

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Ana Jaki**

**Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič**

**OD IZVAJALCA DO DELODAJALCA  
ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI**

**Primer HERMES SoftLab d.d.**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2006**

## POVZETEK

Diplomsko delo, z naslovom **Od izvajalca do delodajalca zunanjega izvajanja dejavnosti: Primer HERMES SoftLab d.d.**, predstavlja podroben pregled značilnosti procesa zunanjega izvajanja dejavnosti na mikroekonomski ravni, to je z vidika podjetja. Glavni poudarek je na študiji primera slovenskega podjetja, HERMES SoftLab d.d., ki ima bogate dolgoletne izkušnje na področju zunanjega izvajanja razvoja programske opreme tako v vlogi zunanjega izvajalca kot tudi delodajalca zunanjega izvajanja dejavnosti. Problematika povezana s procesom zunanjega izvajanja dejavnosti je skozi celotno delo obravnavana iz dveh zornih kotov. Diplomsko delo vključuje analizo dejavnikov, ki vplivajo na odločitev podjetja za vstop v proces zunanjega izvajanja dejavnosti bodisi v vlogi zunanjega izvajalca bodisi naročniškega podjetja, prednosti in pomanjkljivosti, ki jih ta proces prinaša obema subjektoma vključenima v ta proces, razloge, ki vplivajo na uspešno oziroma neuspešno dokončanje procesa, in nenazadnje tudi načine, kako izboljšati celoten potek procesa zunanjega izvajanja dejavnosti in se izogniti težavam in nepravilnostim pri morebitnem nadaljnjem sklepanju podobnih pogodbenih obveznosti tako s strani zunanjega izvajalca kot tudi naročniškega podjetja.

**Ključne besede:** zunanje izvajanje dejavnosti, ključna dejavnost, strateško partnerstvo

## ABSTRACT

The graduate thesis, titled **From the Performer to the Employer of Outsourcing: Example of HERMES SoftLab d.d.**, presents detailed examination of the characteristics of the process called outsourcing on the microeconomic level, that is from the perspective of a company. The main emphasis lays on the example study of Slovenian company, HERMES SoftLab d.d., with many years of rich experiences in the field of outsourcing of software development, playing both a role of external performer as well as employer of outsourcing. The issues connected to the process of outsourcing are discussed from two different perspectives throughout the paper. The graduate thesis comprises the analysis of factors influencing the decision of both the performer as well as employer of outsourcing to enter this process, benefits and costs that outsourcing brings to each of the subjects involved in the process, reasons, which affect the successfulness of completion of the process and finally also the ways, in which to improve the execution of the process of outsourcing in order to avoid problems and irregularities with potential future contracting on both parts.

**Key words:** outsourcing, core business, strategic partnership

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	5
1.1 Opredelitev teme in ciljev diplomskega dela.....	6
1.2 Izhodiščne hipoteze.....	7
1.3 Metode proučevanja .....	7
1.4 Struktura diplomskega dela .....	8
<b>2. ZUNANJE IZVAJANJE</b> .....	10
2.1 Opredelitev zunanjega izvajanja.....	10
2.2 Teoretična izhodišča .....	12
2.3 Ključne dejavnosti podjetja.....	14
2.4 Razlogi za zunanje izvajanje .....	16
2.5 Prednosti in pomanjkljivosti zunanjega izvajanja .....	20
2.5.1 Prednosti zunanjega izvajanja z vidika naročniškega podjetja.....	21
2.5.2 Pomanjkljivosti zunanjega izvajanja z vidika naročniškega podjetja ...	23
2.5.3 Prednosti zunanjega izvajanja z vidika zunanjega izvajalca .....	25
2.5.4 Pomanjkljivosti zunanjega izvajanja z vidika zunanjega izvajalca.....	27
2.6 Razlogi za (ne)uspešno zunanje izvajanje .....	28
<b>3. ZUNANJE IZVAJANJE RAZVOJA PROGRAMSKE OPREME..</b>	33
3.1 Posebnosti zunanjega izvajanja razvoja programske opreme .....	33
3.2 Trendi na področju zunanjega izvajanja razvoja programske opreme.....	35
<b>4. ZUNANJE IZVAJANJE RAZVOJA PROGRAMSKE OPREME IN HERMES SOFTLAB D.D.</b> .....	38
4.1 Predstavitev podjetja HERMES SoftLab d.d. ....	38
4.2 Zunanje izvajanje razvoja programske opreme kot temelj uspešnega poslovanja podjetja .....	39
4.2.1 Strateško partnersko povezovanje med HSL-om in <i>high-tech</i> podjetji..	39
4.2.2 Rast in razvoj HSL-a .....	41
4.3 Upočasnitev rasti in razvoja HSL-a .....	47
4.4 Spremenjeni makroekonomski pogoji slovenskega gospodarstva .....	50
4.5 Od izvajalca do delodajalca zunanjega izvajanja.....	51
<b>5. SKLEP</b> .....	56

<b>6. SEZNAM LITERATURE .....</b>	<b>58</b>
<b>7. PRILOGE .....</b>	<b>63</b>
<b>Priloga A: Intervju z go. Barbaro Bregar-Mrzlikar, vodjo strateškega     marketinga v HERMES SoftLabu d.d, dne 8. marca 2006 .....</b>	<b>63</b>
<b>Priloga B: Tabele in slike .....</b>	<b>68</b>

## 1. UVOD

Zunanje izvajanje dejavnosti (v nadaljnjem besedilu: zunanje izvajanje) oziroma *outsourcing*<sup>1</sup> je poslovna strategija, ki je v zadnjih nekaj letih pritegnila ogromno pozornosti tako v strokovnih kot tudi poljudnoznanstvenih krogih. Teme povezane s tem poslovnim procesom polnijo naslovnice mnogih časopisov, so obravnavane v mnogih televizijskih in radijskih oddajah ter zelo odmevne tudi v vseh ostalih medijih. Kljub temu, da se je *outsourcing*, kot ena izmed možnih poslovnih odločitev v procesu dolgoročnega strateškega odločanja, uveljavil že konec prejšnjega stoletja, je pritegnil pozornost širše javnosti šele v začetku 21. stoletja, in sicer predvsem zaradi vse večjega obsega in širjenja nezaželenih makroekonomskih posledic. Tako se ta poslovna strategija pogosto povezuje s selitvijo visoko kvalificiranih delovnih mest v manj razvite države s cenejšo delovno silo ter z odlivom kapitala iz države. *Outsourcing* je postal eden izmed glavnih krivcev za visoke stopnje brezposelnosti ter za nadaljnja odpuščanja boljše plačanih delavcev v razvitih državah.

Kljub vsemu veliko priznanih ekonomistov le ni tako črnogledih. Bhagawati (2004) v enem od svojih člankov dokazuje, da je bilo na primer v Združenih državah Amerike zaradi *outsourcinga* odpuščeno le minimalno število zaposlenih v primerjavi s celotnim številom izgubljenih delovnih mest, da so strahovi pred negativnimi posledicami *outsourcinga* popolnoma nepotrebni ter da *outsourcing* vodi do podobnih makroekonomskih koristi kot mednarodna trgovina z blagom. Tako *outsourcing* storitev, kot ena izmed oblik mednarodne trgovine (The White House 5. 12. 2003), povečuje rast celotnega gospodarstva in prinaša dolgoročne pozitivne posledice tudi za trg delovne sile v razvitih državah.

Kakšne posledice pa ima *outsourcing* na mikroekonomski ravni? Čeprav je v javnosti veliko govora o odpuščanju delavcev kot posledici strateške odločitve posameznih podjetij, da bodo predala izvajanje nekaterih svojih dejavnosti zunanjim partnerjem, lahko v dnevnem časopisju le malokrat preberemo članek o tem, kakšen vpliv ima ta

---

<sup>1</sup> *Outsourcing* je angleški termin, ki se v slovenščino prevaja kot zunanje izvajanje dejavnosti oziroma krajše zunanje izvajanje. Zaradi široke uporabe angleškega pojma *outsourcing* v slovenski strokovni literaturi bom tudi jaz v nadaljevanju svojega diplomskega dela uporabljala ta termin vzporedno s

poslovna strategija na poslovni uspeh in rast posameznih podjetij. Zato sem se v svojem diplomskem delu osredotočila ravno na ta segment proučevane teme.

V nadaljevanju sledi podrobnejši pregled značilnosti procesa *outsourcinga* z vidika podjetja. Le-ta temelji na študiji primera srednje velikega slovenskega podjetja, HERMES SoftLab d.d., ki ima dolgoletne izkušnje na področju zunanjega izvajanja razvoja programske opreme.

## 1.1 Opredelitev teme in ciljev diplomskega dela

Ključnega pomena za uspešno poslovanje vsakega podjetja je dolgoročno ohranjanje konkurenčnosti osnovne dejavnosti. Zaradi previsokih transportnih in telekomunikacijskih stroškov in posledično previsokih stroškov usklajevanja morebitnih zunanjih izvajalcev, so se v preteklosti trendi gibali v smeri vključevanja izvajanja čim večjega števila dejavnosti v notranjo organizacijsko strukturo podjetja. Spremenjeni pogoji poslovanja so omogočili, da se danes podjetja čedalje bolj odločajo za tako imenovano zunanje izvajanje obrobni dejavnosti, sama pa se osredotočijo na izvajanje ključnih dejavnosti. V zadnjih nekaj letih spremljamo izredno visok porast *outsourcinga* storitev, ki je še posebej izrazit na področju informacijskih tehnologij. Podjetje Microsoft Corporation se je na primer že pred več kot desetletjem odločilo za najem zunanjih partnerjev za razvoj posameznih delov programske opreme Windows 95 (Domberger 1998: 3).

Kljub temu, da se je termin zunanje izvajanje v slovenskem gospodarskem prostoru začel uveljavljati šele pred kratkim, imajo tudi slovenska podjetja, kot je na primer HERMES SoftLab d.d., že dolgoletne izkušnje na tem področju. To podjetje se je tako ob ustanovitvi leta 1990 najprej preizkusilo v vlogi izvajalca kasneje pa tudi delodajalca zunanjega izvajanja razvoja programske opreme. Zaradi bogatih izkušenj podjetja z obeh strani dvosmernega procesa, imenovanega zunanje izvajanje, študija primera tega podjetja omogoča kvaliteten vpogled v celoten proces odločanja v posameznih fazah zunanjega izvajanja storitev. Proučevanje izkušenj, ki jih je podjetje pridobilo skozi dolgoletno delovanje na področju *outsourcinga* razvoja programske opreme, zagotavlja

---

terminom zunanje izvajanje. Glede uporabe posameznega termina se bom odločala na podlagi kriterijev

na eni strani določanje dejavnikov, ki vplivajo na odločitev podjetja, da postane zunanji izvajalec določene dejavnosti naročniškega podjetja, ter analizo posledic, ki jo ta odločitev prinaša zunanjemu izvajalcu. Po drugi strani pa študija primera HERMES SoftLab d.d. omogoča proučevanje dejavnikov, ki so pomembni pri sprejemanju odločitev, kdaj je primerno oddati določeno dejavnost v izvajanje zunanjemu partnerskemu podjetju. Na podlagi analize dragocenih izkušenj konkretnega slovenskega podjetja na področju *outsourcinga* razvoja programske opreme, bom lahko torej v svojem diplomskem delu opredelila dejavnike, ki vplivajo na odločitev podjetja za vstop v proces zunanjega izvajanja bodisi v vlogi zunanjega izvajalca bodisi naročniškega podjetja, prednosti in slabosti, ki jih ta proces prinaša obema vpletenima subjektoma, ter nenazadnje tudi načine, kako izboljšati celoten potek tega procesa in se izogniti težavam in nepravilnostim pri morebitnem nadaljnjem sklepanju podobnih pogodbenih obveznosti tako s strani zunanjega izvajalca kot tudi naročniškega podjetja. Skratka, skozi celotno diplomsko delo bo, kot je razvidno iz uvodnega poglavja, ključen poudarek na dvosmernosti procesa zunanjega izvajanja.

## 1.2 Izhodiščne hipoteze

V diplomskem delu bom preverjala naslednji hipotezi:

**H1:** Zunanje izvajanje razvoja programske opreme za naročniško podjetje (lahko) konstituira temelje za uspešno poslovanje podjetja, ki na trgu nastopa v vlogi zunanjega izvajalca.

**H2:** Delni prenos razvoja programske opreme v zunanje izvajanje predstavlja s poslovnega stališča, v primerjavi z ohranjanjem te poslovne dejavnosti znotraj organizacijske strukture podjetja, boljše alternativo.

## 1.3 Metode proučevanja

Pri proučevanju izbrane teme bom uporabljala metodo analize, primerjave ter sinteze primarnih in sekundarnih virov ter metodo študije primera. Drugo in tretje poglavje, ki

---

enostavnosti in jasnosti.

bosta bolj splošne oziroma teoretične narave, bosta temeljila izključno na metodi analize, primerjave ter sinteze sekundarnih virov, medtem ko bo četrto poglavje oziroma študija primera obsegala predvsem analizo in sintezo primarnih, internih virov podjetja HERMES SoftLab d.d., v obliki letnih poročil, neformalnega internega gradiva, ustnih virov in domačih spletnih strani podjetja. Z namenom doseganja večje strokovne objektivnosti bodo ugotovitve četrtega poglavja dodatno podkrepljene z analizo sekundarnih virov o podjetju ter o procesu *outsourcinga* na splošno. Ti viri bodo zajemali strokovno literaturo, strokovne časopisne in internetne članke ter prispevke iz raznih simpozijev in konferenc, povezanih z obravnavano temo.

## **1.4 Struktura diplomskega dela**

Diplomsko delo obsega pet poglavji. V prvem, uvodnem poglavju so predstavljeni cilji diplomskega dela ter relevantnost teme. V drugem poglavju bo sledila opredelitev osnovnih pojmov ter teoretičnih izhodišč pomembnih za razumevanje obravnavane teme. Osredotočila se bom na razloge, ki vplivajo na odločitev naročniškega podjetja za zunanje izvajanje oziroma na odločitev podjetja, da postane zunanji izvajalec. Nadalje bom podrobneje razčlenila prednosti in pomanjkljivosti, s katerimi se sooča naročniško podjetje, ki se odloči za zunanje izvajanje svojih obrobni dejavnosti, ter prednosti in pomanjkljivosti, ki jih prinaša *outsourcing* zunanjim izvajalcem. Na koncu se bom posvetila še razlogom za uspešno oziroma neuspešno izvedbo procesa *outsourcinga*. Skozi celotno drugo poglavje bom tako proučevala obravnavano temo z dveh zornih kotov, in sicer iz perspektive naročniškega podjetja, ki se odloči za predajo izvajanja dejavnosti drugemu podjetju, ter perspektive zunanjega izvajalca. Na ta način bom v celoti zajela problematiko s področju *outsourcinga*, s katero se srečuje objekt študije primera, podjetje HERMES SoftLab d.d., ki na trgu nastopa tako v vlogi zunanjega izvajalca, kot tudi naročniškega podjetja zunanjega izvajanja.

