

Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga: študija primerov

Klemen Kavčič, Mitja I. Tavčar

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija,
klemen.kavcic@fm-kp.si, mitja.tavcar@guest.arnes.si

Outsourcing je lahko usodno pomembna strateška odločitev za organizacije – tako za tisto, ki prenaša dejavnost, kot za tisto, ki jo prevzema. Za organizacijo je pomembno, da odločitev glede outsourcinga temeljito preuči in analizira možne poteke in izide, tveganja in koristi, ki jih lahko prinese. Management naj se pri tem ne osredinja le na kratkoročne koristi, temveč dolgoročne posledice outsourcinga za dolgoročno učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije. Opravljena raziskava potrjuje, da je lahko outsourcing učinkovito sredstvo za povečevanje kratkoročne, zlasti finančne uspešnosti organizacije – da pa lahko pri tem prikrije vzroke in znake težav ter slabe kakovosti poslovanja, ugleda in uspeha organizacije. Te se pokažejo kasneje in lahko večkratno izničijo kratkoročne koristi outsourcinga. Ugotovitve raziskave so koristno izhodišče za kritično proučevanje koristi časovno omejenega (prehodnega) outsourcinga tako s stališča prejemnikov kot dajalcev. Analiza razmerij vzorca slovenskih organizacij kaže na pomembnost nekaterih področij, ki bi jih bilo nemara primerno preučiti in analizirati pred sklenitvijo posla, in vnaprej omejiti posledice prekinitve razmerja.

Ključne besede: outsourcing, zunanja oskrba, strateški management, študija primerov, koristi, tveganja.

1 Uvod

Outsourcing je posebna nabavna strategija organizacije. Organizacija poveri zunanjim izvajalcem določene dejavnosti, ki jih sicer zmore opravljati tudi sama, vendar ohranja in obvladuje svoje temeljne zmožnosti.

Outsourcing je eno izmed strateških orodji za doseganje poslovnih ciljev. Commons (1931), Coase (1937) in Williamson (1985) navajajo, da se organizacije poslužujejo *outsourcinga*, kadar so stroški dejavnosti znotraj organizacije višji kot če bi organizacija proizvod ali storitev kupovala na tržišču. Outsourcing je pogodbeni prenos določenih dejavnosti, ki jih je organizacija dotlej opravljala sama, zunanjim izvajalcem. Zunanje izvajanje dejavnosti – *outsourcing* pomeni, da organizacija odda eno ali več svojih notranjih dejavnosti drugi organizaciji, ki s tem postane zunanji izvajalec (Šink, 1999).

Outsourcing je pogodbeni prenos določenih dejavnosti, ki jih je organizacija dotlej opravljala sama, zunanjim izvajalcem. Kubr (2002) in Greaver (1999) opredeljujeta outsourcing kot pogodbeno izločanje dejavnosti, ki jih družba ne bo več izvajala sama, kakšni drugi organizaciji, torej odločitev za oskrbo z njimi od zunaj.

Svetovna trgovinska organizacija v Poročilu o svetovni trgovini za leto 2005 (WTO, 2005) opredeljuje *outsourcing* kot prenašanje kakšnih rutinskih ponavljajočih se dejavnosti in odločitev zunanjim ponudnikom. Takšno razmerje ureja pogodba med organizacijo in zunanjim ponudnikom. Posledica prenašanja je zmanjšanje števila za-

poslenih v organizaciji, ki prenaša dejavnost, ter povečanje v organizaciji, ki dejavnost sprejema.

Zunanje izvajanje management marsikje uporablja kot način za obvladovanje in zniževanje stroškov. Organizacija se lahko tako izogne naložbam za nakup in zamenjavo zastarele tehnološke opreme, ključne kadre in strokovne sodelavce pa preusmeri na programe, od katerih si obeta dolgoročno uspešnost. To so očitne prednosti *outsourcinga*, vendar kaže temeljito proučiti, kaj lahko kratkoročna učinkovitost pomeni za dolgoročno uspešnost podjetja.

V zadnjem obdobju organizacije širijo zunanje izvajanje z enostavnih na mnogo bolj zahtevne in kompleksne dejavnosti. Odločajo se za zunanje izvajanje dela proizvodnje, računovodstva, pravnih storitev, logističnih dejavnosti, izgradnje in nadgradnje informacijskega sistema. To so kompleksne dejavnosti, ki terjajo zmožnosti in sredstva, primerno urejenost in obvladovanje tveganj.

Pri prenašanju takšnih dejavnosti se pogosto pojavljajo težave že v začetku, pri izbiranju zunanjih izvajalcev. Organizacije se pogosto ne odločajo na osnovi celovitih in skladnih sodil in meril. Stroškovna privlačnost velikokrat zamegli celostno presojanje dolgoročnih prednosti in slabosti odločitev za kakšnega zunanjega izvajalca. Odločanje je lahko v rokah posameznikov ali skupin, ki niso kos zahtevnim strateškim odločitvam, težave pa se mnogokrat nadaljujejo pri pogajanjih, sklepanju dogovorov in posebej pri spremljanju poteka dejavnosti.

V kolikor se organizacija odloči za neustreznega izvajalca, se prej ali slej pokažejo težave in pomanjkljivosti, ki mnogokrat privedejo do prekinitve sodelovanja. Razlogi so različni. Razlike med kulturama organizacije in izvajalca lahko močno ovirajo sodelovanje. Zunanji izvajalec lahko pridobi večjo pogajalsko moč in začne izsiljevati organizacijo, ki mu je zaupala dejavnost. Lahko pa organizacije neredno plačuje izvajalca in ga potisne v težaven položaj, saj je plačilna nedisciplina še vedno razširjen pojav.

Organizacija, ki izvaja preneseno dejavnost, ima mnogokrat dostop do pomembnih informacij in znanj tako o izvajanju dejavnosti kot o pomembnih trženskih partnerjih podjetja, ki jim je poverilo izvajanje dejavnosti. Organizacije, ki prenašajo dejavnost, se lahko upravičeno bojijo, da bi zunanji izvajalci poskušali izkoristiti in izrabiti njihove dolgoletne izkušnje in pridobljeno znanje.

Tuja strokovna literatura opozarja, da s stališča dajalcev outsourcing mnogokrat ne uspeva in da ga zato zaključijo prej, kot so načrtovali. Literatura pogosto obravnava probleme organizacij – dajalcev outsourcinga (Quinn in Hilmer, 1994; Johnson, 1997; Lonsdale and Cox, 2000; Wasner, 1999; Jacobides, 2005), sorazmerno redko pa strategije za preprečevanje ali urejanje teh problemov (Stock in Tatikonda, 2000; McIvor, 2005; Leenders et al., 2006). Malo je objav o strategijah, ki naj omogočijo vsaj tolikšno trajnost outsourcinga, da donosi presežejo začetne vložke, še manj pa o strategijah, ki bi omogočale trajno uspešno sodelovanje s prejemniki outsourcinga v trajnejše zadovoljstvo obeh strani, dajalca in prejemnika.

Literatura redko obravnava probleme prejemnikov outsourcinga (Orbys Consulting, 2006) zelo redko pa strategije za preprečevanje ali urejanje teh problemov – torej to je vidik, ki je zelo pomemben za mnoge slovenske organizacije.

