna odvisnost od zunanjega izvajalca, posebno, če se zaveda stiske, v kateri je naročnik;
- izgube tehnološkega znanja.

Predvsem vodstvo Konex-a se je zavedalo tveganja z vidika izgube tehnološkega znanja in kupcev, saj se je ravno zaradi širitve prodaje na program mokre filtracije odločilo za vso investicijo. Ni želelo izgubiti pravkar pridobljenega znanja in izkušenj, zato je zahtevalo v pogodbi z zunanjimi izvajalci konkurenčno klavzulo.

Vodstvo Konus-a se je odločilo, da zunanje izvajanje storitev razdeli na dva dela, ki sta smiselna in tvorita celoti. Prvi del zunanjega izvajanja je bila priprava surovin (snovanje, sukanje in druga priprava surovin) in tkanje tkanin, za izvedbo katere je bil s strokovne strani zadolžen strokovni sodelavec. Drugi del zunanjega izvajanja pa sta bila pranje in termična dodelava tkanin, za katere del je bil s strokovne strani zadolžen drugi sodelavec. To diplomsko delo bomo omejili samo na drugi del zunanjega izvajanja, ker smo v tem delu aktivno sodelovali in poznamo podrobnosti. Vodstvo je določilo skupini, v kateri bodo tri osebe: član ožjega vodstva Konusa, strokovnjak s tehnološkega področja in koordinator, ki bo zadolžen tudi za pogajanja.

### **3.2.4 Vzpostavitev meril**

Pri zunanjem izvajanju dejavnosti je vzpostavitev meril ključnega pomena, ker podjetje določi izide, ki jih želi prejemati in ne načina, kako bo izvajalec te naloge

izvedel. Merila omogočajo, da lahko kontrolirajo zunanjega izvajalca in merijo njegov uspeh. Če jih ne določijo, ne morejo meriti njegovega uspeha. Pri vzpostavitvi meril za merjenje kakovosti storitve so prevzeli standarde, ki so že bili vzpostavljeni v TM. To je bil ciljni nivo storitve. Ker so želeli pri zunanjem izvajalcu dodelovati več vrst tkanin (več kot 10), je skupina za vsako tkanino posebej določila zelene karakteristike in dovoljene tolerance. Določili so način merjenja in periodično mesečno obdobje merjenja, hkrati pa so določili tudi način označevanja in pakiranja tkanin. Kot izvajalca meritev je bil določen laboratorij, ki je za Konus že izvajal meritve in kontrolo. Ničesar pa se skupina ni dogovorila glede časovnih rokov in kazni (nižja cena storitve) zaradi slabo izvedene storitve niti ne o načinih in motiviranju zunanjega izvajalca za kakovostno in pravočasno izvedeno storitev. Sklenjeno je bilo, da strokovni sodelavec nudi pomoč in strokovna znanja s strani Konusa, dokler zunanji izvajalci ne bodo zmožni storitve izvajati samostojno.

### ***3.2.5 Proces iskanja zunanjega izvajalca***

Pri iskanju zunanjega izvajalca so zaradi transporta in lažjega dogovarjanja, omejili obseg iskanja na Slovenijo. Tako so vsem pomembnejšim tekstilnim podjetjem v Sloveniji, kjer so vedeli, da imajo ustrezni strojni park, poslali povpraševanje z zahtevami, okvirne količine in prošnjo za obisk. Ker so v TM že prej delovali v tej panogi, so določene osebe v sorodnih podjetjih tudi osebno poznali, in so tudi na ta način poizkusili doseči kontakt. Hkrati so v dopisu zapisali, zakaj potrebujemo njihovo pomoč in zakaj so se obrnili prav na njih. V teh dopisih so poizkusili biti čim bolj realni. Hkrati so v omenjenem dokumentu predstavili podjetje Konus Konex, ki v tekstilni panogi ni bilo znano.

Med izbranimi podjetji so bili samo taka, ki so imela potreben potencial za izvedbo zunanjega izvajanja, imela pa so tudi potrebne izkušnje na tem področju. Vsako vrnjeno ponudbo so v skupini podrobno pregledali in se odločili, da obišejo podjetja, ki so pokazala interes za sodelovanje. Predvsem so iskali podjetja, ki so bila pripravljena in zmožna zadovoljevati njihove potrebe, bila finančno stabilna in so razumela njihovo situacijo. Hkrati pa so iskali podjetje, ki ima ekonomijo obsega in že izkušnje z zunanjim izvajanjem.