Medtem ko bom v drugem poglavju obravnavala izbrano problematiko na splošno, se bom v tretjem poglavju osredotočila na zunanje izvajanje ene same specifične dejavnosti, in sicer razvoja programske opreme. To je namreč ključna dejavnost podjetja HERMES SoftLab d.d.. Opredelila bom distinktivne značilnosti zunanjega izvajanja te dejavnosti, ki ga ločijo od zunanjega izvajanja ostalih storitev.



Četrto poglavje bo predstavljala študija primera podjetja HERMES SoftLab d.d.. Ta bo zajemala kratko predstavitev zgodovine in poslovanja podjetja. Nato pa se bom osredotočila na dejavnike, ki so vplivali na odločitev tega podjetja, da postane zunanji izvajalec razvoja programske opreme svetovno priznanih proizvajalcev na tem področju, in opredelila prednosti in slabosti, ki jim jih je ta strateška poslovna odločitev prinesla. Osrednja nit diplomskega dela bo proučevanje kontinuiranega procesa od izvajalca do delodajalca zunanjega izvajanja dejavnosti, kot je navedeno tudi v naslovu diplomskega dela. Skušala bom pokazati, da določeno podjetje ne živi v samozadostnem vakuumu, temveč opravlja dela za druga podjetja in istočasno najema druga podjetja, da opravljajo dejavnosti, za katere to določeno podjetje nima ustreznih virov v danem časovnem obdobju.

Posamezne sklope diplomskega dela bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami in jih v zadnjem, petem poglavju kritično ovrednotila glede na izhodiščne hipoteze.

## 2. ZUNANJE IZVAJANJE

### 2.1 Opredelitev zunanjega izvajanja

Zunanje izvajanje dejavnosti je v slovenski strokovni literaturi, ki se ukvarja s to tematiko, uveljavljen prevod angleške besede *outsourcing*. Izraz, ki izvira iz ameriške angleščine, je skovanka iz besedne zveze *outside resource using*, kar v slovenščini pomeni uporaba zunanjih virov (Urbanija 1998: 49) in se nanaša na sedaj že zelo uveljavljeno poslovno strategijo tako v svetovnem kot tudi slovenskem gospodarskem prostoru.

Kljub temu, da je *outsourcing* relativno nov termin, obstaja vrsta širših in ožjih definicij tega pojma. Greaver (1998: 3) definira *outsourcing* kot prenos nekaterih notranjih dejavnosti in odločitvenih pravic podjetja na zunanjega izvajalca, v skladu s pogodbenimi določili. Podobno na splošni ravni opredeli *outsourcing* tudi Domberger (1998: 12), ki pravi, da se le-ta nanaša na proces pogodbenega prenosa dejavnosti, ki so tradicionalno izvajane znotraj podjetja, zunanjemu partnerju.

Chorafas (2003: 6) zoži definicijo ter opredeli *outsourcing* kot proces, ki vključuje dve pogodbeni strani, pri čemer prva oddaja izvajanje storitvene dejavnosti drugi za vnaprej dogovorjeno plačilo. D. Brown in S. Wilson (2005: 20) prav tako definirata *outsourcing* kot izvajanje storitev s strani zunanjega partnerja. Zgoraj omenjeni avtorji *outsourcing* omejuje le na področje storitev ter tako iz svoje opredelitve izvzamejo proizvodnjo blaga. Ta ožja definicija *outsourcinga* se v veliki meri ujema z bolj razširjeno uporabo tega termina v strokovni literaturi, v kateri se *outsourcing* največkrat povezuje s storitvami, kot so na primer varovanje, logistika, raziskave trga, preskrbovalne storitve in nenazadnje tudi razvoj programske opreme, na katerega se bom v nadaljevanju bolj podrobno osredotočila. Ker se je proces zunanjega izvajanja storitev začel razvijati šele pred kratkim in ga spremljajo posebne značilnosti, ki ga ločijo od zunanjega izvajanja proizvodnje blaga, je bilo potrebno skovati nov termin, ki bolj natančno opredeli nov poslovni proces. Za zunanje izvajanje proizvodnje blaga pa v literaturi v skladu z daljšo zgodovino tega procesa najdemo celo množico drugih terminov, kot so npr. mednarodna proizvodnja, proizvodnja vmesnih izdelkov, relokacija proizvodnje ipd.

Chorafas v svoji definiciji *outsourcinga* izrecno poudari tudi dvostranskost tega procesa. Tako se moramo pri proučevanju obravnavane teme zavedati, da imamo opravka z dvema subjektoma; z zunanjim izvajalcem in naročniškim podjetjem, ki predaja določeno storitveno dejavnost v zunanje izvajanje. Zato lahko v vsakem trenutku na *outsourcing* gledamo iz dveh različnih zornih kotov. Vsak od dveh subjektov se odloči za vstop v ta proces zaradi svojevrstnih razlogov in se prav tako spoprijema z različnimi pozitivnimi in negativnimi posledicami. Zaradi zmede, ki naj bi nastala zaradi uporabe enega termina za opredelitev dogajanja na obeh straneh procesa zunanjega izvajanja, Chorafas (2003: 6) vpelje dodaten pojem *insourcing*, s katerim identificira zunanjega izvajalca, ki sprejme izvajanje določenih storitev za neko podjetje ali javno ustanovo pod vnaprej, s pogodbo dogovorjenimi pogoji ter odgovornostmi. Toda tudi ta pojem je dvoumen. R. Hirschheim in M. Lacity (v Sahay in drugi 2003: 21) ga namreč definirata kot predajo dejavnosti v izvajanje oddelku znotraj podjetja, namesto zunanjemu partnerju, pri čemer notranji oddelek in zunanje samostojno podjetje nastopata kot enakovredna tekmeča.<sup>2</sup> Zaradi nejasnosti uporabe pojma *insourcing*, se mu bom v nadaljevanju izogibala, dvostranskost procesa pa bom poudarjala z opisnimi pojmi.

Čeprav pojem *outsourcing* v literaturi ni posebej geografsko opredeljen, kar pomeni, da se lahko nanaša na zunanje izvajanje storitev tako na ravni države kot tudi na mednarodni ravni, se bom jaz v nadaljevanju osredotočila predvsem na proučevanje značilnosti procesa zunanjega izvajanja zunaj državnih meja. HERMES SoftLab d.d., ki predstavlja študijo primera, ima namreč izkušnje z *outsourcingom* izključno na mednarodni ravni. Kljub temu velja omeniti, da se je pojem *outsourcing* dolga leta nanašal na prizadevanja podjetji, da bi učinkovito zmanjševala stroške s pogodbenim prenosom dejavnosti na domače ponudnike (Brown in Wilson 2005: 28). Dejstvo je, da bo v prihodnje pretežen del *outsourcinga* ostal v okviru nacionalnih meja, vendar je pričakovati, da bo pomen *outsourcinga* v mednarodnem merilu čedalje večji (Stare 2006: 204). Danes že lahko rečemo, da se pojem *outsourcing* tako v strokovni literaturi kot tudi poljudnoznanstvenih člankih vse bolj pojavlja predvsem v povezavi z zunanjim izvajanjem preko državnih meja. Tako Bhagawati (2004) opredeli *outsourcing* kot nakup storitev v tujini, načeloma, vendar ne nujno, preko elektronskih medijev, kot so

---

<sup>2</sup> Po opravljenih analizah lahko podjetje namreč ugotovi, da je bolj ugodno in učinkovito ohraniti izvajanje dejavnosti znotraj podjetja, kot pa jo predati v zunanje izvajanje.

na primer telefon, faks in internet. Podobnega mnenja je tudi dr. Greg Mankiw, gospodarski svetovalec ameriškega predsednika. Dejal je, da lahko *outsourcing* razumemo zgolj kot pojavno obliko mednarodne trgovine, in sicer trgovine s storitvami, ki se je za razliko od trgovine z blagom, ki ima za seboj že dolgo zgodovino, začela razvijati šele pred kratkim (White House 5. 12. 2003). Čeprav je to zelo poenostavljena razlaga, noben ekonomist ne ugovarja opažanjem dr. Mankiwa (Drezner 2004).

## 2.2 Teoretična izhodišča

*Outsourcing* definiran kot zagotavljanje storitev iz lokacij v tujini v bistvu izhaja iz primerjalnih prednosti različnih lokacij oziroma držav in nastajajočih sprememb v porazdelitvi znanj (Stare 2006: 204). Tako se skladno z Ricardovo teorijo primerjalnih prednosti<sup>3</sup> o lokaciji proizvodnje storitev v osnovi odloča na temelju primerjalnih prednosti držav (Svetličič 1996: 205). Lokacija za *outsourcing* storitev mora izpolniti osnovni predpogoj, in sicer zagotavljanje izvajanja storitev z nižjimi stroški kot na lokaciji, iz katere prihaja do oddaje dejavnosti v zunanje izvajanje (Stare 2006: 204).<sup>4</sup> Gledano makroekonomsko posamezna država posledično proizvaja in izvažata tiste storitve, za proizvodnjo katerih ima posebno ugodne možnosti ali je za to proizvodnjo posebno usposobljena (Samuelson in Nordhaus 2002: 688), medtem ko si druge storitve ceneje pridobi z mednarodno menjavo. Mednarodna menjava se tako ravna po temeljnem zakonu vzajemne koristnosti in rezultira v povečanju bruto domačega proizvoda v vseh državah, ki so subjekti mednarodne menjave (Svetličič 1996: 277).

Toda Ricardova klasična teorija primerjalnih prednosti je temeljila na vrsti poenostavljenih in togih predpostavk, kot so na primer popolna konkurenca, mednarodna negibljevost proizvodnih dejavnikov, nepriznavanje pomena tehnologije in menedžerskih ali trženjskih sposobnosti ipd., zaradi česar je ta teorija kljub modifikacijam postala nezmožna razložiti najbolj sodobne oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja, med katere spada tudi *outsourcing* (Svetličič 1996: 146).

---

<sup>3</sup> Ricardova teorija primerjalnih prednosti pravi, da naj si vsaka država 'poišče' tisto panogo, v kateri je primerjalno bolj proizvodna - torej relativno bolj proizvodna (Lah 2002: 36).

<sup>4</sup> "Nižji stroški se v glavnem nanašajo na nižje stroške dela, čeprav razlik v plačah niso edino pojasnilo. Tudi drugi razlogi, kot so razpoložljivost usposobljene delovne sile, rast trga, izboljšanje prožnosti organizacije in prestrukturiranje poslovanja, ekonomije obsega, bližina strank in trgov, poslovanju prijazno institucionalno okolje itd., lahko spodbudno vplivajo na *outsourcing* storitev" (Stare 2006: 204).

Vzporedno z razmahom mednarodnega poslovanja podjetij se je razvijala tudi teorija, ki je skušala razložiti determinante novih načinov ekonomskega sodelovanja in poiskati njegove splošne zakonitosti (Svetličič 1996: 154). Številni avtorji so oblikovali vrsto novih teorij, ki jih lahko združimo v tri skupine, in sicer trgovinske teorije razlagajo mednarodno menjavo oziroma lokacijo dejavnosti ter gibanje kapitala, teorije industrijske organizacije raziskujejo podjetje in njegovo inovacijsko dejavnost, tako imenovane tretje teorije pa obenem obravnavajo podjetja in trg (Svetličič 1996: 156). Toda nobena izmed tako številčnih teorij mednarodne menjave in proizvodnje ne more v celoti razložiti posebnih značilnosti mednarodnega podjetniškega poslovanja, kamor se uvršča tudi *outsourcing* (Svetličič 1996: 162-163). Zato obstaja težnja po razvoju posebne teorije mednarodnega poslovanja, ki bi združila vse vidike odnosov, ki jih sicer obravnavajo posamezne teorije in bi med drugim poskušala razložiti tudi fenomen *outsourcinga*. Do takrat se bomo morali zadovoljiti z razlaganjem temeljnih značilnosti *outsourcinga* na podlagi dinamičnih primerjalnih prednosti, ki jih ne opredeljujejo samo razlike med državami v pogojih ponudbe in povpraševanja, pač pa tudi podjetja kot oblikovalci lastniških podjetniških prednosti, razvojne razlike med gospodarstvi, fazni razvoj s strukturno preobrazbo in navzven naravnano razvojno strategijo ob ustrezni podporni vlogi države (Svetličič 1996: 245).

Vendar če gledamo na *outsourcing* storitev s stališča podjetja potem ga ne moremo razložiti samo na podlagi tradicionalnih teorij mednarodnih ekonomskih odnosov, pač pa dopolniti s koncepti in izhodišči teorije organizacije oziroma teorije podjetja (Stare 2006: 204). Ekonomisti so šele relativno pred kratkim preusmerili svojo pozornost s proučevanja funkcioniranja trgov in se začeli ukvarjati z analizo organizacij oziroma podjetij (Domberger 1998: 14). Poskušali so najti odgovore na vprašanje, kdaj je bolj primerno integrirati dejavnosti v okviru enotnega lastništva enega podjetja oziroma kdaj se je z vidika poslovne učinkovitosti bolj primerno posluževati tržnih transakcij, kot je na primer *outsourcing* (Domberger 1998: v). Neoklasična teorija podjetja se po eni strani osredotoča na problem izbire in kombiranja proizvodnih faktorjev podjetja oziroma optimizacije proizvodnje blaga in storitev, po drugi strani pa se ukvarja s problemi prilagajanja podjetja razmeram, ki vladajo v različnih konkurenčnih pogojih glede na različnost stroškovne strukture podjetja (Lah 2002: 89). Avtorji neoklasične teorije podjetja poskušajo ugotoviti, kakšna je optimalna velikost podjetja (Domberger 1998: vi), vendar za sedaj še nihče ni postregel z univerzalnim odgovorom na to

vprašanje. Za manjša podjetja namreč velja, da so bolj prilagodljiva in lahko zato hitreje reagirajo na zahteve trga, medtem ko lahko velika podjetja obvladujejo trge, izkoriščajo prednosti množične proizvodnje, imajo lastne razvojne oddelke ipd., so pa zato manj prilagodljiva (Lah 2002: 89). Kje začrtati meje podjetja oziroma katere dejavnosti izvajati in razvijati znotraj organizacijske strukture podjetja, katere pa rajši kupovati na trgu, ostaja odprto vprašanje, na katero vsako posamezno podjetje konstantno išče odgovor.