Nasploh pa literatura, zlasti ameriška (Barney, 1991; Petraf, 1993; Nellore and Soderquist, 2000) obravnava razmerje med dajalcem in prejemnikom outsourcinga večinoma po distributivnem in ne po integrativnem (sodelovalnem) konceptu, omejuje se na sprotne vidike sodelovanja in ne obravnava dolgoročne, strateške zadeve. Le redko se ukvarja s posledicami (zlasti izgubami, tveganji), ki jih lahko prinaša zaključek, zlasti pa predčasna prekinitve outsourcinga obema vpletenima stranema - zlasti, če koriti, pridobljene v času izvajanja outsourcinga ne presežejo vložkov v vzpostavitev, izvajanje in zaključek outsourcinga.

Doslej le malo raziskav obravnava strategije takšnih izvajalcev outsourcinga, ki so manj razviti in imajo manjše temeljne zmožnosti kot dajalci outsourcinga. Te ugotovitve skladno s pregledom literature opozarjajo na problematiko, ki se jo lotevamo v naši raziskavi. To so številni aktualni in potencialni problemi slovenskih organizacij, ki se vključujejo v outsourcing kot prejemniki outsourcinga.

Na osnovi omenjenih predpostavk podajamo naslednji hipotezi:

- organizacije, ki prenašajo dejavnosti – dajalci *outsourcinga* – in organizacije, ki prevzemajo dejavnost – izvajalci *outsourcinga* – nepopolno presojajo porabo zmožnosti za vzpostavitev razmerja;

- tako dajalci kot izvajalci *outsourcinga* redko snujejo strategije za svoje delovanje po izteku outsourcinga, nepopolno presojajo razloge za iztek in posledice, ki jih prinaša.

2 Razvoj outsourcinga v svetu in Sloveniji

Za nadaljnjo rabo v tem prispevku velja, da je outsourcing strategija organizacije. Kot pravi Tavčar (2006) je strategija skupno ime za doseganje ciljev, skupno ime za cilje in za doseganje ciljev pa politika organizacije. Smoter ali cilj je namera, ki terja udejanjanje – strategijo. Strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva organizacije. *Outsourcing* kot strategija organizacij vsekakor ni novost. Kirkegaard (2005) pravi, da obstaja že vse od industrijske revolucije naprej in da je nepogrešljiva sestavina prizadevanj organizacij za zniževanje stroškov, učinkovito delitev dela in ohranjanje konkurenčnosti. Novo je predvsem to, da je v zadnjih dveh desetletjih pridobil mednarodno razsežnost in da ga vse bolj uporabljajo kot strategijo na področju izvajanja storitev, medtem ko so ga še ne dolgo tega povezovali predvsem s proizvodno dejavnostjo.

Na prvi pogled je zunanje izvajanje novost, čeprav podrobnejši pregled pokaže, da ni tako. Pojem »proizvodne kooperacije« so veliko uporabljali v polpreteklem obdobju za pogodbene, dolgoročneje gospodarske odnose med podjetji. Med leti 1973 in 1979 je bilo sklenjenih 450 pogodb o dolgoročnih proizvodnih kooperacijah (Uršič, 2002). Imele so strateški pomen in so jih sklepali za najmanj pet let. Te dolgoročne kooperacije so bile posebna oblika zunanjega izvajanja dejavnosti, čeprav so lahko imele organizacije v tedanjih gospodarskih razmerah tudi deloma drugačne razloge za sklepanje pogodb o zunanjem izvajanju dejavnosti.

V zadnjih dveh desetletjih je pomen zunanjega izvajanja dejavnosti v svetu močno narasel. Vse več organizacij se je vključevalo v procese izločanja dejavnosti, obseg le-teh je številčno in zahtevnostno hitro naraščal (Moome et al. 2000).

Slovenske organizacije so še nekaj let nazaj večinoma same razvijale in izdelovale celoten izdelek in vse sestavine zanj. To je terjalo obvladovanje raznorodnih tehnologij, ki je le težko uspevalo; takšnim organizacijam so rekli »deseterbojci«. Po tujih zgledih, vendar nekaj desetletij kasneje, je tudi slovenska industrija začela prenašati svoje dejavnosti na dobavitelje; večinoma je šlo za enostavne dejavnosti, ki niso bile kompleksne za obvladovanje. Razlogi so bili in so podobni kot v tujini; na prvem mestu je stroškovna učinkovitost. Ob tem se je v organizacijah pomembno spreminjala tudi nabavna funkcija, ki je prevzemala vse bolj pomembno vlogo v poslovanju. Razvojno pot *outsourcinga* prikazuje slika 1.

Medtem so Momme et al. (2000) zasnovali nov model, ki ga kaže slika 2. Proces *outsourcinga* prikazuje v vertikalni integraciji navzad do dobaviteljev, ko organizacija prenaša strateško manj pomembne dejavnosti na zu-



Slika 1: Razvojna pot dejavnosti outsourcinga (po zamisli Bragga, 1998).

nanje izvajalce. Avtorji navajajo dva scenarija za izločanje dejavnosti zunanjim izvajalcem.

Prvi pravi, da se lahko ljudi, stroje, proizvodni proces in ostala sredstva fizično prenese iz organizacije, ki prenaša aktivnosti, v organizacijo, ki prejema dejavnost. Drugi scenarij je zasnoval Wasner (1999), ki izhaja iz trditve, da *outsourcing* pomeni, da organizacija prenese na zunanje dobavitelja obvladovanje aktivnosti, ki jo je poprej sama izvajala.

3 Pomisleki o outsourcingu

Da bi proces zunanjega izvajanja v celoti uspel, naj organizacija posveti obilo pozornosti izbiranju zunanjega part-

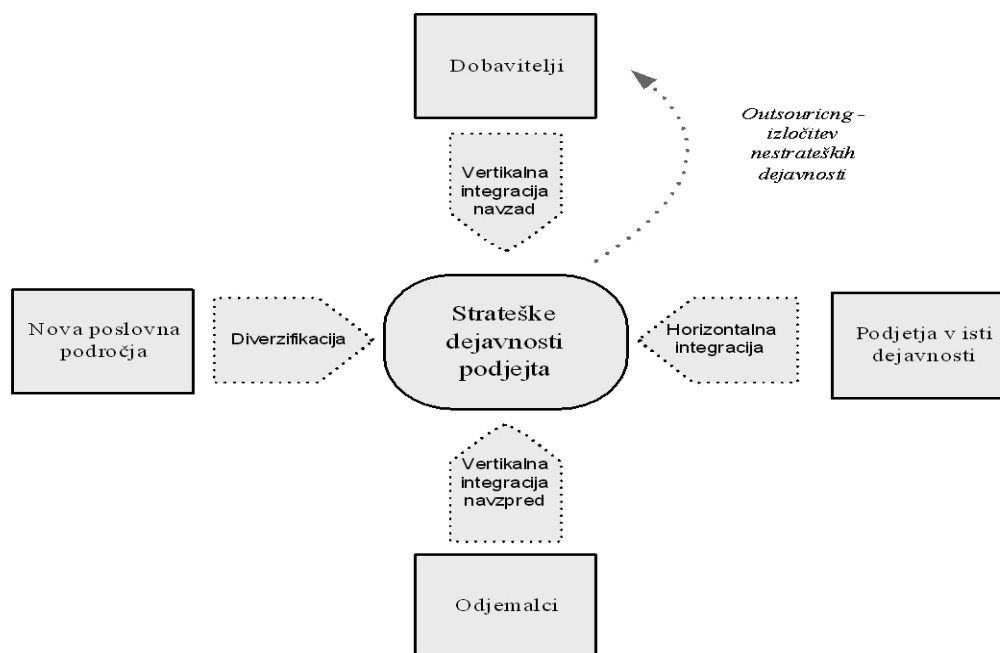
nerja. Izbere naj ponudnika, ki lahko so s svojim znanjem, sposobnostmi in tehnologijo omogoči, da si organizacija izboljša položaja na trgu. Organizacija naj ne stremi le k večji lastni uspešnosti, temveč tudi k dolgoročni uspešnosti zunanjega izvajalca. Le tako lahko zunanje izvajanje preraste v uspešno in dolgoročno partnerstvo (Brown in Wilson 2005, 131).