Tako so obiskali naslednja podjetja:

- IBI Kranj, d.d.,
- Induplati Jarše, d.d.,
- Novoteks Tkanina, d.d.,
- Merinka Maribor, d.d.,

- ZVEZDA Tekstilna tovarna, d.d.,
- SVILANIT Tekstilna tovarna, d.d. in
- BPT Tržič, d.d..

Po obisku vseh podjetij so v ožjem izboru ostala še podjetja BPT Tržič, d.d., SVILANIT, d.d., in IBI Kranj, d.d.. Druga so zaradi različnih razlogov, npr. zastarelega strojnega parka, finančne nestabilnosti ali podobnih stvari, izločili. Ta podjetja so bila tudi lokacijsko najbližje lokaciji tkanja, ki je bila v Ljubljani v podjetju Velana, d.d.. Vsa ta podjetja so imela vso potrebno strojno opremo in tudi pripravljenost tako menedžmenta kot tudi operativnih izvajalcev. Zato so predlagali, da izvedejo manjšo preizkusno proizvodnjo, ki bi jo izvedli v omenjenih podjetjih, da bi se prepričali o možnosti redne proizvodnje. Tako bi tudi lažje izoblikovali ceno storitve. V omenjenih podjetjih so se z idejo strinjali, vendar so zahtevali neko pavšalno plačilo za storitev, kar so sprejeli.

Po tej preizkusni proizvodnji so se odločili sodelovati s podjetjema IBI Kranj, d.d., in BPT Tržič, d.d., saj so v teh dveh podjetjih dobili najboljše izide. Ugotovili so, da sta ti podjetji najbolj primerljivi glede načina proizvodnje. Za obe podjetji pa so se odločili zaradi zmanjšanja tveganja in lažje izpolnitve časovnih rokov do njihovih kupcev (če ne bo mogoče izvesti storitve v enem podjetju, bo pa v drugem). Hkrati so računali na bolj konkurenčno ceno, saj so vedno imeli alternativnega zunanjega izvajalca.

### ***3.2.6 Pogajanja in sestava pogodbe***

Pri pogajanjih, sestavi in podpisu pogodbe je sodeloval samo vršni menedžment Konus Konex-a, ki je imel s tem že predhodne izkušnje. Strokovni sodelavci pa so prispevali del pogodbe, ki zadeva specifikacijo nalog, zahtevani nivo storitev in predlagano prehodno obdobje. Iz pogovorov so razbrali, da je Konus izrecno zahteval zavarovanje intelektualnih pravic, lastništvo nad informacijami in tehnologijo. Vse intelektualne in podatke morajo zunanji izvajalci obravnavati zaupno. Poznali pa so vse potrebne informacije in ceno storitve zunanjega izvajanja, ki je bila med izbranimi izvajalcema zelo konkurenčna, da so lahko pričeli z delom.

### ***3.2.7 Prenos dejavnosti***

Po podpisu pogodbe, ki nekako predstavlja zaključek dogovarjanj in začetek operativnega dela, so prevzeli pomembnejšo vlogo operativci, ki so pričeli s prenosom dejavnosti in samim obvladovanjem.

Pri prenosu dejavnosti so najpomembnejše ključne osebnosti v podjetju zunanjega izvajalca, saj je velikokrat samo od njih odvisno, v kolikšni meri zunanji izvajalec izpolnjuje podpisane obveznosti. Zato so se jim posebno posvetili. Te ključne osebnosti so našli v tehničnih vodjih v posameznih tovarne in vodjih oddelka, kjer se je zunanje izvajanje izvajalo. Zanimivo je, da so se v delo pri zunanjem izvajalcu vključili tudi razvojni oddelki in poizkusili pomagati pri izpeljavi projekta. To potezo so sprejeli kot resnost zunanjega izvajalca, da projekt izpelje, tako kot so se dogovorili. Zato so jim izročili vso potrebno tehnično in tehnološko dokumentacijo, zahtevane standarde in normative. Po izročitvi tehničnemu vodstvu zunanjih izvajalcev vse potrebne dokumentacije se je začelo praktično delo na prenosu znanja in svetovanju zunanjim izdelovalcem.

Hkrati so se že pri začetnih dogovorih sporazumeli za še sprejemljivi nivo storitve in kje bodo merili ustreznost te storitve. Konus Konex je zahteval merjenje pri njihovem izvajalcu teh storitev, ki je že izvajal kontrolo za Konus Konex. Dopusčali pa so možnost kontrole meritev, saj so zunanjim izvajalcem hkrati s tehnično dokumentacijo priložili tudi zahtevane standarde in karakteristike posamezne tehnične tkanine. Priložili so tudi natančen postopek merjenja kakovosti in zahtevanih parametrov, da sta lahko zunanja izvajalca sama preverila ustreznost ali neustreznost gotovega artikla.