### **2.3 Ključne dejavnosti podjetja**

Z vidika *outsourcinga* lahko dejavnosti podjetja delimo na ključne in obrobne. Ključne dejavnosti temeljijo na inovativni kombinaciji strokovnih znanj, posebnih sposobnosti, lastne tehnologije, informacij in unikatnih operativnih metod, ki podjetju omogočajo doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti, mu zagotavljajo prilagodljivost na spremembe v poslovnem okolju ter pospešujejo rast podjetja (Greaver 1999: 87). Po drugi strani pa lahko obrobne dejavnosti podjetja opredelimo kot podporne dejavnosti, ki niso ključnega pomena za povečevanje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja, vendar so kljub temu potrebne za njegovo uspešno poslovanje (Šink 1999: 19).

Vsako podjetje stoji pred osnovno dilemo: narediti ali kupiti. Po besedah Browna in Douglasa (2005: viii) si lahko v življenju pridobiš tisto, kar potrebuješ, na dva načina; in sicer tako, da si narediš sam, ali pa kupiš od koga drugega. Kadar lahko drugi naredi to ceneje in bolje, je smiselno, da se odločiš za drugo možnost. Če sledimo logiki klasične Ricardove teorije relativnih prednosti (Salvatore 2001: 35), se posledično vsakdo specializira za tisto, kar zna najbolje. Vse ostalo si pridobi v procesu menjave z drugimi subjekti. Podobno tudi podjetja spoznavajo, da se je najbolje osredotočiti na tiste dejavnosti, ki jih najbolj obvladajo oziroma za katere so najbolj usposobljena, vse ostale dejavnosti pa lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvedejo zunanji izvajalci (Šink 1999: 15).

Razne raziskave so namreč pokazale, da podjetje, ki opravlja preveč dejavnosti hkrati, preprosto ne more biti najbolj uspešno na vseh področjih svojega delovanja, saj zaradi omejenih virov ni sposobno dosegati kakovosti in učinkovitosti izvedbe zunanjih

izvajalcev, ki so specializirani za opravljanje posameznih dejavnosti (Šink 2002: 393). V interesu podjetja je, da znotraj svoje organizacijske strukture ohrani tiste dejavnosti, ki so ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja, jih strogo nadzoruje in zaščiti pred zunanjimi tekmeci. Nasprotno pa je izvajanje obrobni dejavnosti bolj smotrno predati zunanjim partnerjem, ki lahko to delo opravijo ceneje in bolj kvalitetno. Pri tem se sprostijo interni viri, ki so bili predhodno razporejeni na obrobni dejavnostih, in jih lahko sedaj preusmerimo na ključna področja v podjetju (Stupica 2002: 58-60). Konkurenčnost podjetja se tako poveča zaradi dveh razlogov: ključne dejavnosti so zaradi povečanja virov opravljene bolj kakovostno in učinkovito, obenem pa se poveča tudi kakovost in učinkovitost obrobni dejavnosti, ki jih sedaj opravlja za to delo veliko bolj usposobljen zunanji partner.

V preteklosti so se trendi na področju organizacije podjetja popolnoma razlikovali od današnjih. Podjetja so izboljševala svojo konkurenčnost predvsem s povečevanjem učinkovitosti proizvodnje in poslovanja nasploh ter s programi prisvojitve in diverzifikacij (Šink 1999: 15). Osnova za to strategijo je bila teorija transakcijskih stroškov.<sup>5</sup> To je mikroekonomska teorija, ki pravi, da podjetja obstajajo, ker lahko ceneje izvajajo določene transakcije znotraj podjetja kot pa prek tržišča (Svetličič 1996: 255). Zaradi tržnih hib je bilo za podjetja bolj smotrno zadržati izvajanje vseh dejavnosti znotraj podjetja kot pa jih dati v izvajanje zunanjemu partnerju. Tako je tradicionalno veljalo, da so podjetja skušala zniževati transakcijske stroške s povečevanjem obsega podjetja, z vertikalno integracijo, s horizontalno rastjo ter vstopom na nove trge, s prevzemanjem manjših podjetij ipd. (Šink 1999: 17).

Toda Domberger (1998: 14-15) se sprašuje, če je podjetje res bolj učinkovito kot trg, zakaj se potem proizvodna dejavnost sčasoma ne skoncentrira v enem samem podjetju. Odgovarja, da podjetje s povečevanjem svojega obsega postaja vse manj učinkovit mehanizem za organizacijo proizvodnje oziroma poslovanja. Tako na primer birokratska otrplost, ki je zasidrana v velikih podjetjih, zmanjšuje ustvarjalnost in inovativnost v podjetju ter onemogoča fleksibilno odzivnost podjetja na spremembe v poslovnem okolju. Alternativa velikim multinacionalnim podjetjem, ki jim preveč razvejana organizacijska struktura otežuje upravljanje, so različne oblike povezav med

---

<sup>5</sup> Transakcijski stroški so stroški sklepanja in izvajanja pogodb ter organizacije, oziroma stroški, ki niso proizvodni ali povezani s porabo (Dunning v Svetličič 1996:254).

podjetji, imenovane tudi mreže, ki lahko med drugim temeljijo tudi na *outsourcingu*. S pomočjo mreže lahko podjetja razvijejo določeno delitev dela in predstavljajo instrument dostopa do znanja drugih in ustvarjanje sinergij na cenejši način kot le s kapitalskimi povezavami (Jaklič in Svetličič 2005: 31-32). Toda ker se te povezave najpogosteje vzpostavljajo prek trga, so dražje od internacionalizacije za transakcijske stroške. Zato vsako podjetje stoji pred odločitvijo, katere dejavnosti bo ohranilo in nadalje razvijalo znotraj svoje organizacijske strukture oziroma na področju katerih dejavnosti se bo začelo povezovati z drugimi podjetji. Po besedah Dombergerja (1998: 14-15) je optimalna velikost podjetja dosežena, ko je širjenje posamezne dejavnosti podjetja s pomočjo trga povezano z enakimi stroški kot širjenje te dejavnosti znotraj podjetja.

## **2.4 Razlogi za zunanje izvajanje**

Odločitev o tem, katere dejavnosti so v danem trenutku primerne za *outsourcing*, je zelo pomembna z vidika konkurenčnosti podjetja (Šink 2002: 393) in sodi na področje strateškega vodenja, ki se ukvarja z vprašanji dolgoročnega razvoja in doseganjem trajnih konkurenčnih prednosti (Urbanija 1998: 49). *Outsourcing* storitev v tujino pretežno zadeva storitve, ki se jih da transformirati v digitalno obliko, shraniti in posredovati ne glede na lokacijo (Stare 2006: 211). Kljub zelo razširjeni uporabi sodobnih informacijskih tehnologij vse storitve ali storitvene funkcije ne morejo postati predmet *outsourcinga*, saj obstajajo številne omejitve za *outsourcing* storitev, ki zadevajo varnost podatkov, regulativne zahteve, druge pravne dejavnike, kot so na primer profesionalne kvalifikacije, potrebo po neposrednem kontaktu med kupcem in ponudnikom storitev, itd. (Zimny in Mallampally v Stare 2006: 205). Med bolj primerne dejavnosti za *outsourcing* se uvrščajo na primer poslovne storitve (klicni centri, elektronsko založništvo ipd.), profesionalne storitve (računovodstvo, arhitekturne storitve ipd.), izobraževanje in usposabljanje, finančne storitve ter računalniške in informacijske storitve, na katerih bo večji poudarek v tretjem poglavju (Stare 2006: 205).

Zaradi vse večjih konkurenčnih pritiskov so podjetja vse pogosteje postavljena pred dilemo ali nadaljevati z razvijanjem posameznih poslovnih dejavnosti znotraj



organizacijske strukture podjetja ali jih najeti na trgu ter vse svoje moči in vire posvetiti ključnim dejavnostim (Stupica 1999: 44). V preteklosti so slabo razvite transportne in telekomunikacijske povezave zelo zviševale stroške povezane z aktivnostmi, kot so na primer usklajevanje z geografsko oddaljenimi zunanjimi partnerji, nadzor nad izpolnjevanjem pogodbenih zahtev, zavarovanje pred nekakovostnim zunanjim izvajanjem ter pridobivanje vseh potrebnih informacij za uspešno izpeljavo zunanjega izvajanja (Šink 1999: 17). Zato se je le majhno število podjetij odločalo za *outsourcing* svojih obrobnih dejavnosti. Danes so inovacije na področju transporta in telekomunikacij povzročile občutno zmanjšanje transakcijskih stroškov, ki spremljajo proces *outsourcinga*, zato lahko v zadnjih nekaj letih spremljamo izredno visok porast števila podjetij, ki se odločajo za *outsourcing*.

Vzroke za te trende na področju *outsourcinga* lahko iščemo tudi v konvergenci naslednjih dejavnikov (Wind River 2002):

- na svetovnem trgu se gospodarski subjekti srečujejo z vse hitrejšo in močnejšo konkurenco;
- proizvodni cikli so vse krajši;
- zgodnji vstop na trg pomeni hitrejšo pot do dobička;
- tehnologija postaja vse bolj kompleksna;
- viri so čedalje bolj omejeni.

Ti dejavniki so povzročili velike spremembe poslovnega okolja. Tako je za podjetja postalo zelo zahtevno, da v svoji lasti obdržijo donosni tržni delež skozi daljše časovno obdobje, da sledijo hitremu razvoju inovacij na področju tehnologije ter da z omejenimi viri, ki jih imajo na razpolago, sledijo konkurenčnim podjetjem. V želji, da bi se ubranila pred konkurenčnimi pritiski, je za veliko podjetij postalo smotno, da so se odločila za *outsourcing* obrobnih dejavnosti ter tako usmerila vse svoje vire in prizadevanja v razvoj tiste ključne dejavnosti, ki jim zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost.

Zgoraj omenjeni makroekonomski dejavniki so narekovali splošne trende, ki jim lahko sledimo na področju *outsourcinga*. Spremenjeni pogoji poslovanja so prisilili podjetja v iskanje novih strateških rešitev, med katerimi je tudi *outsourcing*. Toda zakaj so mnoga podjetja za rešitev svojih problemov izbrala prav *outsourcing*? V nadaljevanju si bomo

pogledali, kateri so bili glavni razlogi, ki so botrovali odločitvi za *outsourcing* na mikroekonomski ravni, to je na ravni posameznega podjetja.

Sprva, ko so podjetja iskala le kratkoročne rešitve povezane z *outsourcingom*, je bila glavna funkcija le-tega zniževanje stroškov (The Outsourcing Institute A n. d.). *Outsourcing* se je razvil kot popularno orodje za opravljanje visoko zahtevnih storitev za najnižje možne stroške s strani zunanjih izvajalcev (Lawrence 9. 10. 2005). Kasneje je dejavnik zniževanja stroškov začel izgubljati na pomenu. Danes je glavna usmeritev podjetij, ki se odločajo za *outsourcing*, predvsem sklepanje in ohranjanje dolgoročnih strateških povezav z zunanjimi partnerji (Šink 2002: 394). Vse bolj pomembna postaja kvaliteta opravljenih storitev, fleksibilnost upravljanja procesa zunanjega izvajanja ter pridobivanje novega strokovnega znanja, spretnosti in tehnologij s strani zunanjega partnerja (Lawrence 9. 10. 2005). *Outsourcing* omogoča hitrejšo in bolj učinkovito proizvodnjo storitev, kar posledično vodi v hitrejši vstop na trg v primerjavi s konkurenčnimi podjetji (The Outsourcing Institute B n. d.). To, ob vse krajših proizvodnih ciklih, predstavlja za podjetja ključno konkurenčno prednost.

Kakorkoli, vsak proces zunanjega izvajanja je specifičen. Vsako podjetje, ki se odloča za *outsourcing*, se namreč ukvarja s svojevrstno dejavnostjo in potrebuje rešitev svojevrstnih problemov v proizvodnji in poslovanju. Zato se razlogi, ki vplivajo na odločitev za *outsourcing* razlikujejo od podjetja do podjetja. Kljub temu je Greaver (1999: 4-5) oblikoval seznam 20 najpogostejših razlogov, ki jih podjetja največkrat navajajo v povezavi s procesom odločanja glede *outsourcinga* določenih dejavnosti, in jih razdelil v naslednjih šest skupin:

**Organizacijski razlogi:**

- povečanje učinkovitosti z osredotočenjem na svoje ključne dejavnosti;
- povečanje fleksibilnosti podjetja. Tako se le-to lažje prilagaja spreminjajočim se poslovnim pogojem, razvoju tehnologije ter spremenjenemu povpraševanju po proizvodih oziroma storitvah;
- preoblikovanje organizacije podjetja;
- povečanje dodane vrednosti izdelkov oziroma storitev, zadovoljstva strank ter vrednosti podjetja;

**Razlogi, povezani s povečanjem učinkovitosti podjetja:**

- izboljšanje delovne učinkovitosti, ki se lahko kaže v višji kvaliteto proizvodov oziroma storitev, povečani produktivnosti, krajših proizvodnih ciklih, večji izkoriščenost proizvodnih faktorjev ter večjem dobičku;
- pridobitev strokovnega znanja, spretnosti in tehnologij, ki drugače ne bi bile dosegljive;
- izboljšanje upravljanja in nadzora nad poslovnimi funkcijami v podjetju;
- izboljšanje upravljanja tveganja;
- pridobitev inovativnih idej od zunanjega izvajalca;
- pridobitev na verodostojnosti in izboljšanje podobe podjetja zaradi partnerstva s superiornim zunanjim izvajalcem;

**Finančni razlogi:**

- zmanjšanje investicij v osnovna sredstva in sprostitev teh virov za druge namene;
- pridobitev finančnih sredstev s prodajo dela osnovnih sredstev zunanjemu izvajalcu;

**Dohodkovni razlogi:**

- povečanje dostopnosti na trgu zaradi poslovnih priložnosti, ki jih omogoča mreža zunanjega izvajalca;
- pridobitev sposobnosti hitrega povečevanja obsega proizvodov/storitev z izkoriščanjem razvitih kapacitet, procesov in sistemov zunanjega izvajalca;
- povečanje prodaje ter proizvodnih zmogljivosti v obdobjih, ko razširitev lastnih kapacitet ni možna;
- tržno izkoriščanje obstoječih zmožnosti;

**Stroškovni razlogi:**

- zniževanje stroškov zaradi večje učinkovitosti zunanjega izvajalca;
- preoblikovanje fiksnih stroškov v variabilne;

**Razlogi, povezani z zaposlenimi:**

- jasnejša opredelitev kariernih možnosti zaposlenih;
- posredno preko zunanjega izvajalca povečati predanost in prizadevnost zaposlenih v obrobni dejavnosti podjetja.