Pregledovanje literature (Stock in Tatikonda, 2000; McIvor, 2005; Leenders et al., 2006) kaže, da le malo obravnava težave, ko se organizacija odloči, da zaključi *outsourcing* in prenese dejavnost nazaj v svoj okvir. Presoditi bi kazalo, ali organizacija sploh še ima opremo in stroje, strokovnjake, ki poznajo proces, finančna sredstva itd., pa tudi položaj, v katerem se tedaj znajde prejemnik *outsourcinga*. Morebitne težave obeh organizacij, tiste, ki izloča dejavnost, in tiste, ki sprejema dejavnosti, ob zaključku poslovanja so malo obdelane.

Analizirati kaže posledice kratkovidnega, "roparskega" obnašanja organizacij, ki se zavzemajo le za kratkoročne izide, ne predvidevajo pa dolgoročnih posledic svojega ravnanja. Upoštevati kaže porabo zmožnosti, ki jo prinaša vzpostavljanje in zaključevanje *outsourcinga*, ter jih v časovni dinamiki primerjati s koristmi, ki jih prenašanje dejavnosti prinaša tako dajalcu kot prejemniku *outsourcinga*.

4 Izhodišče kvalitativne raziskave

Pridružujemo se Esterbyu in drugim (2002), ki se v svoji trditvi, da danes ne potrebujejo obvladovanja samo tradicionalni viri, ampak je vedno večji poudarek na obvladovanju nematerialnih virov, kot so znanje, kakovost, procesi, sklicujejo na mnoge uveljavljene avtorje, kot so Nona-



Slika 2: Tradicionalna širitev oskrbne verige (po Moome et al. 2000).

ka in Takeuchi (1995), Moingeon in Edmondson (1997). Navedeni dejavniki imajo velik potencial za povečanje konkurenčnosti organizacije, čeprav jih je večinoma mogoče le presojati, ne pa meriti.

Cassel in Symon (2005) trdita, da so kvalitativne metode raziskovanja primernejše od kvantitativnih za raziskovalna vprašanja, usmerjena na procese v organizacijah. Enako trdita tudi za raziskovanje njihovih izidov. Eden izmed razlogov za navedeno trditev je ta, da so kvantitativne študije usmerjene na merjenje in analiziranje povezav med spremenljivkami, ne pa na procese. Kvalitativna analiza odpoveduje statističnemu posploševanju v korist analitične indukcije, povedne vrednosti primerka za teorijo. To pomeni, da se na posameznem primeru proučuje, kako so posamezne lastnosti, procesi ali dogodki med seboj povezani. Posamezna enota predstavlja določeno strukturo spremenljivk in odnosov med njimi in bolj kot so ti odnosi jasni in izraziti, bolj učinkovita je kvalitativna analiza. Zato izbor analize ne poteka po merilu »tipičnih primerov«, pač pa »povednih primerov«, to so posamezniki ali skupine, ki čim bolj jasno izkazujejo lastnosti, ki nas zanimajo.

Menimo, da kompleksnost *outsourcinga* terja prehod od pretežno zaprtih na pretežno odprta vprašanja; to tudi pomeni, da je treba odgovore na takšna vprašanja pridobivati predvsem v osebnih razgovorih s sogovorniki in sproti dodajati dodatna vprašanja.

4.1 Metodologija študija primera

Odločili smo se za kvalitativno raziskavo, ki označuje v ožjem in ustreznejšem pomenu raziskavo, pri kateri sestavljajo osnovno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi, in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano na besedni način, torej brez uporabe merskih postopkov, ki dajejo števila in brez operacij nad števili (Mesec, 1998). Uporabili smo metodo globinskega intervjuja, ki je za namen raziskave primerna, saj je prožna kar se tiče vprašanj, interaktivna in nudi poglobljen način spoznavanja sogovornika – njegovih stališč, preteklo, sedanje ali prihodnje vedenje, njegove motive, občutke in čustva, ki jih ni mogoče neposredno opazovati (Haralambos, 1999). Globinski intervju je pogosta metoda prav zaradi pridobivanja kompleksnih, poglobljenih in individualiziranih odgovorov, čeprav poteka z omejenim številom sogovornikov. Malnarjeva (2003) navaja, da obsegajo raziskave, opravljene z metodo kvalitativnega intervjuja, do pribl. 50 enot ali respondentov.

Raziskava je kvalitativna in gre za študijo primera. V slovenščini se je izraz »študija primera« splošno uveljavil za angleški izraz »*case study*« (iz lat. *cadere*, pasti; *casus*, kar se pripeti, slučaj, zadeva). Pengerjeva (2006) pravi, da preko študije primera preučujemo aktualne ekonomske in poslovno-organizacijske pojave v njihovem realnem kontekstu, pri čemer kombiniramo deduktivno in induktivni raziskovalni pristop in uporabljamo naslednje metode zbiranja podatkov: (1) analizo vsebine pomembnih dokumentov; (2) opazovanje vsakodnevnih aktivnosti (npr.

preučevanje skupin zaposlenih ali organizacije kot celote); (3) vključevanje v vsakodnevne aktivnosti; ter (4) izvedo globinskih intervjujev. Za potrebe raziskovanja smo uporabili metodo polstrukturiranega intervjuja, katere cilj je pridobiti kompleksne in poglobljene odgovore ter spoznati respondentova občutja, motive in različne izkušnje.

Namen raziskave je bil pridobiti poglobljen uvid v tveganja podjetij zaradi uporabe *outsourcinga*: kako se organizacije pripravljajo in kako se odzivajo na težave ob prenašanju dejavnosti. Cilj je bil pridobiti kompleksne, poglobljene in individualizirane odgovore ter spoznati respondentove izkušnje s težavami pri zunanjem oskrbovanju.

Delno strukturirana vprašanja so bila:

- Kakšni so bili vaši prvi vtisi v medsebojnem sodelovanju?
- Ste imeli kaj slabih izkušenj z zunanjimi izvajalci?
- Kakšen pomen pripisujete tveganju, da bi vas zunanji izvajalec pustil na cedilu?
- Ali ste predvideli ukrepe, ki bi jih vaša organizacija uvedla ob težavah z oskrbovanjem do zunaj? Jih lahko navedete?
- Kakšen pomen za uspešnost sodelovanja pripisujete ujemanju kultur obeh organizacij?
- Ali bi se odločili za *outsourcing* strateških dejavnosti v organizaciji? Zakaj?