Ko so pripravili vse tehnične in birokratsko zadržke, so lahko pričeli s proizvodnjo. Pri tem jim je bilo v veliko pomoč poznavanje ključnih oseb, ki so jim lahko kadarkoli pomagale in po možnosti izpolnjevale njihove želje. Kljub pripravljenosti osebja zunanjega izvajalca, njihovemu sodelovanju in zavzetosti je bil prenos dejavnosti vse prej kot lahek. Ker so se posvetili izidom in ne enakemu načinu dela, so že dane tehnične predpise izdelave popravili in prilagodili posameznemu zunanjemu izvajalcu, njihovemu načinu dela in njihovemu strojnemu parku. To pa je pomenilo, da so bili prisotni vsaj pri prvi izvedbi dodelave vsakega artikla pri posameznem izvajalcu. Začeli so z artikli, ki so za izdelavo lažji. Pri prvi izvedbi je bil prisoten tudi eden od ključnih ljudi zunanjega izvajalca, navadno obratovodja ali oseba iz razvoja. Nato so skupaj določili oziroma prilagodili parametre izdelave za posamezen artikel. Po končanju so vzeli vzorec tkanine, ki so jo dali v analizo. Če je bila analiza iz laboratorija ustrezna, so potrdil način izdelave za določen artikel, ki so ga nato po popravljenih parametrih izdelovali samostojno. Večkrat pa je bilo potrebno ponovno spremeniti način dela in parametre, saj analize niso bile vedno ustrezne. Skupaj z vodjo oddelka so se tudi odločili, da bodo artikle vedno izdelovali isti ljudje, s katerimi so začeli sodelovati od samega začetka. Le tako so lahko upali, da bomo dosegli ustrezno ponovljivost serij. Pri enem artiklu pa niso nikakor uspeli doseči ustreznih karakteristik, zato so morali spremeniti tkanje artikla. Le tako so dosegli zahtevane karakteristike.



### **3.2.8 Obvladovanje sodelovanja**

Po uvajalnem obdobju, ki je navadno turbolentno in polno »ad hoc« odločitev, je potrebno sodelovanje umiriti in vzpostaviti konkretne in korektne odnose. Za ohranjanje učinkovite partnerske povezave mora menedžment obeh družb vzpostaviti konstruktivne odnose ter postopke za nadzor in ocenjevanje izidov pogodbenega odnosa. To pomeni, da je potrebno z vsake strani določiti osebo, ki bo zadolžena za vodenje, organiziranje in komunikacijo s sodelujočo stranjo. Vzpostaviti so morali tudi postopke za nadzor kakovosti izvedenih del in ocenjevanje drugih razmerij pogodbenega odnosa. Za upravljavca s strani Konusa sta bila določena dva strokovna sodelavca, neformalno pa je imel tudi vsak od zunanjih izvajalcev svojo odgovorno osebo. Pri vsakdanjih dogovorih o usklajevanju, kdaj pripeljati odpeljati blago, kdaj dodelati ta ali oni artikel ali podobno, je odločal en sam upravljavec, pri zahtevnejših dogovorih (uskladitev ali sprememba pogodbe, večja reklamacija, sprememba tehničnih karakteristik pri artiklih itd) pa sta sodelovala kot tim. Trudili so se, da bi bili osebni medsebojni stiki čim pogostejši. Posebej še, če je prihajalo do kakršnihkoli težav, ki so jih s skupnimi močmi poizkusili razrešiti. Posebno pozorno so spremljali, če tkanine ustrezajo zahtevanim karakteristikam, če so dosegali zahtevane roke in zahtevan obseg poslovanja, če sodelovanje poteka po zastavljenih ciljnih in aktivnostih itd. Vsekakor so se trudili ustvariti pozitivno vzdušje med zunanjimi izvajalci in njimi, da bi jim uspelo uspešno izpeljati zunanje izvajanje.

### **3.2.9 Opustitev zunanjega izvajanja**

Kljub uspešnemu začetku sodelovanja z zunanjim izvajalcem in dobrimi obeti se je vodstvo podjetja Konus Konex po slabih dveh letih od začetkov odločilo za prenehanje zunanjega izvajanja. Odločili so se za nakup ustrezne rabljene naprave in za dodelavo tkanin v matičnem podjetju. S skrbniki se o vzrokih za to odločitev niso pogovarjali. Niso imeli občutka, da bi bil projekt zunanjega izvajanja slabo izpeljan in tudi niso bili deležni kritik slabega dela. Zanimivo pri tej odločitvi je to, da je tkanje ostalo pri zunanjem izvajalcu, kljub težavam z njim.