Podobne razloge, zakaj se podjetja odločajo za izvajanje svojih dejavnosti izven organizacijske strukture podjetja, navajajo tudi drugi viri (Schwarze 1994: 22-24; Stupica 1999: 42; Brown in Wilson 2005: 37-40). O razlogih, zakaj se neko podjetje odloči, da bo postalo zunanji izvajalec, pa literatura in viri s področja *outsourcinga* ne povedo veliko.

Primarni razlog kateregakoli podjetja, da postane zunanji izvajalec, je zagotovo odlična poslovna priložnost (Priloga A), ki zagotavlja stalne dohodke, saj gre za pogodbeno izvajanje storitev, ter omogoča delitev tveganja pri izpeljavi posameznih projektov, ki se jih podjetje samo morebitno ne bi lotilo zaradi nezadostnih virov. Poleg tega sodelovanje s partnerskim podjetjem omogoča zunanjemu izvajalcu tudi pridobitev novih znanj in inovativnih idej s strani partnerskega podjetja. Kot razlog za vstop v proces *outsourcinga* v vlogi zunanjega izvajalca, pa lahko navedemo tudi povečanje dostopnosti na trgu, kar omogoča mreža partnerskega podjetja ter izboljšanje podobe zunanjega izvajalca zaradi partnerstva z dobro uveljavljenim podjetjem na trgu.

## **2.5 Prednosti in pomanjkljivosti zunanjega izvajanja**

*Outsourcing* pomeni partnerstvo v najpopolnejšem pomenu te besede (Šink 1999: 22), kar pomeni, da sledi modelu obojestranske pridobitve (Stupica 1999: 45). Tako kot za vsako, tudi za tovrstno pogodbeno razmerje velja, da mora koristiti obema stranema. Kljub temu pa *outsourcing* poleg prednosti prinaša za obe udeleženi podjetji v tem procesu tudi določene pomanjkljivosti. Zato morata obe podjetji, ki se odločata za vstop v proces *outsourcinga*, opraviti podrobno analizo prednosti in pomanjkljivosti oziroma koristi in tveganj, ki so povezani s tem procesom. Le tako lahko obe podjetji v celoti izkoristita prednosti in zmanjšata tveganja, ki jih prinaša ta proces.

V nadaljevanju si bomo najprej pogledali, s katerimi prednostmi in pomanjkljivostmi se sooča naročniško podjetje, ki se odloči za zunanje izvajanje svojih obrobni dejavnosti, kasneje pa še kakšne prednosti in pomanjkljivosti prinaša *outsourcing* zunanjim izvajalcem.

### 2.5.1 Prednosti zunanjega izvajanja z vidika naročniškega podjetja

Primarna prednost *outsourcinga* je zagotovo omogočanje hitrega in sorazmerno preprostega **zniževanja stroškov**, hkrati pa skozi oblikovanje znane cene za storitev med trajanjem pogodbenega razmerja zunanje izvajanje omogoča vzpostaviti sistem kontrole nad porabo določenih sredstev (Stupica 1999: 42). V idealnem primeru tako nastanejo le stroški za dejansko opravljene storitve, ki jih zunanji partner pogosto opravi ceneje (Urbanija 1998: 49). Z vključitvijo zunanjega izvajalca v izvajanje obrobni dejavnosti se fiksni stroški spremenijo v variabilne. Ker podjetju ni potrebno najemati in zaposlovati novih ljudi oziroma dodatno usposabljanje zaposlenih pred začetkom določenega projekta, se tako izogne dolgoročnim fiksnim stroškom, kot so izplačevanje plač novim zaposlenim, pridobitev dodatnega prostora, bonitete, nadzor uprave ipd. (Wind River 2002). S pomočjo *outsourcinga* lahko podjetje namreč najema sposobnosti in znanja za določen čas ter zadosti kratkoročnim potrebam po dodatnih človeških virih, ki jih zahteva posamezni projekt. *Outsourcing* tako podjetju omogoča lažje načrtovanje na kadrovskega področju, saj se s pomočjo tega procesa izogne množičnemu zaposlovanju, ko se pripravlja večji projekt, hkrati pa mu ni potrebno odpuščati presežnega števila zaposlenih, ko se projekt konča (The Outsourcing Institute C n. d.). Delež zaposlenih predhodno določen za izvajanje dejavnosti, ki je sedaj prešla v zunanje izvajanje, pa se lahko znotraj podjetja prerazporedi na opravljanje drugih, za povečevanje konkurenčnosti podjetja bolj pomembnih dejavnosti (Boone in Kurtz v Šink 1999: 16).

Nadalje *outsourcing* omogoča **skrajšanje časa**, ki je potreben za oblikovanje novega proizvoda oziroma storitve, saj lahko posamezni zunanji izvajalci delujejo sočasno na različnih delih projekta. Posamezni zunanji izvajalec si lahko pridobi več znanja ter ima več izkušenj na določenem področju in lahko zato posledično zagotovi tudi višjo kakovost in hitrejši razvoj storitev (Šink 1999: 19). Eno samo podjetje bi zaradi omejenih virov, znanj in sposobnosti brez zunanjih partnerjev zagotovo potrebovalo dalj časa za razvoj. To bi podjetju preprečilo zgodnejši vstop na trg z novo storitvijo, kar ima velik vpliv na povečanje konkurenčnih prednosti podjetja, saj (Wind River 2002):

- povečuje celotni tržni delež in omogoča izločitev drugih subjektov;
- okrepi prepoznavnost znamke;
- omogoča visoke dobičke od prodaje v času omejenega pritiska na ceno ter;

- omogoča zgodnejšo masivno proizvodnjo, kar ponovno vpliva na zviševanje dobička v času povečevanja kumulativne dobave.

Z *outsourcingom* lahko podjetje opravi tudi **prenos tveganja** in morebitnih težav pri upravljanju projekta na zunanjega partnerja (Šink 1999: 20). Tveganje, ki je povezano s posameznim sestavnim delom projekta ali razvojem tehnologije, lahko podjetje razporedi na večjo število zunanjih izvajalcev in s tem zmanjša lastno tveganje. Poleg tega pa podjetje ni omejeno zgolj z lastnimi inovativnimi sposobnostmi, pač pa lahko nove zamisli in tudi že izoblikovane nove storitve pridobi kar od zunanjih izvajalcev.

*Outsourcing* povečuje tudi **fleksibilnost** organizacijske strukture podjetja (Šink 1999: 19). Za uspešno prilagoditev spremembam v sodobnem poslovnem okolju morajo podjetja ustrezno (pre)oblikovati organizacijo svojega poslovanja v prožno organizacijsko strukturo (Šink 1999: 15). S tem podjetja postanejo zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na spodbude in spremembe poslovnega okolja ter lahko pravočasno izkoristijo porajajoče se tržne priložnosti (Šink 1999: 16). *Outsourcing* jim to omogoča. Tako se lahko s pomočjo *outsourcinga* podjetje osredotoči na svojo ključno dejavnost in razvija jedrno zaposlitveno strukturo. Ko pa se na trgu pojavi potreba po dodatnih znanjih in sposobnostih, ki jih podjetje ne premore, ali pa se preprosto poveča tržno povpraševanje do take mere, da mu podjetje s svojimi omejenimi viri ni sposobno zadostiti, najame podjetje zunanje partnerje, da opravijo določene dele projekta namesto njega. Poleg tega ima lahko podjetje v trajnem zunanjem izvajanju vse obrobne dejavnosti, kar mu na prvem mestu sploh omogoča osredotočenje na ključne dejavnosti.

Nadalje *outsourcing* omogoča **usmeritev na osnovno dejavnost** (Urbanija 1998: 49). Tako se lahko podjetje osredotoči na tisto, kar od njega terja trg in kar zna najbolje delati, medtem ko za opravljanje drugih dejavnosti zadolži zunanja partnerska podjetja. Z izločitvijo obrobni dejavnosti lahko podjetje dane vire usmeri na strateško pomembna področja in tako izboljšuje svoje ključne zmožnosti (Šink 1999: 19). Na ta način povečuje svoje konkurenčne prednosti hkrati pa se lahko posledično lažje in prožneje odziva na zahteve trga.

Na koncu pa lahko kot prednost *outsourcinga* z vidika naročniškega podjetja izpostavimo še **pridobitev znanja** s strani zunanjega partnerja, in sicer predvsem na področjih, ki niso ključne dejavnosti podjetja, vendar so kljub temu nujne za obstanek v konkurenčnem okolju (Urbanija 1998: 49). *Outsourcing* se lahko izkaže kot zelo koristno orodje, ko ni časa in virov, da bi razvili znanja in sposobnosti doma oziroma ko je sprejeta odločitev, da podjetje ne bo nikoli razvijalo teh sposobnosti in znanj znotraj svoje organizacijske strukture (Wind River 2002). Poleg tega pa *outsourcing* omogoča podjetju 'najemanje' visoko kvalificirane delovne sile s posebnimi strokovnimi znanji za krajši čas in mnogo nižje stroške, kot če bi jih redno zaposlilo znotraj svoje kadrovske strukture.

### 2.5.2 Pomanjkljivosti zunanjega izvajanja z vidika naročniškega podjetja

Kot glavno pomanjkljivost *outsourcinga* z vidika podjetja, ki se odloči za zunanje izvajanje svoje dejavnosti, lahko omenimo **odvisnost** od zunanjega izvajalca, še zlasti takrat, ko gre za zapletene storitve, ki jih je težko posnemati (Urbanija 1998: 49). S tem, ko se podjetje odloči, da bo neko dejavnost dalo v izvajanje zunanjemu izvajalcu, prenese nanj tudi del poslovne odgovornosti. Skratka, poslovni uspeh podjetja sedaj ni odvisen samo od njega samega, temveč tudi od zunanjega partnerja, kateremu mora podjetje zaupati, da bo opravil tisti del naloge, ki mu je bil dodeljen s pogodbo. Zaupanje je predpogoj za uspešno izpeljavo procesa *outsourcinga*, ki se krepi z dolgoročnimi partnerstvi. Pri dolgoročnem sodelovanju obstaja manjša nevarnost, da bodo pri izvrševanju pogodbenih določil prevladali osebni interesi ene strani, ki niso v skladu z interesi druge strani, in je verjetno, da bosta oba partnerja delala, v skladu z modelom obojestranske pridobitve, v korist ohranjanja dolgoročnega partnerstva (Domberger 1998: 55-60).

Pri *outsourcingu* obstaja tudi **možnost skrivanja informacij** s strani zunanjih izvajalcev (Quinn in Hilmer v Šink 1999: 20). To pomanjkljivost je prav tako, kot problem odvisnosti od zunanjega partnerja, mogoče odpraviti s poglobljanjem zaupanja med partnerskimi podjetji in z dolgoročnim sodelovanjem.

Nadalje lahko *outsourcing* povzroči **izgubo pomembnega strokovnega znanja**. To se lahko pojavi v primeru, ko zunanjemu izvajalcu prepustimo opravljanje ključnih

dejavnosti podjetja ali ko skupaj z obrobni dejavnostmi podjetja prepustimo tudi dejavnosti, za katere dotlej še nismo vedeli, da so bistvene za razvoj in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja (Urbanija 1998: 49). S tem ko prepustimo zunanjim izvajalcem izvajanje storitev na področju ključnih dejavnosti podjetja, tvegamo izgubo posebnih znanj in sposobnosti, izgubo korporativnega spomina ter nenazadnje tudi izgubo inovativnih sposobnosti (Domberger 1998: 69-71). Zato je pomembno, da podjetje, preden se odloči za *outsourcing* določene dejavnosti, opravi podrobno analizo in ugotovi ali gre za obrobno dejavnost, ki ni ključnega pomena za uspešen razvoj podjetja, ali pa gre dejansko za ključno dejavnost, na kateri temelji konkurenčna prednost podjetja in v kateri so združena posebna znanja in sposobnosti podjetja. Le-te je potrebno zavarovati in tako preprečiti zunanjim tekmecem, da bi se naučili posameznih elementov iz ključnih dejavnosti podjetja, jih prevzeli ali ponavljali (Quinn in Hilmer v Šink 1999: 20). Zato mora posamezno podjetje včasih opravljati tudi dejavnosti, ki bi jih nekdo drug sicer opravil precej boljše oziroma bolj učinkovito, da bi tako zaščitilo tisto, na čemer temelji njegova konkurenčna prednost in mu omogoča uspešen razvoj.

Z vpeljavo *outsourcinga* v proizvodne in poslovne procese se **zmanjša možnost medfunkcijskega sodelovanja** (Quinn in Hilmer v Šink 1999: 20). Med kadri, ki delajo na posameznem delu skupnega projekta oziroma so zadolženi za izvajanje celotne dejavnosti zunaj podjetja, ne prihaja do tako tesnega medfunkcijskega sodelovanja, kot če bi bili vsi zaposleni znotraj enega podjetja. Vendar je ta pomanjkljivost v veliki meri rešljiva z ustrežno koordinacijo in nadzorom nad procesom *outsourcinga* s strani vodilnih kadrov partnerskih podjetij.