Izbor vsebin je omogočal vsebinsko konsistentnost in analitično primerljivost sogovornikov. Z njimi smo bili v neposrednem stiku. Poskušali smo doseči, da sogovorniki ne bi le odgovarjali na vprašanja, temveč nevezano pripovedovali o stvareh, ki so se jim zdele pomembne. Prekinili smo jih le, če so se oddaljevali od teme. Pri izvajanju intervjujev nismo imeli posebnih težav. Trije izmed sogovornikov so se med intervjujem zelo sprostili, zapisovali smo dolge in obsežne odgovore. Pogovorov na željo sogovornikov nismo snemali, raje smo jih zaprosili, naj govori-jo počasneje, da smo si pogovore lahko v celoti zapisovali. Zaradi občutljivih vsebin in varovanja poslovnih vsebin smo organizacije in osebe poimenovali s črkami (A, B, C, D, E, F, G, H, I). Obravnavne organizacije so proizvodna podjetja s področja avtomobilske industrije, industrijskih komponent in sistemov ter s področja klimatizacije.

Udeleženci so bili stari med 34 in 48 let, vsi so bili strokovnjaki na svojih področjih dela, vsi so imeli fakultetno izobrazbo in vsi opravljajo managersko delo. Do sogovornikov smo pristopili osebno, jim opisali namen raziskave in jih prosili za sodelovanje. Osebe A, D in I so direktorji strateško poslovnih enot s področja avtomobilske industrije, osebe B, E in H so vodje nabave, medtem ko sta osebi F in H vodji logistike. Oseba C direktor razvoja z največ leti delovnih izkušenj. Prav vse sogovornike smo doživel kot resne in predane delovne ljudi, ki delajo povprečno 9 in več ur na dan. Vsi so bili z veseljem pripravljene sodelovati. Pri analizi intervjujev smo najprej pregledali prepise intervjujev in se poglobljeno seznanili s celotno vsebino.

5 Raziskava – ugotovitve

Vprašanja v intervjujih smo postavljali v okviru vnaprej pripravljenih vsebin, kar je olajšalo obdelovanje informacij. Enota ocenjevanja je zaključena misel, beseda ali stavček udeleženca. Enote smo razporedili v tematske sklope.

Po tematskem razvrščanju smo informacije uvrstili v štiri širša področja:

- razlogi za prenos dejavnosti;
- ukrepi za morebitne težave;
- težave v razmerju med organizacijama;
- skladnost kultur obeh organizacij.

5.1 Razlogi za prenos dejavnosti

Razlogi za izločanje dejavnosti so po odgovorih predvsem stroškovni (pocenitev izdelkov in zmanjšanju števila zaposlenih) drugi pomembni razlog je znanje, ki ga organizacija nima na ustreznih ravni. Vsi sogovorniki so posebej poudarjali pomen tehnologij tako: "nismo sposobni slediti tehnološkemu razvoju ..." ali "... znanje ni na ustreznem nivoju ..." oseba B govori o "zastarelosti opreme in opuščanju tehnologij".

Ti rezultati se skladajo z izidi raziskave, ki jo je leta 1993 opravilo svetovalno podjetje Andersen Consulting - da se organizacije odločajo za iskanje zunanjih virov iz različnih motivov, med katerim pa je na prvem mestu zmanjševanje stroškov; tako so navajali tudi naši sogovorniki. Tudi Dubrovski (2004) med tri glavne skupine razlogov za *outsourcing* navaja zmanjševanje stroškov, povečanje kakovosti izdelka in osredotočanje na področja, kjer je organizacija najboljša ali imajo strateški pomen.

5.2 Ukrepi za morebitne težave

Odgovori o predvidenih ukrepih so bili raznoliki. "Ne, tega nismo predvideli, to je naša napaka. Poti za firmo nazaj več ni" pravi oseba A. Osebe B, F in G brez večjih pomislekov priznavajo: "Ne vem, kakšni ukrepi bi lahko bili". Oseba E pravi nekoliko drugače "... najbrž so pristojni za tako situacijo predvideli ustrezne ukrepe, vendar jaz o tem ničesar ne vem". Ob vprašanju se oseba C zamislila, se zazre skozi okno in začne: "Nikoli ne iti samo z enim izvajalcem in to ne skrivati pred drugimi, morajo vedeti, da je igra prisotna". Oseba D pravi: "Plana B ne poznam. Odvisno od vzroka neuspeha, če je to človeški dejavnik pri organizaciji, ki je prevzelo našo dejavnost, je prvi ukrep povečanje obiskov.

Drugi razlog neuspešnosti bi lahko bilo nekooperativno okolje organizacije. V tem primeru bi verjetno lastnik posegel v managersko strukturo". Oseba E meni drugače: "... k prejemniku *outsourcinga* smo šli s ciljem, da prenos uspe in v to smo verjeli vsi vpleteni ... če se pa ne bi izšlo, potem bi iskali novo lokacijo kje drugje". Oseba I je naštevala predvidene ukrepe "Izobraževanje, pomoč in morebitna selitev nazaj v našo organizacijo". V slednje sicer ni verjela, saj pravi "... sem po naravi velik optimist".

5.3 Težave v razmerju med organizacijama

Povzetek odgovorov kaže, da sogovorniki tematiko zelo dobro poznajo in imajo za seboj veliko slabih izkušenj. Oseba B opisuje zunanjega izvajalca: "Izgledal je dosti bolj resen in kredibilen kot se je kasneje izkazalo.«. Oseba A premišljeno navaja: "... pozoren moraš biti na to, kakšen partner ti stoji nasproti – ali je to del njegovega posla ali gre za čisto špekulacijo".

Medtem ko smo pri sogovornikih A in B zaznali pomen prave ocene in resnosti partnerja, sodi sogovornik E drugače: "Udariti ga je treba po prstih in žepu ... nikoli ne smeš pozabiti, da je biznis to, žal imata obe strani isti cilj - potegniti največ«. Oseba D pravi: "... Razlike v karakterju ljudi so najprej prišle v ospredje ... napram nam so oni veliko bolj tihi in zadržani".

5.4 Skladnost kultur obeh organizacij

Skladnost kultur obeh organizacij je bil po oceni vseh sogovornikov odločilen dejavnik za uspešno sodelovanje v *outsourcingu*; o pomembnosti ujemanja kultur kot dejavniku uspešnega sodelovanja je precej navedb v čiliterature, tako (Beaumont in Sohal, 2004).

Oseba A pove: "... Oba partnerja se morata lotiti posla enako resno". Na podoben način doživlja pomembnost ujemanja kultur oseba C: "...Če ti hodiš v krilu, si musliman, katolik, pravoslavac, črn bel, bodi karkoli hočeš, jaz bom to spoštoval, predpogoj je obojestransko spoštovanje kultur ...". V podobnem slogu odgovori ista oseba na vprašanje, kakšen pomen za uspešnost sodelovanja pripisuje skladnosti kultur obeh podjetij: "... Bistvenega pomena s kom se spustiš v odnose". Osebi E in H razmišljata podobno: "... Izjemnega pomena je jasna in dogovorjena komunikacija ... največ napak se dala pri komunikaciji".