Ta odločitev je imela za posledico preusmeritev energije, časa in pozornosti na iskanje in učenje sodelavcev za obvladovanja stroja v matičnem podjetju v Slovenskih Konjicah. Ljudje v Konusu niso imeli izkušenj pri obvladovanju teh naprav, zato jih je bilo potrebno priučiti od začetka. Seveda pa je imelo to tudi dobro stran, saj so jih lahko naučili načina dela, ki je za te tkanine najprimernejši. Ljudje, ki so se učili za dodelavo tkanin na tej napravi, so bili zelo spretni in pripravljeni za učenje, tako z njihovo

priučitvijo niso imeli težav. V kratkem času so uspešno prenesli tehnologijo v Konus in prilagodili tehnične predpise novim razmeram.

### 3.3 Vzroki za opustitev zunanjšega izvajanja

Ko razmišljamo o možnih vzrokih za opustitev zunanjšega izvajanja v konkretnem primeru in prebiramo in iščemo vzroke za opustitev, jih večina ne ustreza. Vedeti moramo, da je imelo vodstvo Konusa izkušnje z zunanjim izvajanjem že od prej in je poznalo in pričakovalo možne težave pri uvajanju. Prepričani smo, da je uprava Konusa predvidela njihovo neizkušenost in možne težave zaradi tega ter jim prepustila samo tiste naloge, ki so jih bili sposobni izvesti. Zato mislimo, da je bila odločitev za opustitev zunanjšega izvajanja odločitev menedžmenta. Pri odločanju o zunanjem izvajanju, zakaj ga potrebujemo in kaj je vzrok za to odločitev, niso igrali vlogo ocena stroškov, tveganje, zaposleni ali trg. Pri konkretni odločitvi za zunanje izvajanje je po našem mnenju šlo samo zaradi odločitve menedžmenta, ki je iskal in našel možnost za nadaljevanje proizvodnje. Tako kot pri odločitvi za uvedbo kot tudi pri odločitvi za opustitev zunanjšega izvajanja je prišlo po našem mnenju zaradi volje menedžmenta. Seveda pa bomo preverili tri možne vzroke za takšno dejanje in poizkusili dokazati to trditvev. Preko predpostavk bomo dokazali, da je pri tej odločitvi resnično bila bistvena vloga menedžmenta:

1. **predpostavka:** Menedžment Konus Konex-a, d.o.o., je opustil zunanje izvajanje zaradi zmanjšanja prodaje izdelanih količin na trgu. S tem se je zmanjšala potreba in se ekonomsko ni več izplačalo izdelovati omenjene količine pri zunanjih izvajalcih. Cenejše jih je bilo kupiti na trgu.

Med viri smo priložili Letna poročila o prodaji tehničnih tkanin za leta 1999, 2001 in 2002. Izpustili smo leto 2000, saj je v tem letu podjetje Tekstilna Medvode začelo s stečajnim postopkom, in številke ne prikazujejo realnega stanja.

**Tabela 1 :** Prodaja tehničnih tkanin v letih 1999, 2001, 2002

	Leto 1999	Leto 2001	Leto 2002
Tekstilna Medvode	47.723 m		
Konus Konex na lokaciji v Medvodah		44.263 m	26.485 m
Zunanji izvajalci			19.954 m

Skupaj	<b>47.723 m</b>	<b>44.263 m</b>	<b>46.439 m</b>
Povprečje vseh let	<b>46.142 m</b>		
Faktor povprečja treh let	<b>1,034</b>	<b>0,959</b>	<b>1,006</b>
Razlika v t.m.	<b>+1581 m</b>	<b>-1879 m</b>	<b>+297 m</b>

Vir: Letna poročila za leto 1999, 2001, 2002

Iz tabele je razvidno, da so v letu 2002 sicer naredili manj tekočih metrov tkanine, kot leta 1999, in skoraj enako povprečju. Glede na podatke je videti trend v vzponu oziroma vpliv novih kupcev, ki jih je pridobila globalna mreža Konus Konexa. V letih 2001 in 2002 naj bi Konus odkupoval blago tudi od Tekstilne Medvode v stečaju. Menimo, da je v tem vzrok za zmanjšanje proizvodnje v letih 2001 in 2002.