Kljub temu, da smo kot enega od glavnih prednosti *outsourcinga* navedli zniževanje stroškov, lahko le-ta generira **nezadostne prihranke** ali celo višje stroške, če po eni strani precenimo lastne proizvodne in fiksne stroške, ki jih je dejansko mogoče zmanjšati znotraj organizacijske strukture podjetja, po drugi strani pa podcenimo stroške uvedbe, usklajevanja, komuniciranja in nadzora projektov *outsourcinga* (Urbanija 1998: 49). Kljub zmotnemu prepričanju mnogih podjetij, ki se odločajo za *outsourcing*, pomeni zunanje izvajanje dodatne transakcijske stroške<sup>6</sup>, ki jih mnoga

---

<sup>6</sup> Transakcijski stroški so stroški sklepanja in izvajanja pogodb ter organizacije, oziroma stroški, ki niso proizvodni ali povezani s porabo (Dunning v Svetličič 1996:254).



podjetja ne upoštevajo pri svojih odločitvah (Domberger 1998: 60-63). Nekatera podjetja pa v svoje analize sicer vključijo transakcijske stroške zunanjega izvajanja, ki jih je lažje ugotavljati, 'pozabijo' pa na težje ugotovljive notranje transakcijske stroške, zato so rezultati analiz pogosto izkrivljeni in ne prikazujejo dejanskega stanja (Šink 1999: 16). Tako se zopet izkaže, kako pomembno je opraviti podrobno analizo vseh dejavnikov, ki spremljajo celoten proces zunanjega izvajanja pred odločitvijo za izpeljavo tega procesa, saj se s tem lahko izognemo večini pomanjkljivosti, ki spremljajo proces zunanjega izvajanja.

**Problemi koordinacije in nadzora** pa se ne odražajo samo na višjih stroških od pričakovanih, temveč tudi na sami uspešnosti izpeljave projekta *outsourcinga* (Schwarze 1994: 25). Kljub temu da večina podjetji nameni dovolj veliko pozornosti pripravam na izpeljavo procesa *outsourcinga*, mnoga podjetja posvečajo premalo pozornosti in premalo virov za koordinacijo in nadzor nad procesom *outsourcinga*, čeprav sta to dva ključna elementa za krepitev zaupanja v sam proces kot tudi za preprečevanje neizpolnjevanja določil iz pogodbe.

Kot zadnjo pomanjkljivost *outsourcinga* pa lahko omenimo obstoj **možnosti izbire napačnega partnerja**, ki deloma ali pa v celoti ne zadovolji pričakovanja podjetja (Wind River 2002). Izbira ustreznega in zanesljivega zunanjega partnerja je še posebej pomembna v času izrednega poudarka na varstvu podatkov. Zato je potrebno v podjetju posvetiti dovolj časa razvoju kriterijev, ki naj bi jih zunanje partnersko podjetje izpolnjevalo, in si tako zagotoviti izbor pravilnega zunanjega partnerskega podjetja. Te kriterije pa lahko nadalje uporabljamo tudi pri preverjanju uspešnosti zunanjega partnerja, ko le-tega že izberemo, pri izpolnjevanju pogodbenih določil.

### **2.5.3 Prednosti zunanjega izvajanja z vidika zunanjega izvajalca**

Z vidika zunanjega izvajalca predstavlja *outsourcing* na prvem mestu predvsem zelo dobro **poslovno priložnost**, ki podjetju omogoča hitrejšo rast in širjenje obsega njegovih dejavnosti (Priloga A). S podpisom pogodbe o zunanjem izvajanju določene dejavnosti za partnersko podjetje si lahko zunanji izvajalec na dolgi rok zagotovi znanega kupca svojih storitev, kar mu zagotavlja dobre poslovne rezultate.

Kot drugo izmed prednosti vloge zunanjega izvajalca lahko izpostavimo **pridobitev strokovnega znanja**, sodobnih tehnologij in inovativnih idej na različnih področjih (Priloga A). Ko podjetje pogodbeno preda del svojih dejavnosti v zunanje izvajanje, sočasno posreduje zunanjemu izvajalcu tudi vso tehnologijo in strokovno znanje, ki ga poseduje na področju dejavnosti, ki je predmet zunanjega izvajanja. Le tako lahko namreč zagotovi optimalne pogoje za uspešno zunanje izvajanje. Poleg tega pa ima zunanji izvajalec dostop do znanja, tehnologij ter inovativnih idej tudi na področju drugih dejavnosti partnerskega podjetja, saj je *outsourcing* proces, ki zahteva tesno sodelovanje med zunanjim izvajalcem in naročniškim podjetjem, ki je pogodbeno predalo izvajanje določene dejavnosti zunanjemu izvajalcu. Čeprav je pridobivanje raznovrstnega znanja in tehnologij partnerskega podjetja s strani zunanjega izvajalca ključno za uspešno izpeljavo samega procesa *outsourcinga*, lahko zunanji izvajalec to pridobljeno znanje uporabi tudi za samostojni razvoj drugih storitev ali v sodelovanju z drugimi podjetji ter na ta način okrepi svojo konkurenčno prednost.

Nadalje *outsourcing* zunanjemu izvajalcu omogoča **zmanjševanje tveganja** pri izvajanju posameznih dejavnosti oziroma projektov. Z vstopom v proces *outsourcinga* se lahko partnerski podjetji odločita za pogodbeno porazdelitev tveganja, ki je povezano s celotnim procesom zunanjega izvajanja. Tako si lahko neko podjetje, ki nastopa v vlogi zunanjega izvajalca, privošči sprejetje izvajanja dejavnosti oziroma posameznega projekta, ki ga samostojno, zaradi prevelikega tveganja, ne bi bilo sposobno izvesti. Na ta način si podjetje z izvajanjem določene dejavnosti pridobi dodatna znanja, tehnologije in izkušnje, ki jih lahko uporablja tudi pri samostojnem razvijanju drugih dejavnosti oziroma projektov, hkrati pa se izogne velikim tveganjem, ki so morebiti povezani z izvajanjem te dejavnosti. Skratka, zunanji izvajalec lahko uživa vse koristi izvajanja posamezne dejavnosti, kot če bi jo izvajal samostojno, ob občutno manjšem tveganju.

Nenazadnje pa lahko ugotovimo, da *outsourcing* povečuje **prepoznavnost** zunanjega izvajalca na trgu. Strateško sodelovanje s partnerskim podjetjem mu omogoča koriščenje njegove poslovne mreže, hkrati pa lahko zunanji izvajalec s podpisom pogodbe s partnerskim podjetjem, ki ima na tržišču že uveljavljeno ime, pridobi na verodostojnosti in na ta način izboljša podobo svojega podjetja. S povečanjem svoje prepoznavnosti na

trgu si zunanji izvajalec poveča konkurenčno prednost, kar mu omogoča nadaljnjo širjenje obsega njegovih dejavnosti. Zunanji izvajalec si namreč lahko z uspešno izpeljavo procesa *outsourcinga* pridobi nove potencialne kupce njegovih storitev. Podjetja, ki se bodo v prihodnosti odločala za *outsourcing* svojih dejavnosti, bodo tako pri izbiranju zunanjih izvajalcev dale prednost podjetjem z že pridobljenimi pozitivnimi izkušnjami na tem področju.

#### **2.5.4 Pomanjkljivosti zunanjega izvajanja z vidika zunanjega izvajalca**

Glavna pomanjkljivost *outsourcinga* z vidika zunanjega izvajalca je njegova **odvisnost** od partnerskega podjetja, za katerega izvaja določeno dejavnost. Ta problem je še posebej izrazit takrat, ko je zunanje izvajanje edina dejavnost nekega podjetja. Torej, ko določeno podjetje na trgu nastopa izključno v vlogi zunanjega izvajalca. Ker v takem primeru podjetje posveča vse svoje vire zunanjemu izvajanju dejavnosti za partnersko podjetje, ne more usmerjati dela svojih virov v razvijanje samostojnih dejavnosti oziroma projektov, ki bi bili neodvisni od strateškega partnerstva z drugim podjetjem. Če partnersko podjetje zaradi kakršnihkoli razlogov prekine pogodbo o zunanjem izvajanju, zunanji izvajalec ostane brez trenutne alternativne usmeritve nadaljnega razvoja podjetja. Taka situacija lahko predstavlja resno grožnjo obstoju podjetja. Vendar, kot smo že omenili v podpoglavju o pomanjkljivostih *outsourcinga* z vidika naročniškega podjetja, problem odvisnosti od partnerskega podjetja izgublja na pomembnosti obratnosorazmerno s trajanjem partnerstva. Tako se v primeru dolgoročnega partnerstva poveča zaupanje med podjetjema, kar je predpogoj za uspešno izpeljavo procesa *outsourcinga*. Poleg tega pa se zaradi tesnega sodelovanja med partnerskimi podjetjema, ki ga zahteva proces *outsourcinga*, s trajanjem pogodbenega partnerstva povečujejo stroški prekinitve pogodbe. Zato je manj verjetno, da se bo katera od pogodbenih strani odločila za ta korak. Skratka, problem odvisnosti od zunanjega partnerja za obe podjetji ob sklenitvi pogodbenega razmerja predstavlja veliko pomanjkljivost procesa *outsourcinga*, ki pa s trajanjem partnerstva postane manj problematična.

Toda kljub temu, da je grožnja popolne prekinitve pogodbenega razmerja manjša v primeru dolgoročnega sodelovanja na področju *outsourcinga*, pa še vedno obstaja nevarnost izvajanja **cenovnega pritiska** s strani naročniškega podjetja na zunanjega

izvajalca. Tako je na primer zelo verjetno, da bo podjetje, ki je pogodbeno predalo del svojih dejavnosti v zunanje izvajanje, v primeru kriznih trenutkov v podjetju, najprej začelo izvajati pritisk na zniževanje cene storitev zunanjega izvajalca, šele nato pa z ukrepi znotraj svoje organizacijske strukture. Kako uspešno bo podjetje pri izvajanju pritiska na zunanjega izvajalca, je odvisno od pogajalske moči obeh partnerskih podjetij. Zato je zelo pomembno, da je zunanji izvajalec čim manj odvisen od enega samega partnerskega podjetja, saj se mu na ta način krepi njegova pogajalska moč. Seveda pa obstaja možnost, da je v primeru večje pogajalske moči zunanjega izvajalca v razmerju do partnerskega podjetja zunanji izvajalec tisti, ki lahko izvaja cenovni pritisk na zunanjega partnerja v obratno smer.

Kot zadnje izmed pomanjkljivosti *outsourcinga* z vidika zunanjega izvajalca pa lahko izpostavimo **izgubo strokovnega znanja**, ki ga poseduje zunanji izvajalec. Ker gre pri *outsourcingu* za tesno sodelovanje med partnerskima podjetjema, prihaja pri tem procesu do pretoka znanja, tehnologije in izkušenj. Zato po eni strani obe podjetji z vstopom v proces *outsourcinga* pridobita novo znanje, tehnologijo in izkušnje s strani drugega podjetja, hkrati pa tvegata izgubo specifičnega znanja in tehnologije, ki jih že predhodno posedujeta. Vendar morata to tveganje obe podjetji vzeti v zakup, če hočeta koristiti vse ostale prednosti, ki jih prinaša *outsourcing*.

## 2.6 Razlogi za (ne)uspešno zunanje izvajanje

Ugotovili smo, da *outsourcing* prinaša veliko število prednosti tako naročniškemu podjetju kot tudi zunanjemu izvajalcu. *Outsourcing* obema pogodbenima stranema omogoča izboljševanje nadzora nad porabo sredstev v podjetju, povečevanje fleksibilnosti, porazdelitev tveganja, skrajšanje časa razvoja storitev, pridobitev novih znanj ter sposobnosti ipd. Skratka, *outsourcing* s svojimi številnimi prednostmi prinaša obema partnerskima podjetjema v tem procesu izboljšanje njunih konkurenčnih prednosti, na katerih lahko v bodoče gradita hitrejši in uspešnejši poslovni razvoj. Po drugi strani pa je z *outsourcingom* povezanih tudi veliko pomanjkljivosti, ki jih ne moremo preprosto prezreti in označiti za nepomembne. Toda ugotovimo lahko, da je večina pomanjkljivosti *outsourcinga* povezanih predvsem s problemi koordinacije, sodelovanja in zaupanja (Domberger 1998: 71), ki niso inherentni temu procesu. To

pomeni, da pomanjkljivosti *outsourcinga* izvirajo predvsem iz problemov, ki se ne pojavljajo samo pri upravljanju procesa *outsourcinga*, temveč spremljajo tudi druge oblike sodelovanja med podjetji, poleg tega pa se lahko pojavljajo tudi znotraj same organizacijske strukture posameznega podjetja.<sup>7</sup> Zato se postavlja vprašanje, če se lahko pogodba, na katerem sloni celoten proces *outsourcinga*, oblikuje in izvršuje na tak način, da se bodo minimizirale pomanjkljivosti in maksimizirale prednosti *outsourcinga*, tako da bodo z vstopom v ta proces izpolnjena prvotna pričakovanja obeh pogodbenih strani (Domberger 1998: 71). Odgovor je glede na trenutno situacijo na področju *outsourcinga* pritrdilen.

Poslovni trendi na področju *outsourcinga* se danes namreč gibljejo v smeri izvajanja čim večjega deleža oziroma števila dejavnosti zunaj organizacijske strukture podjetja. Tako čedalje več vodilnih kadrov v podjetjih prisega na *outsourcing* in navkljub težavam, ki jih imajo z upravljanjem tega procesa, število podjetji, ki se odločajo za *outsourcing*, hitro narašča. Raziskovalna institucija Gartner napoveduje, da bodo posli povezani z *outsourcingom* do leta 2007 v svetovnem merilu vredni 235,6 milijard USD, pri čemer se stopnja rasti števila podjetij, ki se odloča za *outsourcing*, že od leta 2002 vseskozi giblje v povprečju okoli 7,8% (Hollands 2005). Toda kljub temu, da so zgoraj omenjene številke zelo impresivne, nam le-te na žalost ne posredujejo podatkov o stopnji uspešnosti dokončanja posameznih procesov zunanjega izvajanja. Večanje obsega sklenjenih pogodb povezanih z *outsourcingom* namreč samo po sebi ne predpostavlja tudi uspešnega dokončanja začetega procesa.