Dva sogovornika, G in I, sta poudarila, da se mora proces prenosa dejavnosti delati korak za korakom (sogovornik D je to povedal malo drugače): "Brez tveganja ni dobrega posla, velikokrat se moraš prepustiti intuiciji, ki je privid« in nato poudaril: "Ki se ustvari na izkušnjah in poslovni praksi", kar kaže na pomembnost upoštevanja vseh korakov procesa izbire in izločanja dejavnosti. "Tisti, ki hoče biti specialist v nekem segmentu, mora v svojem industrijskem procesu povzeti industrijsko filozofijo kupca, ne pa mu vsiljevati svojo lastno – tega na trgu ni. Ni ne časa ne energije, da te bo kdo vzgajal" odgovori sogovornik C. Spreminjanje kulture je dolgotrajen in zahteven proces.

Razgovori kažejo, da so organizacije slabo pripravljene na sodelovanje v okviru *outsourcinga*, načrta največkrat sploh ni. O morebitnih scenarijih, da bi šlo organizaciji kaj narobe, sogovorniki večinoma ne premišljajo. Glede tveganja, ki ga prinaša *outsourcing*, veljata dve opazniji. Večina sogovornikov ima sicer že negativne izkušnje ob prekinitvi sodelovanja z zunanjimi izvajalci in pripisujejo ključen pomen obvladovanju tveganja. Istočasno pa navajajo, da niso predvideli ukrepov v primeru, da bi jih

zunanj izvajalec pustil na cedilu, kar je zanimivo izključevanje povezanih kategorij, ki jih sogovorniki odkrito priznavajo kot napako.

6 Raziskava – analiza

6.1 Časovni prerezi

Razgovori so potrdili domnevo, da kaže področje outsourcinga podrobneje obdelati – tako s stališča dajalcev (ti. outsourcing v ožjem pomenu besede), kot s stališča prejemnikov (ti. insourcing). Za večjo preglednost so koristne tri analize z uporabo SWOT matrike:

1. prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki si jih ob vstopanju v razmerje obetata dajalec in prejemnik) – preglednica 1;
2. prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki jih v razmerju zaznavata dajalec in prejemnik – preglednica 2;
3. prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki jih ob zaključku oz. prekinitvi razmerja ugotavljata dajalec in prejemnik – preglednica 3.

Analiza uporablja ugotovitve iz razgovorov z managementom podjetij, ki delujejo ali so delovala v outsourcing razmerjih, dopolnjujejo jih ugotovitve iz strokovne literature.

Preglednica 1: SWOT analiza stanja pred začetkom outsourcinga

ORGANIZACIJA, KI PRENESE DEJAVNOST

Prednosti

- cenovni prihranek (nižji stroški izdelka ali storitve kot v lastni proizvodnji);
- racionalizacija stroškov dela,
- dezinvestiranje (oprema in stroji);
- lastniki selijo posamezne programe iz lokacij, ki so tržno čedalje bolj zanimive za prodajo.

Slabosti

- postane odvisna in ranljiva;
- nezadovoljstvo delavcev ob izgubi programa;
- dejavnost, ki je slabost organizacije, je sedaj prenesena za zunanjega izvajalca z namenom, da zadevo sanira.

Priložnosti

- outsourcing naj bi pospešil dejavnosti »standardizacije« posameznih komponent;
- organizacija ima zastarelo opremo in je zanjo outsourcing način, da pride do novih tehnologij;
- unificiranje različnih sestavnih delov.

Nevarnosti

- v prenašanje dejavnosti gre organizacija z enostranskimi in škodljivimi nameni;
- velik posel lahko prevzemnika dejavnosti pripelje do kolapsa,
- dilema glede ujemanja organizacij in kultur;
- neredno poravnavanje obveznosti, slaba likvidnost prejemnika outsourcinga.

ORGANIZACIJA, KI PREVZAME DEJAVNOST

Prednosti

- organizacija bo zapolnila lastne proizvodne zmogljivosti;
- organizacija bo pridobila nova razvojna, tehnološka in tržna znanja;
- organizacija si bo pridobilo nov posel za kratkoročno obdobje;
- organizacija ima redna plačila; izboljša se njena likvidnost;

Slabosti

- majhen vpliv na izoblikovanje zanjo ugodne prodajne cene;
- upor med sodelavci zaradi prihajajoče spremembe;
- nove obremenitve sodelavcev, ki prevzemajo čedalje več nalog in odgovornosti.

Priložnosti

- povečala se bo prodaja in fiksni stroški se bodo ugodneje porazdelili;
- organizacija bo deležna procesa usposabljanja na različnih področjih;
- morebitne viške sodelavcev bo prerazporedila na novi program.

Nevarnosti

- skrb in dvomi o znanju in usposobljenosti sodelavcev glede prevzema nove tehnologije;
- ali ne bo morda zanemarila obstoječih odjemalcev;
- ali je izbrala pravi posel in program?
- posel ji prinaša kratkoročne koristi.

6.2 Pred začetkom

Po podrobni preučitvi začetnega stanja, ko se organizacije pripravljajo, da bodo svojo dejavnost poverile zunanjemu izvajalcu, ugotavljamo, da organizacije z zanimanjem pripovedujejo, kaj jim bo proces outsourcinga prinesel. V njem vidijo prednosti za svojo organizacijo in možnost za izkoriščanja priložnosti.

V razgovorih smo skušali ugotavljati, ko se podjetja pripravljajo na outsourcing, katere strateške presoje

opravlja management. Vsebina razgovorov je obsegala nekatere izmed naslednjih tem:

1. Organizacija se s tem, ko prenese kakšne dejavnosti na zunanje izvajalce, izogne težavam pri iskanju usposobljenih, specializiranih sodelavcev. Iskanje dobrih sodelavcev za manj pomembne naloge je lahko težavno, saj se najboljši zaposlijo tam, kjer ima njihovo znanje veliko težo. To pa so lahko zunanji izvajalci in ne organizacija.

Preglednica 2: SWOT analiza izvajanja outsourcinga

ORGANIZACIJA, KI PRENAŠA DEJAVNOST

Prednosti

- prehod organizacije, ki je bila samozadostna, v specializacijo nekaterih dejavnosti,
- zapira programe in odprodaja, kar se odprodati še da;
- se taktno reši sodelavcev, za katere meni, da od njih nima velikih koristi;
- se reši opreme in strojev, v katere ni imela namena investirati;
- izloči in se reši tehnologije, ki ni bila v skladu z nacionalnim programom na področju varovanja zdravja in ekologije.

Slabosti

- tehnološko-razvojno znanje postopno izginja, sodelavci, ki poznajo tehnologije gredo iz organizacije (upokojitev);
- gre za izjemno velik vložek, ki terja čas, znanje in kapital, ko organizacija vzpostavlja proces pri prejemniku *outsourcinga*;
- majhnih naročil ni več moč hitro izdelati (organizacija ima minimalna količina naročanja in rok dobave), izguba prožnosti.

Priložnosti

- svoje strokovnjake preusmeri na svoja področja delovanja;
- sprosti denarna sredstva in prostore za nove programe in druge namene;
- pridobivanje idej in novih razvojnih rešitev, ki so sorazmerno poceni, in prenašanje le-teh na novega zunanje izvajalca (prisotna je dvojna igra).