2. **predpostavka:** Menedžment Konus Konex-a, d.o.o., je opustil zunanje izvajanje zaradi neustrezne kakovosti izdelkov. S tem se je povečalo število reklamacij in nezadovoljnih kupcev. Pogojno je s tem upadel promet.

Kot smo že omenili, so se strokovni sodelavci s strani Konus Konex-a posebej osredotočili na kakovost. Že v podpisanih pogodbah so poleg konkurenčne klavzule zelo veliko pozornosti namenili doseganju in vzdrževanju zahtevanih meril. Zato so preverjali kakovost ne samo enkrat mesečno, ampak po vsaki končani sarži. Sarže, ki niso bile ustrezne, so ponovno vrnil v obdelavo, da so ustrezale zahtevanim merilom. Zato se ni zgodilo, da bi neustrezna sarža bila v prodaji. Zato se zadovoljstvo kupcev zaradi kakovosti ni zmanjšalo.

Te trditve ne moremo dokazati s poročili o reklamacijah, kajti nismo uspeli pridobiti teh podatkov. Zato pa to dokazujemo s poročili o opravljenih analizah. V naslednjih tabelah lahko primerjamo predpisane tehnične podatke za najpomembnejših šest artiklov in poročila o opravljenih analizah za omenjene artikle pri kooperantih.

**Tabela 2:** Tehnični podatki o artiklih

artikel	Teža (g/m <sup>2</sup> )	Zračna propustnost (m <sup>3</sup> /min/m <sup>2</sup> )	Trd. po dolžini (daN/5cm)	Trd. po širini (daN/5cm)
PP 41	450 ± 5 %	7 ± 10 %	480 ± 10 %	230 ± 10 %
S 52	540 ± 5 %	4 ± 10 %	80 ± 10 %	60 ± 10 %
PP 40/Š	435 ± 5 %	8 ± 10 %	400 ± 10 %	150 ± 10 %
PE 50/14	440 ± 5 %	6 ± 10 %	650 ± 10 %	400 ± 10 %

P 40	410 ± 5 %	27 ± 10 %	70 ± 10 %	32 ± 10 %
PEK 30	255 ± 5 %	3 ± 10 %	200 ± 10 %	220 ± 10 %
L 20	200 ± 5 %	46 ± 10 %	135 ± 10 %	135 ± 10 %

Vir: Potrdila o kakovosti izdelkov letnik 2005

**Tabela 3:** Podatki o opravljenih analizah

artikel	Teža (g/m <sup>2</sup> )	Zračna propustnost (m <sup>3</sup> /min/m <sup>2</sup> )	Trd. po dolžini (daN/5cm)	Trd. po širini (daN/5cm)
PP 41	445	6,5	470	225
S 52	556	3,9	84	58
PP 40/Š	430	8	390	155
PE 50/14	450	6,5	660	390
P 40	400	26	68	33
PEK 30	260	3	210	205
L 20	195	48	140	130

Vir: Poročila o opravljenih analizah tehničnih tkanin izdelanih pri kooperantih

Iz tabel je razvidno, da tkanine, izdelane pri kooperantih, ustrezajo zahtevam in zato ne morejo biti vzrok za opustitev zunanjega izvajanja dejavnosti.

3. **predpostavka:** Menedžment Konus Konex-a je opustil zunanje izvajanje zaradi previsoke cene storitev zunanjih izvajalcev. Ceneje je dodelovati tkanine v lastni režiji, čeprav to pomeni nakup ustreznega stroja in zaposlitev ter izučitev operaterjev na omenjenem stroju.

Podjetja se največkrat odločijo za zunanje izvajanje zaradi zmanjšanja stroškov. Kot smo že omenili v tem primeru ni tako. Zato se zdi logično, da podjetje najprej ni gledalo na stroške, ampak na nadaljevanje proizvodnje. Sčasoma pa se je posvetilo tudi preračunu stroškov in spoznalo, da so se povečali. Zato je reakcija vodstva normalna, vrnitev storitev nazaj v matično podjetje. Vendar to ne drži. Matično podjetje tega tehnološkega procesa še ni nikdar delalo, lahko bi se samo oprlo na izračune Tekstilne Medvode. Hkrati bi bilo potrebno zaposliti in izučiti operaterje, in kupiti ustrezen stroj. Ne smemo pozabiti tudi na investicije v modernizacijo stroja in njegovo vzdrževanje. Ker ne poznamo stroškov nakupa stroja, izobraževanja in drugih stroškov, bomo primerjal stroške na tekoči meter tkanine, pri kooperantih z izračuni iz Tekstilne Medvode.