Ob bolj podrobni analizi uspešnosti *outsourcinga* lahko opazimo, da se v realnosti veliko podjetji v svetovnem gospodarstvu sooča s hudimi težavami pri upravljanju procesa *outsourcinga* (Dahl 2006). Veliko sporazumov povezanih z *outsourcingom* namreč ne izpolni pričakovanj obeh strani v procesu, s katerimi sta vstopili v ta dogovor (Casale 2005). To se dogaja večinoma zato, ker se bodisi obe pogodbeni strani nista dobro zavedali vseh pasti, ki jih skriva celoten proces, bodisi nista dovolj podrobno opredelili svojih interesov in ciljev, ki sta jih želeli doseči z vstopom v ta proces

---

<sup>7</sup> Problemi koordinacije, sodelovanja in zaupanja se lahko pojavljajo tudi znotraj podjetja in pri drugih oblikah sodelovanja med podjetji, kot so na primer kupovanje vmesnih izdelkov za nadaljnjo proizvodnjo, skupni nastop pri izvajanju posameznih projektov ipd. Tako je lahko izvajanje določene dejavnosti zaradi problemov z nadzorom neuspešno, tudi če se izvaja izključno znotraj organizacijske strukture podjetja in

(Anderson 31. 1. 2006). Tako pogajanja o *outsourcingu* potekajo pogosto le na načelni ravni, medtem ko podrobnosti ostanejo nedorečene in prav zaradi nenatančno opredeljenih delov pogodbenega razmerja velikokrat prihaja do nesporazumov med pogodbenima stranema ter posledičnega razdrtja pogodbe (Willcocks 2005). Tako na primer posamezna podjetja, po ponavljajočih se slabih izkušnjah z zunanjimi izvajalci, preusmerjajo izvajanje dejavnosti zopet znotraj organizacijske strukture podjetja (Dahl 2005). Na ta način se sicer izogonejo vsem pomanjkljivostim *outsourcinga*, vendar se hkrati odrečejo tudi vsem njegovim prednostim. V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali, zakaj prihaja do neuspehov na področju *outsourcinga*.

Podobno kot je unikatni vsak uspeh na področju *outsourcinga*, tako je unikatni tudi vsak neuspeh. Kljub temu lahko zasledimo nekatere dejavnike, ki se konsistentno pojavljajo v povezavi z neuspehi pri upravljanju *outsourcinga* (Morgan Chambers B 2001). Najbolj pogosti razlogi za neuspešne projekte na področju zunanjega izvajanja so (Skukan 1998: 25-27):

- nestvarna pričakovanja naročnika, ki želijo z zunanjim izvajanjem rešiti nerešljive težave, in nerealne ponudbe zunanjih partnerjev, ki ponujajo več kot so sposobni dobaviti;
- neustrezno vodenje projekta s strani naročniškega podjetja. Naročniki namreč pogosto menijo, da so s tem, ko so sprejeli odločitev za zunanje izvajanje, opravili svoj del naloge in da se jim ni potrebno več ukvarjati z nadziranjem samega procesa. Kljub temu, da je naročnik pri vodenju in nadzoru le-tega nepogrešljiv, saj je on tisti, ki najbolje pozna poslovanje svojega podjetja, pa veliko podjetij vodenju projekta ne posveča dovolj pozornosti, časa in človeški virov;
- naročnik nima jasno določenih poslovnih ciljev, zato zunanji izvajalec ni seznanjen z njegovimi pričakovanji;
- pojav nepričakovanih sprememb v poslovanju in tehnologiji. Gospodarski subjekti so danes soočeni s kratkimi proizvodnimi cikli, kar je še posebej značilno na področju informacijske tehnologije. V primerih, ko gre za dolgoročne pogodbe, se tako nemalokrat zgodi, da se v nekem določenem trenutku pogodba ne more več odzivati na spreminjajoče zahteve okolja;

---

v izvajanje ni vključen zunanji izvajalec. Zato ti problemi ne predstavljajo razloga za umik iz procesa

- izvajalec ni sposoben zagotavljanja pravočasnih, kakovostnih in učinkovitih rešitev;
- posli so cenovno neprimerno zastavljeni, kar pomeni da je za zunanje izvajanje v pogodbi predvidena prenizka ali previsoka cena, zaradi česar se bodisi zunanji izvajalec bodisi naročniško podjetje pritoži po koncu ali v teku zunanjega izvajanja;
- projekt je zaupan ljudem z nezadostnimi izkušnjami in znanjem;
- zunanji izvajalec ni aktiven pri reševanju problemov, ki se pojavijo v teku izvajanja procesa outsourcinga;
- menjava kadrov, ki so zadolženi za upravljanje *outsourcinga*, tako pri zunanjem izvajalcu kot tudi naročniškem podjetju. Ta problem se pojavlja predvsem pri dolgoročnih pogodbah;
- zunanji izvajalec ni pripravljen jasno določiti področja, stopenj in/ali cenovnih mehanizmov zunanjega izvajanja v pogodbi.

Zgoraj naštetih razlogov za neuspešno dokončanje procesa *outsourcinga* so, kot smo omenili že na začetku tega podpoglavja, povezani predvsem s problemi koordinacije, sodelovanja in zaupanja ter s slabo definiranimi zadolžitvami in odgovornostmi vsake od obeh pogodbenih strani. To so problemi, katerih reševanje zagotovo ni preprosto in kratkotrajno, vendar jih je mogoče odpraviti z discipliniranim pristopom s strani obeh partnerjev v procesu. Tako je danes vse več podjetji s slabimi izkušnjami na področju *outsourcinga* odločenih, da se ne bodo preprosto odrekla *outsourcingu*, kot enemu izmed orodij dolgoročnega strateškega načrtovanja, ter se tako zaradi nekaterih pomanjkljivosti *outsourcinga* odrekla tudi vsem prednostim, ki jih ta rešitev prinaša. Namesto tega bodo v prihodnje posvečala več časa, sredstev in človeških virov za spremembo procesa pogajanja z zunanjim izvajalcem, za boljše definiranje posameznih določil v pogodbi, na katerih temelji proces *outsourcinga*, ter predvsem za izboljšanje koordinacije in nadzora nad tem procesom. Po podatkih raziskovalne hiše META Group naj bi tako v svetovnem merilu 70% tistih podjetji, ki že imajo izkušnje na področju *outsourcinga*, v prihodnosti pripravljajo dramatične spremembe na področju dogovarjanja z zunanjimi izvajalci in vodenja procesa *outsourcinga*, približno enak odstotek podjetij pa bo v te namene najelo tudi neodvisne svetovalce, ki jim bodo lahko

---

outsourcinga, saj se bo podjetje z njimi moralo soočiti tudi če bo dejavnost izvajalo samo.

podali objektivno oceno trenutnega stanja ter jim svetovali, kaj morajo spremeniti, da si zagotovijo vsakokratno uspešno dokončanje procesa *outsourcinga* (Hollands 2005).

Tako kot obstaja določeno število dejavnikov, ki se konsistentno pojavljajo v povezavi z vsakim polomom na področju *outsourcinga*, podobno lahko izoblikujemo tudi splošna navodila, ki jim podjetje mora slediti, če želi doseči skoraj zagotovljen uspeh pri upravljanju *outsourcinga*. Uspešno dokončanje procesa *outsourcing* katerekoli dejavnosti zahteva tri glavne stvari, in sicer: pazljiv razmislek, raziskave in natančno načrtovanje. Ključ do uspešne izpeljave celotnega procesa *outsourcinga* tako obsega disciplinirano in dobro premišljeno fazo ocenjevanja trenutnega stanja in analizo možnih rešitev, jasno komunikacijo med naročniškim podjetjem in zunanjim izvajalcem, jasno razdelitev odgovornosti in določitev ciljev ter nadaljnjo razvijanje ključnih sposobnosti in znanj znotraj vsakega od obeh podjetji z namenom krepitev konkurenčnih prednosti (The Outsourcing Institute D n. d.). Poleg tega pa je potrebno, da obe pogodbeni strani v svojih analizah upoštevata tudi faktor presenečenja (Horton 2005). Zato si morata vnaprej izoblikovati več možnih scenarijev poteka procesa, od bolj optimističnih do najbolj pesimističnih, ter na ta način zmanjšati število nepredvidljivih situacij, ki se jim na področju *outsourcinga* preprosto ne da izogniti. Skratka, *outsourcinga* se morata obe partnerski podjetji lotiti z veliko entuziazma in zagnanosti, v ta proces investirati veliko časa in virov, saj gre za zelo zahteven in obsežen projekt (The Outsourcing Institute D n. d.). Po drugi strani pa je potrebna tudi velika mera previdnosti in discipliniranosti, saj je to edini način za odpravljanje problemov povezanih s koordinacijo, sodelovanjem in zaupanjem ter za zmanjševanje števila nepredvidljivih situacij.



### 3. ZUNANJE IZVAJANJE RAZVOJA PROGRAMSKE OPREME

#### 3.1 Posebnosti zunanjega izvajanja razvoja programske opreme

Doslej smo se posvečali splošnim značilnostim procesa *outsourcinga*, sedaj pa se bomo omejili na zunanje izvajanje ene same specifične dejavnosti, in sicer razvoja programske opreme z distinktivnimi značilnostmi, ki ga ločijo od ostalih storitev.<sup>8</sup> Za razvoj programske opreme je značilna neotipljivost intelektualne aktivnosti,<sup>9</sup> heterogenost sistemskih značilnosti strojne in programske opreme ter mobilnost posameznih faz razvoja programske opreme brez katere *outsourcing* na tem področju ne bi bil mogoč (Sahay in drugi 2003: 8-10). Ker lahko faze življenjskega cikla razvoja programske opreme med seboj ločimo, lahko namreč posamezne dele s pomočjo uporabe sodobnih telekomunikacijskih povezav razvijamo na različnih geografskih lokacijah, kar sploh omogoča uporabo *outsourcinga* na tem področju. Po drugi strani pa način in hitrost spreminjanja znanja na področju razvoja programske opreme silita posamezna podjetja v *outsourcing*, saj niso sposobna samostojno spremljati in se prilagajati naglim spremembam (*ibid.*). Tako je torej zadoščeno dvema osnovnima pogojema za vstop posameznih podjetji v proces *outsourcinga*, saj obstajata tako vzrok kot tudi način za izvedbo *outsourcinga* na področju razvoja programske opreme.

Kljub temu da se, kot je bilo ugotovljeno na začetku drugega poglavja, danes večina strokovnjakov na področju *outsourcinga* strinja, da lahko ta proces obsega katerokoli dejavnost v podjetju, so v preteklosti nekateri avtorji, med njimi na primer Schwarze (1994: 21), opredelili pojem *outsourcing* kot prenos katerihkoli dejavnosti izključno s področja informacijskih tehnologij in komunikacij, kamor spada tudi razvoj programske opreme, zunanjemu partnerju. Ta definicija odraža realno stanje povezano z *outsourcingom* v preteklosti, saj se je *outsourcing* sprva začel pojavljati in se kasneje najbolj razmahnil prav v sektorju informacijskih tehnologij (Urbanija 1998: 50).

---

<sup>8</sup> Razvoj programske opreme obsega oblikovanje, razvoj, testiranje in uvajanje programske opreme v različne informacijske sisteme (Sahay 2003: 6).

<sup>9</sup> Neotipljivost intelektualne aktivnosti razvoja programske opreme pomeni, da se le-te ne da opredmetiti, vendar pa jo lahko zaznavamo pomočjo optičnih in magnetnih čitalcev.

Hiter razvoj informacijskih tehnologij in posledične spremembe v organizaciji in obdelovanju informacij so vodile k problemom kot so (Shwarze 1994: 22):

- kratki inovacijski cikli, ki zahtevajo pospešitev faze prilagajanja novi tehnologiji;
- nezadostna kvalificiranost zaposlenih, ki ne morejo v celoti slediti kratkim inovacijskim ciklom na različnih področjih;
- visoka tveganja povezana z razvojem novih informacijskih tehnologij;
- varnostni problemi ter;
- problemi pri zanesljivosti.

Ker posamezna podjetja niso imela zadosti virov (človeških, kapitalskih, prostorskih ipd.), da bi se lahko samostojno v zadovoljivi meri spopadla z reševanjem teh problemov, so se v preteklosti in se še danes množično poslužujejo zunanjega izvajanja (*ibid.*). Na ta način si pridobijo dostop do novih virov, znanj, tehnologij in izkušenj, ki jim pomagajo pri izboljševanju njihove odzivnosti na hitro se spreminjajoče zahteve trga.

Podobno kakor velja za razvoj katerihkoli drugih tehnološko zapletenih produktov, je tudi razvoj programske opreme zelo drag in povezan z velikimi tveganji (Wind River 2002). Zaradi teh značilnosti se razvoj programske opreme uvršča med dejavnosti, ki so zelo primerne za *outsourcing*. Že v prejšnjem poglavju smo namreč ugotovili, da sta dve izmed glavnih prednosti procesa *outsourcinga* prav zniževanje stroškov ter zmanjševanje tveganja pri izvajanju posameznih dejavnosti. Zunanji izvajalci so tako praviloma cenejši od izvajanja posamezne dejavnosti znotraj organizacijske strukture podjetja. Prav tako pa so zunanji izvajalci tudi mnogokrat pripravljeni prevzeti del tveganja, tako da zagotavljajo delno oziroma popolno kompenzacijo ob morebitnem neuspehu posameznega projekta (*ibid.*). Take finančne vzpodbude so lahko v obliki bonusov v primeru boljših rezultatov od pričakovanih oziroma kazni, če zunanji izvajalec ne zadosti pogojem napisanim v pogodbi (*ibid.*).

Ena izmed prednosti *outsourcinga* razvoja programske opreme pa je zagotovo tudi pridobitev novih strokovnih znanj s strani zunanjega izvajalca. Ker je razvoj programske opreme visoko tehnološki proces, je obseg strokovnega znanja s področja, ki ga namerava podjetje predati v zunanje izvajanje, zelo pomemben pri izbiri

zunanjega izvajalca (*ibid.*). Tako je potrebno poiskati zunanjega partnerja, ki poseduje najnovejše strokovno znanje na vseh ciljnih področjih ter lahko takoj začne z razvojem določene programske opreme. Poleg tega pa je pomembno, da podjetje pred vstopom v strateške povezave zaradi systemske raznolikosti strojne in programske opreme posameznih proizvajalcev preveri (Urbanija 1998: 49), če ima zunanji izvajalec programsko opremo in operacijski sistem, ki se dopolnjuje z razvojem njegove programske opreme (Wind River 2002). Z izborom zunanjega izvajalca, ki zadostuje obema zgoraj omenjenima kriterijema, se podjetje izogne morebitnemu podaljševanju proizvodnega cikla, hkrati pa si skozi tesno sodelovanje z zunanjim izvajalcem, pridobi dostop do maksimalnega obsega novih znanj, tehnologij in izkušenj. V interesu vsakega podjetja je tudi, da si zagotovi čim bolj trajen dostop do strokovnega znanja in sposobnosti, ki se kot posledica kratkih proizvodnih ciklov na področju razvoja programske opreme spreminjajo oziroma dopolnjujejo iz dneva v dan (Sahay in drugi 2003: 6). Ker se v takem okolju ne da predvideti v katero smer se bo razvijalo strokovno znanje, niti kdaj bo neko podjetje potrebovalo določeno znanje in sposobnosti, je pomembno z zunanjim izvajalcem vzpostaviti fleksibilno pogodbeno razmerje, ki dovoljuje in upošteva tako negotovost, vendar kljub temu natančno določa porazdelitev obveznosti in odgovornosti posameznega partnerskega podjetja. Kljub svojim posebnostim *outsourcing* razvoja programske opreme namreč še vedno sledi splošnim pravilom, ki urejajo vsak proces *outsourcinga*. Zato je tudi za uspešno dokončanje procesa *outsourcinga* razvoja programske opreme pomembna natančna opredelitev pogodbenih določil, ki preprečujejo morebitne nepravilnosti s strani kateregakoli partnerja.