Nevarnosti

- netočnost planiranja in dogovorjeni dobavni roki povzročajo zamude pri kupcih;
- v procesu *outsourcinga* se skriva kriza vodenja managementa in lastniške špekulacije;
- med sodelavci zavлада tekmovalnost, sodelovanja je čedalje manj, začnejo se prva odpuščanja sodelavcev.
- velika nezadovoljstva delavcev in težave s sindikati
- prihaja do internih uporov, ljudje so nezadovoljni, ker so izgubili delo.

ORGANIZACIJA, KI PREVZAME DEJAVNOST

Prednosti

- ima naročila;
- redna plačila;
- pridobi znanje (tehnološko, razvojno, tržno, organizacijsko itd.);
- polna zapolnitev proizvodnih zmogljivosti ji omogoča boljše obvladovanje stroškov;
- dosega ugodne finančne rezultate.

Slabosti

- organizacija, ki je poverilo dejavnost želi imeti odprte kalkulacije za vsako postavko;
- kasneje se pojavi vedno večja težava nelikvidnosti zaradi neplačevanja in zamud pri plačilih;
- vedno več časa porabi za operativne stvari, pozabi na snovanje novih programov in iskanje novih kupcev.

Priložnosti

- zmanjša svoj tehnološki in razvojni zaostanek za konkurenco;
- pridobi ugodne nabavne pogoje, ki jih lahko uporabi tudi za ostale programe.
- tekoče izboljšuje produktivnost, pomoč in nasvete črpa pri podjetju, ki mu je preneslo dejavnost;
- postane pomemben zunanji dobavitelj in ima možnost rasti.

Nevarnosti

- na dan pridejo nečisti in špekulativni nameni;
- pridobljeni oz. kupljeni stroji in oprema so v slabšem stanju, kot je bilo uvodoma prikazano;
- trenutna ugodnost (proizvodnja teče, redni prilivi itd.) škodljivo vpliva na dejavnost, ki bi jo moral management izvajati za jutrišnji dan.

2. S finančnega gledišča je zunanje izvajanje privlačno, saj plačuje organizacija zunanje storitve neposredno iz ustvarjenih prihodkov. Naročnik in zunanji izvajalec se lahko tudi dogovorita za posebne pristope pri plačevanju opravljenih storitev. Cena storitev se lahko iz leta v leto znižuje, ali pa se stroški za uvajanje odložijo za drugo leto sodelovanja ipd. Organizacija poskuša stroške zunanjega izvajanja čim bolj prilagajati svojim finančnim zmožnostim in načrtom.
3. Nameri se tudi, da obseg dejavnosti, ki jo naročnik prenese v zunanje izvajanje, ne bi morda opravičeval visokih vlaganj v pridobivanje in vzdrževanje tehnologije (zunanji izvajalec pa je na tem področju specialist in lahko zaradi velikega obsega izvajanja nenehno posodablja tehnologijo).
4. Pri snovanju in presojanju koristi s prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca bi kazalo upoštevati stroške, tako: stroške, ki so povezani z iskanjem, analizo, izbiro in pripravo sodelovanja z zunanjim izvajalcem; stroške zaradi neuspešnega sodelovanja in prenosa dejavnosti nazaj v podjetje ali zaradi iskanju novega zunanjega izvajalca; stroške usposabljanja in izobraževanja zunanjega izvajalca za kakovostno izvajanje dejavnosti, ki mu jo organizacija poveri.

Ko pa smo sogovornike spraševali, kako naprej, kako dolgoročno so zasnovali sodelovanje, ali so premišljali, da sta *outsourcing* dve sodelujoči organizaciji, ali so preučili možnosti, da sodelovanje ne bo uspešno, in se nanje primerno pripravili, smo žal prejeli le malo odgovorov. Odgovorni za *outsourcing* se le malo, ali skoraj nič, sprašujejo o nevarnostih *outsourcinga* – tako zaradi značilnosti prenesenih dejavnosti, značilnosti izvajalcev, značilnosti prejemnikov, neskladnosti kultur organizacij, razdalj itd.

O morebitnih alternativnih scenarijih za primer, težav ali prenosa dejavnosti nazaj v organizacijo sploh niso govorili. Ob vprašanju, kako poteka proces presoje in kateri so ključni dejavniki pri izboru prevzemnika *outsourcinga*, ni bilo kaj prida odgovorov. Povzetek vsebin razgovorov smo razvrstili v SWOT matriko - preglednica 1.

6.3 Med izvajanjem

Razgovori in opažanja kažejo, da cilj mnogih dajalcev *outsourcinga* niso obojestranske, dolgoročne koristi obeh vpletenih strani. Dajalci *outsourcinga* so izločali zastarele programe in se tako izognili naložbam v novo opremo. Prejemnike *outsourcinga* so pogosto iskali med organizacijami, za katera so lahko pomembni odjemalci. Dogovarjanja o cenah večinoma ni bilo, dajalec je hotel iztisniti od

Preglednica 3: SWOT analiza presoje in možnosti ob izteku *outsourcinga*

ORGANIZACIJA, KI PRENESE DEJAVNOST	
<p>Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • ob nakupu dobi prostore, delavce, opremo in znanja o krajevnem tržišču; • na osnovi pridobljenih izkušenj zasnuje izpopolnjen postopek za presojanje. <p>Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • prenašanje dejavnosti k novemu izvajalcu bi ponovno terjalo čas, sredstva, usposabljanje; • tvegamo nezadovoljstvo sodelavcev, ki posumijo, da je del napak za neuspešnost morebiti tudi na njihovi strani. 	<p>Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • v prejemnika je veliko investirala (znanje, čas, usposabljanje itd.), proučiti kaže, ali bi ga kupila; • novi izvajalec bo ponudil dovolj ugodno ceno, da krije stroške ponovnega prenašanja dejavnosti. <p>Nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • če se odloča za prenos dejavnosti nazaj v organizacijo- ali še ima znanja, sodelavce in druge zmožnosti zanjo. • ponovitev prenašanja lahko poslabša stabilnost organizacije.
ORGANIZACIJA, KI PREVZAME DEJAVNOST	
<p>Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • s prevzemom dejavnosti si zagotovi obstanek in preživetje; • morda ga lahko naveže nase; • morda se dajalcu <i>outsourcinga</i> lahko uspešno ponudi v nakup. <p>Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • nima več lastne razvojne dejavnosti; • nima več lastnega trženja. 	<p>Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • ima nekaj več znanj kot pred prevzemom; • dajalcu <i>outsourcinga</i> lahko ponudi vzpostavitev izvajanja dejavnosti v kakšni tretji deželi. <p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • izgubi ključne sodelavce; • ker nima več ključnih zmožnosti, ni več konkurenčna in lahko propade; • ne pridobiva več novih odjemalcev.

prejemnika *outsourcinga* kar največ; v prejemniku *outsourcinga* je nemara iskal kupca za odprodajo odvečne ali zastarele opreme.

Pomembno je, kako se na *outsourcing* odzivajo zaposleni. Kot kaže raziskava, se med sodelavci praviloma pokaže strah pred izgubo delovnega mesta, pred neznanim. Dobijo občutek, da jim nekaj jemljejo. Raziskava kaže, da organizacije slabo skrbijo za informiranje zaposlenih, če sploh. Snovanje *outsourcinga* poteka na ravni vršnega managementa. Nabavni oddelek oz. osebe, ki so odgovorne za izvajanje, so lahko v težavnem položaju, ker sodelavci sodijo, da so krivi za nastalo stanje (težave, neredne dobave, izsiljevanje itd.).