**Tabela 4:** Strošek dodelave po artiklih

artikel	Strošek dodelave v TM (za tekoči meter)	Strošek dodelave pri kooperantih (za tekoči meter)	Razlika (za tekoči meter)
PP 41	1,52 EUR	1,22 EUR	+ 0,30 EUR
S 52	1,99 EUR	1,59 EUR	+ 0,40 EUR
PP 40/Š	1,52 EUR	1,22 EUR	+ 0,30 EUR
PE 50/14	0,75 EUR	0,52 EUR	+ 0,23 EUR
P 40	0,50 EUR	0,41 EUR	+ 0,09 EUR
PEK 30	0,74 EUR	0,41 EUR	+ 0,33 EUR
L 20	0,67 EUR	0,61 EUR	+0,06 EUR

Viri: Ponudbe za dodelavo IBI Kranj  
Ponudbe za dodelavo BPT Tržič  
Interne kalkulacije Tekstilna Medvode

Iz tabele je razvidno, da je strošek storitve pri kooperantih cenejši pri vseh artiklih. Menimo, da bi se še to ceno dalo zmanjšati, če bi se s kooperanti pogajali. Naredili smo kalkulacijo s povprečnimi količinami artiklov in bomo primerjali cene pri kooperantih in izdelavo po kalkulaciji Tekstilne Medvode.

**Tabela 5:** Kalkulacija predvidenih količin in cen

artikel	Letno povprečje	Strošek po kalkulaciji TM	Strošek pri kooperantih	Razlika v prid kooperantom
PP 41	17972 m	27.317 EUR	21.926 EUR	5.391 EUR
PP 40/Š	2434 m	3.699 EUR	2.969 EUR	730 EUR
PE 50/14	2052 m	1.539 EUR	1.067 EUR	472 EUR
PEK 30	2191 m	1.621 EUR	898 EUR	723 EUR
L 20	897 m	601 EUR	547 EUR	54 EUR
Skupaj letno				7370 EUR

Viri: Letna poročila za leto 1999, 2001, 2002  
Ponudbe za dodelavo IBI Kranj  
Ponudbe za dodelavo BPT Tržič  
Interne kalkulacije Tekstilna Medvode

Iz tabele je razvidno, da so artikli, za katere imamo kalkulacije, očitno cenejše proizvedeni pri kooperantih. Zato tudi za to hipotezo velja, da stroški ne morejo biti vzrok opustitve zunanjega izvajanja. Glede na to, da kalkulacij in stroškov dodelav za vse artikle nimamo, je težko natančno izračunati končni finančni izid. Lahko pa po teh podatkih, ki jih imamo, ocenimo možne stroške. Povprečno razmerje med tehničnimi

tkaninami je 20-25 % PE tkanin in 75-80 % PP tkanin. Po podatkih ki jih imamo je izdelava PE tkanin pri kooperantih povprečno za 0,207 EUR na tekoči meter cenejša kot po kalkulaciji v TM. Razlika pri PP tkaninah pa znaša 0,30 EUR za tekoči meter tudi v korist zunanjih izvajalcev. Če pa gledamo procentualno, pa razlika v prid kooperantov znaša pri PE tkaninah 28,75 % in pri PP tkaninah 19,7 %.

Vseeno se je menedžment Konus Konusa odločil opustiti zunanje izvajanje in nadaljevati proizvodnjo v matični tovarni v Slovenskih Konjicah. Za takšno odločitev je moral imeti drugačne kalkulacije dodelave tehničnih tkanin, ki so nam neznane, saj se ekonomsko takšna odločitev ne zdi razumna.

## 4 ZAKLJUČEK

Izločanje dejavnosti iz podjetja v svetu in tudi pri RS postaja glavno orodje menedžerjev za izvajanje sprememb, rast podjetja ter povečanje premoženja delničarjev. Ta odločitev je ena ključnih za ohranitev konkurenčnosti družb in je eno od orodij za doseganje strateških ciljev. Z izločanjem dejavnosti lažje dosežejo stalno zniževanje stroškov poslovanja in večajo učinek in izkoristek zaposlenih. Usmeritev v glavno, strateško dejavnost omogoča večjim družbam ohranitev njihovih konkurenčnih prednosti, manjšim in novim družbam pa omogoči izrabo poslovnih priložnosti in možnost hitre rasti z izkoriščanjem tržnih niš in sodelovanjem z večjimi poslovnimi sistemi. Z izločanjem obrobni dejavnosti lahko njihove razvojne, finančne, človeške in druge vire usmerijo v krajšanje razvojnih ciklov, hitrejše plasiranje novih izdelkov in storitev na trg, hitrejše prilagajanje globalnim spremembam itd.