### **3.2 Trendi na področju zunanjega izvajanja razvoja programske opreme**

Trendi na področju *outsourcinga* razvoja programske opreme se gibljejo v smeri konstantnega povečevanja števila sklenjenih pogodb med tako imenovanimi naročniki in zunanjimi izvajalci s celotnega sveta. Občutno rast obsega poslov na področju *outsourcinga* razvoja programske opreme lahko spremljamo že od 90-ih let prejšnjega stoletja naprej (Sahay in drugi 2003: 11), razne raziskave pa predvidevajo hitro rast tudi v prihodnje. Primarno jedro rasti trga *outsourcinga* razvoja programske opreme v

geografskem smislu predstavljata Severna Amerika in Zahodna Evropa (Latimer-Livingston 3. 9. 2003). Zaradi prevelikega povpraševanja na trgu ter primanjkovanja človeških virov na področju informacijske tehnologije, pa so bila podjetja iz tega jedra prisiljena najemati zunanje izvajalce iz bolj oddaljenih držav (*ibid.*).

Tako imenovane poslovne strategije *offshore outsourcinga* razvoja programske opreme se danes poslužuje veliko podjetij.<sup>10</sup> Ta strategija je lahko zelo učinkovita, saj zapolnjuje vrzel, ki je nastala v primarnih jedrih na področju človeških virov, s cenejšo visoko izobraženo delovno silo (Wind River 2002). Vendar se morajo podjetja pri odločitvi za *offshore outsourcing* razvoja programske opreme zavedati tudi nekaterih omejitev tega procesa (Iyengar 17. 11. 2004). *Offshore outsourcing* razvoja programske opreme je tako (Wind River 2002; Feineman 29. 9. 2005):

- primeren predvsem za bolj obsežne in standardizirane projekte;
- neprimeren za projekte v fazi razvoja, ki zahtevajo interaktivna dogovarjanja med naročnikom in zunanjim izvajalcem in;
- lahko problematičen, če naročnik predpostavlja, da bo zunanji izvajalec, ki prihaja iz popolnoma drugačnega kulturnega okolja, imel enak pogled na poslovne procese, kot jih ima sam. Različna pričakovanja partnerskih podjetji lahko vodijo v nepravilnosti pri implementaciji pogodbenih določil, zato je potrebna zelo natančna specifikacija.

Vsem zgoraj navedenim težavam pri implementaciji procesa *offshore outsourcinga* razvoja programske opreme, se naročnik lahko izogne, če se odloči za najem zunanjih izvajalcev iz bližnjih sosednjih držav (Johnson 1997: 39), to je za tako imenovano poslovno strategijo *nearshore outsourcing* razvoja programske opreme.<sup>11</sup> Če za ameriška podjetja velja, da se pogosteje odločajo za *offshore outsourcing*, se podjetja iz Evrope, kjer vlada bolj konzervativno poslovno okolje,<sup>12</sup> v povprečju težje odločajo za *outsourcing* v geografsko zelo oddaljene kraje, kot je na primer Indija s popolnoma

---

<sup>10</sup> *Offshore outsourcing* je termin, ki izvira iz ameriške angleščine in v slovenščini pomeni uporabo zunanjih virov iz bolj oddaljenih (*offshore*) držav, kot je na primer Indija (Sahay 2003: 11).

<sup>11</sup> *Nearshore outsourcing* je termin, ki izvira iz ameriške angleščine in v slovenščini pomeni uporabo zunanjih virov iz bližnjih (*nearshore*) držav, kot sta na primer Barbados in Mexico za naročnika iz ZDA, ki sta mu tako v geografskem kot tudi kulturnem smislu bližje kot na primer Indija (Sahay 2003: 21).

<sup>12</sup> Podjetja iz omenjenih evropskih držav se raje držijo ustaljenih, konzervativnih poslovnih procesov in so manj naklonjena novim poslovnim trendom, kot je na primer *offshore outsourcing*. Evropska podjetja tako raje poslušajo z že poznanimi zunanjimi strateškimi partnerji, ki so jim tudi kulturno zelo blizu. Taki strateški partnerji imajo enake poslovne navade in je zato strateško povezovanje z njimi manj tvegano.

drugačno poslovno kulturo in navadami, in se zato raje odločajo za *nearshore outsourcing* (Biscotti in drugi 5. 1. 2004).

Razvoj programske opreme se danes posledično odvija v izredno dinamičnem in raznovrstnem globalnem trgu (Sahay in drugi 2003: 1). Opažamo lahko oblikovanje mrež okoli ključnih metropolitanskih centrov (Sahay in drugi 2003: 11), ki so razpršeni po vsem svetu in poleg ZDA in Zahodne Evrope obsegajo še Kitajsko in Indijo, ki dominirata na trgu *offshore outsourcinga* razvoja programske opreme (Wiggins in drugi 21. 4. 2005). Čedalje bolj pomembne države na področju *outsourcinga* razvoja programske opreme postajajo na primer tudi Izrael, Rusija, Filipini, Irska ter države Vzhodne Evrope (Terdiman in Berg 24. 9. 2001). Tako kljub temu, da projekcije na področju *outsourcinga* razvoja programske opreme predvidevajo nadaljnjo rast povpraševanja, se morajo zunanji izvajalci iz številnih držav po svetu soočiti z agresivno konkurenco, saj ponudba zunanjih izvajalcev razvoja programske opreme že presega povpraševanje (Jones in Mingway 12. 6. 2002). Zato se zunanji izvajalci nahajajo pred izzivom, kako izoblikovati unikaten in diferencialen položaj na tem konkurenčnem trgu, ki jih bo razlikoval od drugih (Tramacere in De Souza 25. 5. 2005).

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali s kakšnimi izzivi se na področju *outsourcinga* razvoja programske opreme sooča eno izmed slovenskih podjetji .

## 4. ZUNANJE IZVAJANJE RAZVOJA PROGRAMSKE OPREME IN HERMES SOFTLAB D.D.

### 4.1 Predstavitev podjetja HERMES SoftLab d.d.

Podjetje HERMES SoftLab d.d. (v nadaljnjem besedilu: HSL) je največje podjetje na področju proizvodnje in razvoja programske opreme v Sloveniji (HERMES SoftLab d.o.o. B 1998), hkrati pa se uvršča med vodilne izdelovalcev programske opreme tudi na evropskem trgu (HERMES SoftLab A n. d.). Podjetje je bilo ustanovljeno v Ljubljani leta 1990 kot družba z omejeno odgovornostjo. Štirje ustanovitveni partnerji so bili Rudi Bric, Andrej Kuščer, Tomaž Schara in Zoran Zagorc (HERMES SoftLab B n. d.). Kot je v intervjuju povedala Barbara Bregar-Mrzlikar (Priloga A), trenutni vodja strateškega marketinga v HSL-u,

*so ti sprva delali za podjetje HERMES d.o.o. (v nadaljnjem besedilu: HERMES), ki je bil zastopnik za prodajo izdelkov Hewlett Packard v Sloveniji. V letu 1990 je Hewlett Packard poleg prodaje svojih izdelkov ponudil podjetju HERMES tudi razvoj določenih delov programske opreme. HERMES je podprl en tak razvojni projekt, vendar pa ni želel vključiti to storitev v osnovno dejavnost podjetja. Tako je raje podprl štiri posameznike, ki so takrat delali na tem projektu, da so nadaljevali sodelovanje s Hewlett Packardom v okviru novoustanovljenega privatnega podjetja: HERMES SoftLab d.d.. HSL je nato dve leti razvijal programsko opremo izključno za Hewlett Packard. To strateško partnerstvo s Hewlett Packardom je HSL-u omogočilo izjemno hitro začetno rast in posledično tudi možnost, da se je kasneje začel usmerjati v samostojno delovanje.*

Od ustanovitve naprej se je to podjetje pospešeno razvijalo in raslo. Leta 1993 so bili ustanovitelji HSL-a izbrani za podjetnike leta v Sloveniji, kasneje pa je podjetje prejelo še številna priznanja za kakovostne storitve in poslovne procese s strani različnih mednarodnih institucij (HERMES SoftLab B n. d.). Leta 1999 se je HSL iz družbe z omejeno odgovornostjo preoblikoval v delniško družbo, leta 2001 pa se je končala kapitalizacija podjetja v vrednosti 10 milijonov EUR, v kateri so sodelovali tako domači kot tudi tuji investitorji (*ibid.*). Za pomoč pri prodoru na trge Severne Amerike in Evrope, kakor tudi z namenom širjenja proizvodnje storitev razvoja programske opreme, je HSL v času svojega delovanja poleg večanja obsega matičnega podjetja v Sloveniji odprl tudi številne podružnice v tujini, in sicer v Nemčiji (1993), v Bosni in

Hercegovini (1996), ZDA (1999), na Madžarskem (2000) ter v Veliki Britaniji, Franciji in na Irskem (2003) (*ibid.*). V več kot petnajstih letih so v HSL razvili številna dolgoročna strateška partnerstva z vodilnimi svetovnimi podjetji in si pridobili obsežne izkušnje pri načrtovanju, razvijanju, vzdrževanju in podpori kompleksnih programskih sistemov (HERMES SoftLab A n. d.).

## **4.2 Zunanje izvajanje razvoja programske opreme kot temelj uspešnega poslovanja podjetja**

### **4.2.1 Strateško partnersko povezovanje med HSL-om in *high-tech* podjetji**

V obdobju od ustanovitve podjetja leta 1990 pa vse tja do leta 1998 je bila ključna dejavnost HSL-a v celoti usmerjena v zunanje izvajanje razvoja programske opreme za številna vodilna *high-tech* podjetja<sup>13</sup> v svetovnem merilu, pri čemer je bil HSL prvi dve leti zunanji izvajalec izključno za Hewlett Packard, kasneje pa je postal dolgoročni strateški partner tudi drugim vodilnim *high-tech* podjetjem (Priloga A). Med bolj pomembnimi partnerji HSL-a lahko naštejemo na primer Microsoft, Cocreate, Ericsson, Agilent Technologies in Atronic (HERMES SoftLab d.d. 2002; HERMES SoftLab d.d. 2005).

Vsako *high-tech* podjetje se v primeru izključne uporabe notranjih virov sooča z omejitvami na področju razvoja programske opreme (HERMES SoftLab d.d. 2002). Tako je lahko na primer na določenih področjih nezadostno tehnološko usposobljeno ali pa nima zadostnih človeških in kapitalskih virov. V takem primeru se lahko podjetje odloči bodisi za nova vlaganja v izpopolnitev specifičnih tehnoloških znanj na kritičnih področjih in pridobivanje novih virov ter na ta način omogoči neomejen nadaljnji razvoj podjetja, bodisi začne razmišljati o uporabi znanj in virov zunaj svoje organizacijske strukture podjetja. Zaradi zahtev po zmanjševanju stroškov, potreb po osredotočenju na ključne dejavnosti, težav pri vzdrževanju svojih specifičnih prednosti, pritiskov konkurence na skrajševanje tržnih rokov in fleksibilnosti delovanja, ki se zmanjšuje

---

<sup>13</sup> *High-tech* podjetja predstavljajo tradicionalne stranke HSL-a in vključujejo proizvajalce programske in strojne opreme ter podjetja specializirana na področju komunikacij in elektronike (HERMES SoftLab d.d. 2005).

obratnosorazmerno s povečevanjem obsega podjetja, se veliki ponudniki informacijskih tehnologij velikokrat odločajo za zunanje izvajanje dela razvoja programske opreme kot ustrezno strateško izbiro (HERMES SoftLab C n. d.).

HSL predstavlja le enega v množici zunanjih izvajalcev po vsem svetu, ki jim imajo *high-tech* podjetja možnost zaupati zunanje izvajanje razvoja svoje programske opreme. Kljub temu se veliko podjetji odloča prav za HSL, saj je HSL podjetje, ki ponuja širok spekter tehnološkega znanja ter hitrost in kakovost preizkušenih procesov razvoja programske opreme, kar lahko bistveno pospeši razvojni cikel določenega programskega produkta (HERMES SoftLab A n.d.). HSL že več kot desetletje uspešno sodeluje z vodilnimi podjetji s področja informacijskih tehnologij in poleg zunanjega izvajanja razvoja programske opreme za partnerska podjetja učinkovito izvaja tudi samostojen razvoj tehnološko gledano zelo zahtevnih proizvodov (HERMES SoftLab d.d. 2002). Skratka, HSL je podjetje z dolgoletnimi izkušnjami na področju zunanjega izvajanja razvoja programske opreme, kar zmanjšuje možnost nepravilnosti pri izpeljavi celotnega procesa *outsourcinga*. Hkrati pa je tveganje povezano z uspešnim upravljanjem procesa *outsourcinga* močno zmanjšano tudi zaradi geografske in kulturne bližine ter strogih standardov kakovosti v vseh procesih, ki jih po eni strani narekujejo zakoni, po drugi strani pa si jih določa tudi HSL sam (HERMES SoftLab C n. d.). Čeprav *offshore outsourcing* omogoča zniževanje stroškov v večjem obsegu, se podjetja z odločitvijo za *nearshore outsourcing* izognejo problemom, ki jih lahko povzroči *offshore outsourcing* zaradi velike geografske in kulturne oddaljenosti in zato omogoča podjetju boljši izkoristek prednosti *outsourcinga*. V času, ko je *outsourcing*, kljub nekaterim svojim pomanjkljivostim, ki so bile omenjene v drugem poglavju, postal nekaj vsakdanjega in ko naročniki od zunanjih izvajalcev zahtevajo čedalje več, postajata vodenje projekta na podlagi globokega razumevanja podjetniške kulture naročnika ter razvoj programske opreme v tesnem sodelovanju z naročnikom ključnega pomena (HERMES SoftLab d.d. 2002). S stalnim kontaktom med zunanjim izvajalcem in naročnikom se namreč izboljšuje kakovost opravljene storitve in hkrati skrajšuje razvojni cikel.