6.4 Po zaključku sodelovanja

Organizacije se vse pogosteje zavedajo, da jim izvajanje nestrategičnih dejavnosti povzroča preveč težav in jih odvrta od njihovih glavnih področij. Z izločitvijo nestrategičnih dejavnosti se organizacije lahko usmerijo na strateško pomembna področja, torej na tisto, kar trg terja od njih in kar zna podjetje najbolje narediti. Osredotočenost na strateško pomembne naloge organizacije omogoča povečanje dodane vrednosti. Izločanje dejavnosti je povezano s poslovnimi in tehnološkimi tveganji ter z izgubo nadzora. Družbe namreč želijo nadzirati poslovne procese in tehnologijo. Če je zelena visoka raven kontrole ter zavarovanje lastništva procesa pred konkurenco in drugimi

poslovnimi partnerji, ima izvajanje dejavnosti v okviru družbe veliko prednost pred izločanjem dejavnosti. Quinn (2003) ugotavlja, da so družbe, ki uporabljajo le interne vire namesto zunanjih (oziroma namesto izločanja dejavnosti), prikrajšane za usmeritev k inovacijam in zamujajo priložnosti razvoja novih storitev z dodano vrednostjo.

V razgovorih je bilo teh strateških presoj malo. Tako dajalci kot prejemniki *outsourcinga* so ugotavljali poleg koristi, ki so jih bili deležni, tudi izgub, ki se pokažejo ob prekinitvi *outsourcinga*. Povzetek opažanj in ugotovitev je v preglednici 3.

6.5 Ocena strateške usmerjenosti

Ker je bil vzorec v raziskavi majhen, obravnavana vprašanja pa večinoma odprta, je sklepanje na strateško usmerjenost posameznih organizacij in managerjev dokaj negotovo. Po pregledovanju zapiskov in splošnih vtisov ob razgovorih pa je vendar mogoče odgovorom na vprašanja, ki so jih dali posamezni vprašanci, prirediti približne ocene strateške usmerjenosti – to je dolgoročnosti in osredinjenosti na pomembne presoje. Obsega jih preglednica 4.

Preglednica kaže nekoliko večje razlike med ocenami strateške usmerjenosti po vprašanjih, kot po vprašancih. Zato je možna presoja, da je splošna raven strateškega presojanja dokaj izravnana in nizka – povprečno samo 1,72. Od te ocene odstopa najnižje ocenjeni vprašanec za 33%, najnižje ocenjeno vprašanje pa odstopa za 29 %. Iz

Preglednica 4: Ocena strateške usmerjenosti odgovorov na vprašanja ob razgovorih

VPRAŠANJA za ocenjevanje strateškega presojanja	ORGANIZACIJE - OSEBE									Povprečne ocene po vprašanjih
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Kakšni so bili vaši prvi vtisi v medsebojnem outsourcing sodelovanju?	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1,33
Ste imeli kaj slabih izkušenj s partnerji v outsourcing razmerjih ?	2	2	3	2	1	2	2	3	1	2,00
Kakšen pomen pripisujete tveganju, da bi vas zunanji izvajalec pustil na cedilu?	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1,77
Navedite ukrepe, ki bi jih vaša organizacija uvedla ob težavah z oskrbovanjem do zunaj?	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1,22
Kakšen pomen za uspešnost sodelovanja pripisujete ujemanju kultur obeh organizacij?	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2,66
Ali bi se odločili za <i>outsourcing</i> strateških dejavnosti v organizaciji? Zakaj?	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1,33
Povprečne ocene po organizacijah oz. osebah	1,8 3	1,6 6	2,1 6	1,5 0	2,0 0	1,5 0	1,3 3	1,8 3	1,6 6	1,72

Ocene strateškega presojanja: 1 . . . malo, 2 . . . nekaj, 3 . . . obilo

ocen po vprašanjih je mogoče sklepati na majhno kritičnost pri vstopanju v outsourcing, na skoraj popolno nepraviljenost na težave in na nizko stopnjo zavedanja o tveganjih, ki jih prinaša outsourcing ključnih dejavnosti.

Zaradi majhnega vzorca raziskava ne dosega analitične zasičenosti, zato dobljenih rezultatov ne kaže posploševati. Navzlic tem omejitvam pa je mogoče soditi, da se organizacije *outsourcinga* večinoma ne lotevajo na osnovi strateškega analiziranja in predvidevanja, v razmerjih pa prevladujejo bolj interesi dajalca, kot interesi prejemnika. To je še posebej izrazito v razmerjih srednjih do malih slovenskih podjetij z večinoma večjim i in močnejšimi tujimi partnerji.

7 Sklep in priporočila

Temeljne ugotovitve

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

V svetovnem merilu najbrž velja, da so slovenske organizacije na področju *outsourcinga* še na začetku razvoja. Večinoma gre za prenašanje enostavnejših dejavnosti, kjer so tveganje, posledice neuspeha in prekinitve sodelovanja bistveno nižje kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja.

Mnoga slovenska podjetja vstopajo v outsourcing razmerja kot šibkejši partnerji. Kar nekaj primerov kaže, da se dajalci outsourcing odločajo zanje predvsem zaradi zniževanja stroškov; ker v gospodarsko uspešni Sloveniji stroški dela dokaj hitro rastejo, so takšna razmerja časovno omejena – dajalci jih opuščajo, posledice za slovenska podjetja, ki v času razmerja zanemarjajo razvoj lastnih temeljnih zmožnosti in ključnih dejavnosti, pa so lahko usodne.

Začetna raziskava potrjuje, da je lahko *outsourcing* tudi v slovenskih razmerah učinkovito sredstvo za povečevanje kratkoročne, zlasti finančne uspešnosti organizacije – da pa lahko težave in slabo poslovanje, ugled in uspešnost podjetja. Te se pokažejo kasneje in lahko večkratno izničijo kratkoročne koristi *outsourcinga*. Ugotovitve raziskave so koristno izhodišče za kritično proučevanje tako s stališča časovno omejenega (prehodnega) *outsourcinga* kot s stališča prejemnikov kot dajalcev.

Opravljen analiza izkušenj in strateških presoj slovenskih organizacij – tako dajalcev kot prejemnikov *outsourcinga* – kaže, da odločitve za vstop v *outsourcing* ve-

činoma ne temeljijo na skrbnem analiziranju in načrtovanju; mnoge so nastale brez strateških presoj in predvidevanj. Ker so organizacije različne in delujejo v različnih okoljih, ni mogoče posploševati posledic in izgledov *outsourcinga* nanje. Nekatere organizacije pridobijo načrtovane koristi, vse več pa je takih, ki jim je *outsourcing* prinesel več slabosti in potencialnih nevarnosti.

Doslej opravljena raziskava potrjuje obe izhodiščni hipotezi:

1. da podjetja, ki prenašajo dejavnosti – dajalci outsourcinga – in podjetja, ki prevzemajo dejavnost – izvajalci outsourcinga – nepopolno presojajo porabo zmožnosti za vzpostavitev razmerja;
2. da tako dajalci kot izvajalci outsourcinga redko snujejo strategije za nadaljnje sodelovanje po izteku prvotnega razmerja in nepopolno presojajo razloge in posledice.