Prav globalni izzivi pospešujejo tovrstne oblike sodelovanja, saj jih menedžerji vidijo kot odgovor na zahteve trga. Za uresničitev teh zahtev pa potrebujemo strategijo, ki pretvori strateške odločitve v posamezne projekte. Največkrat predstavlja prav izločanje dejavnosti orodje za strateško usmeritev v izvajanje glavne dejavnosti. To pa so aktivnosti, ki spremenijo organizacijo in jo naredijo prožnejšo, vitkejšo in učinkovitejšo. Menedžerji se zavedajo, da je tak projekt zahteven in ga je težko izpeljati. Takšna preobrazba podjetja povzroči nezaupanje zaposlenih, trenuten dvig stroškov, spremembo organiziranja itd. Vendar, če tak projekt uspe, pomeni za organizacijo pomembno prelomnico in povzroči rast konkurenčne sposobnosti družbe.

Razlika med načinom, obliko in obsegom izločanja dejavnosti v R Sloveniji in svetom je opazna. V R Sloveniji je izločanje dejavnosti predvsem posledica rasti konkurenčnosti podjetij, v manjši meri pa je odvisna od strateških odločitev. Slovenski menedžerji še vedno želijo obvladovati celoten poslovni sistem, vključujoč vitalne podporne dejavnosti, zato se navadno izogibajo radikalnim spremembam. Po vzoru tujih podjetij bi se morali usmeriti v rast in razvoj njihovih glavnih dejavnosti. To bi jim omogočilo možnost nadaljnje specializacije v panogi in rast konkurenčnosti. Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni eno od orodij za doseganje teh ciljev.

Menimo, da je Konus Konex, d.o.o., tipično slovensko podjetje. Poizkuša slediti trendom tujih vodilnih menedžerjev glede prestrukturiranja podjetja in poslovnega sodelovanja z izločanjem dejavnosti. Vendar te odločitve ne naredijo revolucije v poslovnem razmišljanju in organizaciji družbe. Konusovi menedžerji trdno držijo vse niti poslovanja v svojih rokah. Tudi v konkretnem primeru, ki smo ga raziskovali, niso hoteli prepustiti dela in razvoja blaga zunanjim izvajalcem, in so takoj, ko je bilo mogoče, dejavnost vrnili v podjetje. Pri takem načinu razmišljanja podjetje ostaja na pol poti. Tudi če sodeluje z zunanjim izvajalcem, a ne spremeni organiziranosti in vodenja,

predvsem pa mišljenja in delovanja, se podjetje razvija počasneje in z zunanjim izvajalcem nič ne pridobi. Če pa to spremeni, lahko dobi zagon za nov razvoj in novo ekspanzijo.

To razmišljanje smo dokazali tudi s predpostavkami, ki potrjujejo zgoraj navedene trditve. Preverili smo tri predpostavke, ki bi bile lahko vzrok za opustitev zunanjega izvajanja:

- Menedžment Konus Konex-a, d.o.o., je opustil zunanje izvajanje zaradi zmanjšanja prodaje izdelanih količin na trgu. Ugotovili smo, da se količina izdelanih tkanin ni bistveno zmanjšala (zmanjšanje med letom 1999 in letom 2002 je 3 %). Realno pa se je količina najbrž povečala, ker naj bi menedžment Konus-a ugodno odkupoval tkanine od TM v stečaju. Zato menimo, da je ta predpostavka zavrnjena.
- Menedžment Konus Konex-a, d.o.o., je opustil zunanje izvajanje zaradi neustrezne kakovosti izdelkov. Kakovosti so pri prenosu namenili veliko pozornost. Vsaka sarža se je preverjala, in če ni ustrezala zahtevam, vrnila v proizvodnjo. Po opravljenih analizah so tkanine, izdelane pri kooperantih, ustrezale zahtevam. Tudi to predpostavko smo zavrnil.
- Menedžment Konus Konex, d.o.o., je opustil zunanje izvajanje zaradi previsoke cene storitev zunanjih izvajalcev. Strošek storitve zunanjega izvajanja je navadno ključen za odločitev za ali proti zunanjemu izvajanju. Zato smo posebno pozornost namenili ceni storitve pri kooperantih v primerjavi s stroškom dodelave v TM. Primerjanje cene zunanjih izvajalcev s stroškom izdelave v TM v stečaju je pokazala, da je izdelava tkanin pri zunanjih izvajalcih očitno cenejša in to od 19,7 % do 28,75 %. Zato menimo, da je tudi ta predpostavka zavrnjena.