Nadaljnje raziskovanje

Opravljeni intervjuji, SWOT analiza in pregled literature so bili izhodišče za obsežnejšo mednarodno raziskavo. Ta naj verificira ocene in opažanja, pridobljena v začetni raziskavi, predvsem globlje pa razišče razmerja in strategije v outsourcingu.

Večina dosedanjih raziskav analizira outsourcing s stališča dajalca, malo katera pa s stališča prejemnika – čeprav sta podjetji partnerja, ki vsaj deloma delita isto uso. Večina privzema kot dejstvo časovno omejenost razmerja med obema, malo katera analizira možnosti za dolgoročno, trajno razmerje, čeprav je mogoče domnevati, da bi bilo takšno razmerje zaradi začetnega vlaganja in pridobljenih znanj ter zaupanja koristno za obe strani.

Zato bo namen prihodnje raziskave odkrivati in kritično analizirati dolgoročne strateške presoje, po katerih se prejemniki outsourcinga odločajo za vstopanje v razmerja z dajalci in tiste, po katerih se prejemniki outsourcinga odločajo za vstopanje v razmerja z dajalci.

Temeljne hipoteze za nadaljnje proučevanje in presojanje tveganj in koristi pred začetkom outsourcinga v nadaljnji raziskavi bodo:

1. Podjetje, ki izgubi outsourcing, mora svoje dejavnost prenesti drugam, ponovno usposabljeni ljudi, in tvega konkurenco insourcinga.
2. Podjetje, ki izgubi insourcing, izgubi posel, s čimer poveča zaostanek v lastni inovacijski in tržni dejavnosti.
3. Proces outsourcinga ima vstopne pregrade; podjetje, ki poverja dejavnost, in podjetje, ki je prejemnik dejavnosti, sta partnerja, zato bi bilo smiselno, da ustvarjata trajno razmerje?

Uporabljena literatura

- Allweyer, T., Besthorn T. & Schaaf, J. (2004). IT Outsourcing: Between Starvation Diet and Nouvelle Cuisine. Deutsch Bank Research, doseglivo na http://dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD/000000000078395.PDP (16.11.2006).

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, **17** (1), 99-120.
- Beaumont, N. & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, **24**(7): 688-700.
- Bragg, S.M. (1998). *Outsourcing: "A Guide to...Selecting the Correct Business Unit...Negotiating the Contract...Maintaining Control of the Process"*, John Wiley & Sons, New York.
- Brown D. & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- Cassell, C. & Symon, G. (2005). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, London.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, **4**, 386-405.
- Commons, J.R. (1931). Institutional economics. *American Economic Review*, **21**, 648-657.
- Dubrovski, D. (2004). *Strateške in kapitalske povezave*, Fakulteta za management, Koper.
- Esterby, M.S., Thorpe, R. & Lowe A. (2002). *Management Research: An Introduction*, Sage, London.
- Greaver, M. (1999). *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amazon, New York.
- Haralambos, M. & Holborn, M. (1999). *Sociologija*, Teme in pogledi, DZS, Ljubljana.
- Jacobides, M.G. (2005). Industry change through vertical disintegration: how and why markets emerged in mortgage banking. *Academy of Management Journal*, **48** (3), 465-498.
- Johnson, M. 1997. *Outsourcing in Brief*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Kirkegaard, J.F. (2005). *Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff*, Institute for International Economics, dostopno na: <http://www.iie.com/publication/wp/wp05-1.pdf> (14.06.2006).
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting a Guide to the Profession*, International Labour Organization, Geneva.
- Leenders, M.R., Johnson, P.F. Flynn, A.E & Fearon, H.E. 2006. *Purchasing and Supply Chain Management*, 13th ed. McGraw-Hill Irwin, Boston
- Lonsdale, C. & Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad? *Industrial Management & Data Systems*, **100** (9), 444-450.
- Malnar, B. (2003). *Raziskovalni seminar – študijsko gradivo*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative evaluation and research methods*, Sage Publications.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*, Visoka šola za socialno delo, Ljubljana.
- Moingeon, B. & Edmondson, A. (1997). *Organizational learning and competitive advantage*, Sage, London.
- Momme, J., Moller, M.M. & Hvolby, H.H. (2000). *Linking Modular Product Architecture to the Strategic Sourcing Process: Case Studies of Two Danish Industrial Enterprises*, International Journal of Logistics: Research and Application, **3** (2), 127-146.
- Nellore, R. & Soderquist, K. (2000). *Strategic outsourcing through specifications*. *Omega* **28** (5): 525-40.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, Oxford.
- Orbys Consulting (2006) <http://www.orbys.com/contact/whitepaper1.php> Managing Outsourcing for Maximum Value, dosegljivo na: <http://www.orbys.com/research/index.php?PHPSESSID=08e2ef264d24476cf6cb448dd2246466> (13.4.2007).
- Penger, S. (2006). Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primra slovenskega podjetja: doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Peteraf, M.A. (1993). The *cornerstones* of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, **14** (3), 179-191.
- Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, **35** (4), 43-55.
- Quinn, B. (2003). Outsourcing Innovation: The new Engine of Growth, *Sloan Management Review*, **Summer**, 13-28.
- Stock, G.N. & Tatikonda, M.V. 2005. Behavioural models for complex decision analysis. *European Journal of Operational Research*, **166** (3), 655-665.
- Tavčar, M. I. (2006). Management in organizacija, Fakulteta za management, Koper.
- Šink, D. (1999). Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. *Organizacija*, **32**(1), 15-22.
- Uršič, B. (2002). *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnosti za mala podjetja*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Wasner, R. (1999). *The Outsourcing Process – Strategic and Operational Realities*, doktorsko delo, Linköping University Sweden, Department of Management and Economics, Division of Industrial Marketing.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- WTO (2005) Offshoring Services: Recent Developments and Prospect. World Trade Report 2005, dosegljivo na: http://www.wto.org/English/res_e/booksp_e/anrep_e/wtr05-3c_e.pdf (3.2.2006).

Klemen Kavčič je magistriral na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru smer Mednarodna ekonomija. Je predavatelj in doktorski študent na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management v Kopru. Pred vstopom na visokošolsko področje je sedem let deloval na poslovnih delih v večji slovenski korporaciji. Njegova raziskovalna področja so management, strateški management, področje nabave in celostne strategije outsourcinga. Sodeluje in svetuje managementu podjetij v mednarodnem poslovanju, s poudarkom na strategijah nabave in outsourcinga.

Mitja Tavčar je maturiral na klasični gimnaziji in diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani. Magistriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, doktoriral pa na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je doktor ekonomskih znanosti s področja ekonomike, organiziranja in poslovne informatike poslovnih sistemov, magister poslovno organizacijskih znanosti in univerzitetni diplomirani inženir elektrotehnike. Več desetletij je deloval na poslovnih in svetovalnih delih v Iskri, največ na področju mednarodnega poslovanja. Dve desetletji deluje na usposabljanju managerjev, zlasti v okviru podiplomskih in dodiplomskih študijskih programov na področju managementa, komuniciranja, trženja, etike in kultur na fakultetah Univerze v Mariboru in Univerze v Ljubljani. Sodeloval je na vrsti mednarodnih konferenc. Objavil je preko 250 strokovnih člankov in 21 strokovnih knjig.