Večina slovenskih podjetij se je po izgubi jugoslovanskega trga uspešno preusmerila na tuje trge. Nekatera sedaj izgubljajo zagon. Mogoče bi z bolj množično in odločnejšo vpeljavo zunanjega izvajanja v podjetja pridobili potrebni elan za ponoven naskok na trge. Nekatera podjetja so to tudi storila. Vendar je potrebno narediti predvsem spremembo v razumevanju vodilnih in tudi zaposlenih, da bi zunanje izvajanje doseglo svoj pravi namen.



## LITERATURA

- Alexander, Steve. 1995. *Make or buy?*. New York: Computer World: 47.
- Barney, Jad B..1991. *Types of Competition and the Theory of Strategy-Toward an Integrative Framework*. Ada: Academy of Management Review: 791.
- Bendor-Samuel, Peter. 2001. *Redefining Outsourcing: The Valute Model*. [Http://www.outsourcing-research.com/more\\_research.html](http://www.outsourcing-research.com/more_research.html) (15. 4. 2005)
- Bongard, Stefan. 1994. *Outsourcing- Entscheidungen inder Informationsverarbeitung*. Berlin: Doutscher UniversitaT Verlag:132-136.
- Corbett, Michael F.: 1999. *Ten years of Outsourcing Practice: Tactical, Strategic and Transformational*. [Http:// www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder.asp](http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder.asp), (22. 4. 2005)
- Horvat,Tatjana. 2000. Outsourcing - znanilec poslovne resolucije podjetij v prihodnosti. *Finance*, 49: 6.
- Ogorelc, Anton. 2001. Outsourcing v podjetniški logiki: izbira zunanjih izvajalcev. *Naše gospodarstvo*, (47) 5-6: 462.
- Ogorelc, Anton. 2002. Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki. *Naše gospodarstvo*, (48) 1-2: 117, 118, 129.
- Ogorelc, Anton. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Univerza v Mariboru : Ekonomsko-poslovna fakulteta: 456.
- Syrett, Michel. Lammiman, Jean, 1997. *From Leanness to Fitness. Developing corporate muscle*. London: Institute of Personal and Development: 2-4.
- Šink, Darja. 1999. Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij, *Organizacija*, (31) 32: 22.
- Šink, Darja. 1998. *Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtualno) organizirano podjetje*. Diplomsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.: 40,45.
- Williams, Art. 2001. *Application management outsourcing versus insourcing*. <http://www.outsourcing-jurnal.com> (18. 5. 2005)

## VIRI

Interne kalkulacije Tekstilna Medvode za artikle PE 50/14, PP 41, PEK 30, PP 40/Š, L 20, P 40

Letna poročila o prodaji tehničnih tkanin v TM in Konus Konex-u za leto 1999, 2001, 2002

Morozov, Sebastjan. 2004. Prednosti in slabosti outsourcinga v transportu pri nas.

*Logistika in transport (priloga Gospodarskega vestnika)*, 9: 7

Okorn, Boštjan. Lastništvo=out, najem=in *Delo Online* 29. 9. 2003 [Http://:www.delo.si](http://www.delo.si) (5.5.2006)

Outsourcing methodology, [http://:www.kudos-idd.com/ousourcing](http://www.kudos-idd.com/ousourcing) (3. 4. 2005)

Pavlin, Cveto. 2004. Outsourcing ni čudežno zdravilo. *Logistika in transport (priloga Gospodarskega vastnika)*, 9: 10-11

Ponudba za dodelavo BPT Tržič (22.2. 2002) Tržič

Ponudba za dodelavo IBI Kranj (12.6.2002) Kranj

Poročila o opravljenih analizah tehničnih tkanin izdelanih pri kooperantih

Potrdila o kvalitetah izdelkov Konus Konex-a letnik 2005

Stupica, Mateja. 1999. Outsourcing je »in« ker klesti stroške. *Manager*, (8) 4: 42,45

Vrtač, Damjana. 2004. *Dejavniki ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov v slovenski kemijski industriji*. Magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta: 11

[www.ixtlan-team.si](http://www.ixtlan-team.si) (15.4.2005)

[www.Outsourcing](http://www.Outsourcing) . Reasons for ousourcing (10. 4. 2005)