HSL gradi odnos do *high-tech* podjetji na strateškem partnerskem povezovanju, ki temelji na dolgoročnem in tesnem sodelovanju (HERMES SoftLab d.d. 2002). Kot strateški partner HSL obravnava zunanje izvajanje programske opreme za naročnika



enako pomembno in prioriteto kot izvajanje samostojnega projekta oziroma dejavnosti (Greaver 1999: 116). HSL znotraj koncepta zunanjega izvajanja razvoja programske opreme funkcionira kot 'podaljšek' oddelkom svetovnih podjetji s področja informacijskih tehnologij za raziskave in razvoj (HERMES SoftLab Č n. d.). V podjetju so pripravljene bodisi prevzeti celotni življenjski cikel določenega produkta bodisi nadaljevati razvoj v katerikoli navedeni fazi (HERMES SoftLab D n. d.). Ponudnikom informacijskih tehnologij omogočajo skrajšanje obdobja razvoja določene programske opreme in njeno umestitev na tržišče, povečanje fleksibilnosti njihovih raziskovalno-razvojnih dejavnosti in zmanjšanje tveganja, ki je prisotno pri procesu razvoja programske opreme (HERMES SoftLab Č n. d.).

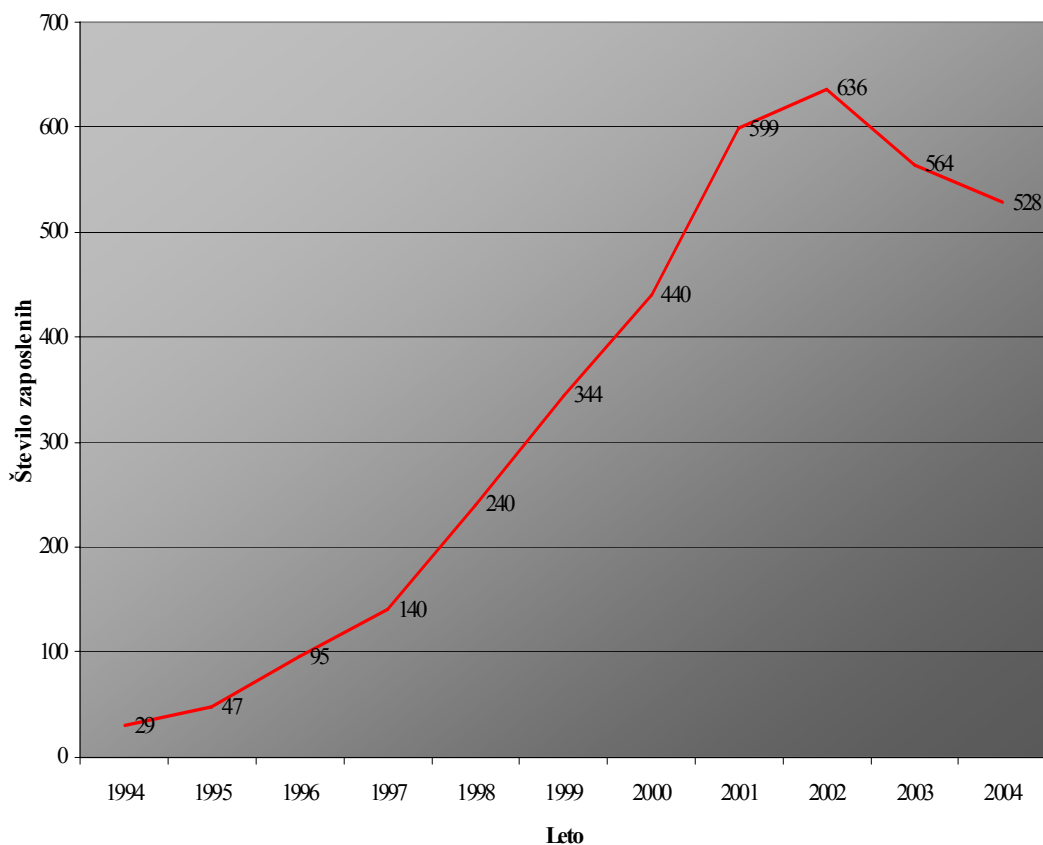
#### **4.2.2 Rast in razvoj HSL-a**

HSL se je razvil iz majhnega v srednje veliko podjetje v relativno zelo kratkem obdobju desetih let (HERMES SoftLab d.d. 2002). Pospešena rast in razvoj HSL-a sta jasno razvidna na podlagi dveh osnovnih poslovno-ekonomskih kazalcev,<sup>14</sup> in sicer števila zaposlenih ter prihodkov iz prodaje (Morgan Chambers A 2001). Število zaposlenih se je v obdobju od leta 1990, ko so bili v HSL-u zaposleni samo štirje ustanovitveni partnerji, povečalo na 636 v letu 2002.<sup>15</sup> Kot je razvidno iz slike 4.1 je HSL tako skoraj vsako leto imel 50% več zaposlenih.

---

<sup>14</sup> Vsi poslovno-ekonomski kazalci uspešnosti poslovanja HSL vključeni v to diplomsko delo so pridobljeni na podlagi statističnih podatkov iz bilanc uspeha za obdobje od leta 1994 do leta 1997, konsolidirane finančne izjave za leti 1998 in 1999 ter letnih poročil za obdobje od leta 2000 do leta 2004. Ker je minilo že petnajst let od ustanovitve HSL na žalost nisem uspela dobiti podatkov za prva tri leta poslovanja podjetja, prav tako pa je zaradi spreminjanja računovodskih standardov prišlo do nekaterih sprememb pri posameznih ekonomsko-poslovnih kazalcih, zaradi česar nekateri podatki za določene kazalce med seboj niso popolnoma primerljivi skozi leta. Kljub temu menim, da dobljeni podatki zadostujejo potrebam obravnavane teme in omogočajo zadovoljiv vpogled v osnovne poslovne trende razvoja HSL. Vsi podatki so v slovenski denarni valuti.

**Slika 4.1: Število zaposlenih**

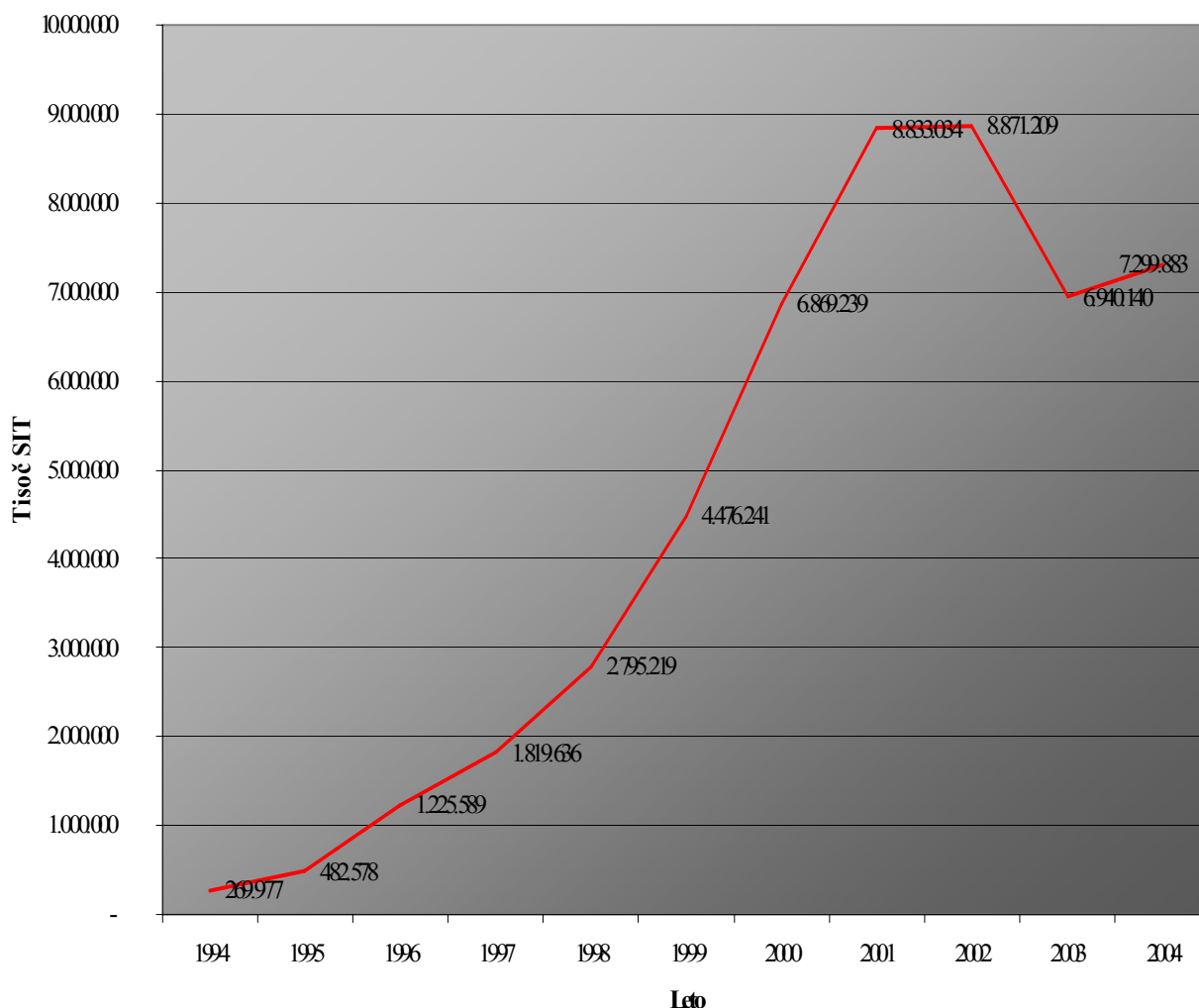


Vir: Interni viri gospodarske družbe HERMES SoftLab: statistični podatki iz bilance uspeha za obdobje 1994 - 1997, konsolidirana finančna izjava za leti 1998 in 1999 ter letna poročila za obdobje 2000 - 2004.

Enako hitro kot se je povečevalo število zaposlenih so iz leta v leto pospešeno rasli tudi prihodki iz prodaje. Ti so dosegli svoj vrh v letu 2002, ko so znašali skoraj 9 milijard SIT. Iz slike 4.2 lahko vidimo da so se prihodki vse skozi do leta 2001 letno povečevali povprečno za več kot 50%, kar je po eni strani odražalo širjenje baze strank po drugi strani pa tudi realno organsko rast (HERMES SoftLab d.d. 2001).

<sup>15</sup> Slika 4.1 prikazuje povprečno število zaposlenih delavcev v HSL-u izračunano na podlagi delovnih ur

**Slika 4.2: Prihodki iz prodaje (v tisočih SIT)**



Vir: Interni viri gospodarske družbe HERMES SoftLab: statistični podatki iz bilance uspeha za obdobje 1994 - 1997, konsolidirana finančna izjava za leti 1998 in 1999 ter letna poročila za obdobje 2000 - 2004.

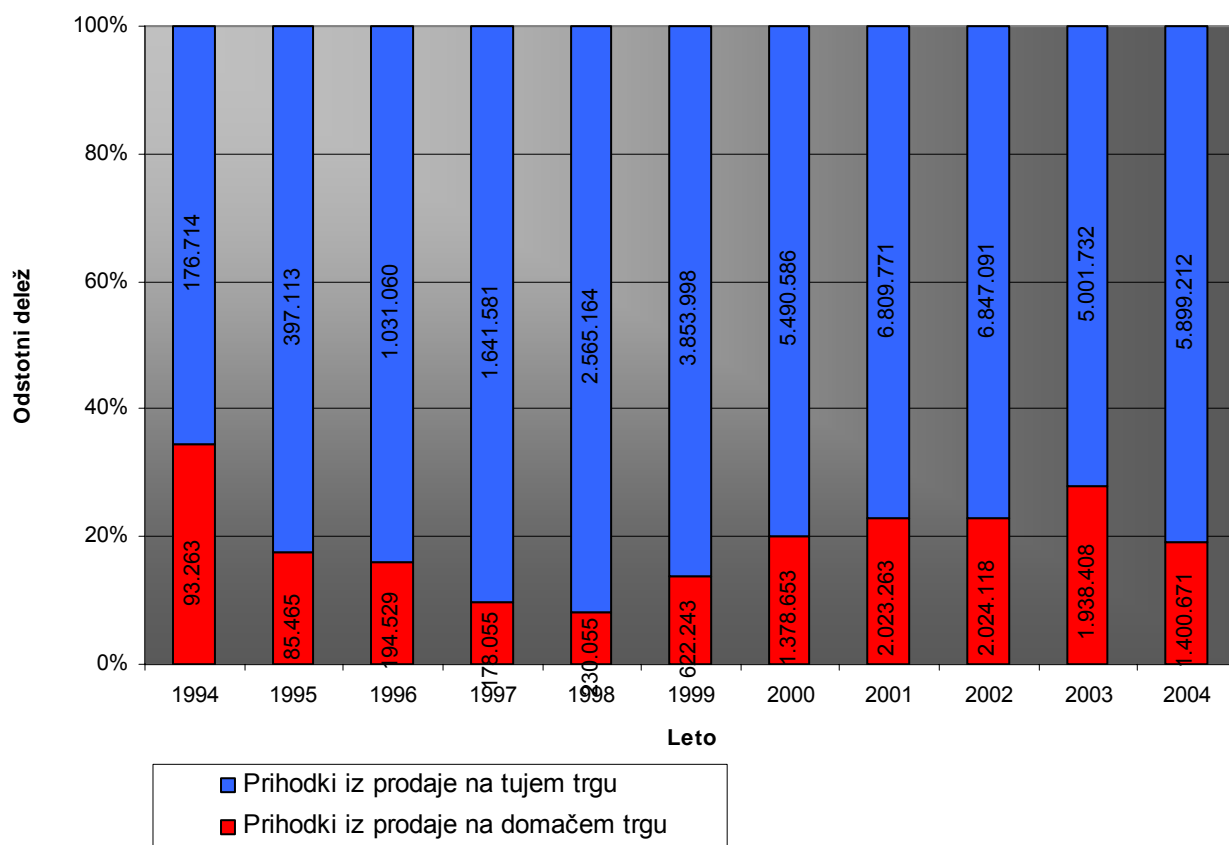
Hitra rast, ki je značilna za celotno zgodovino HSL-a od ustanovitve leta 1990 pa do leta 2001, je temeljila, kot je bilo omenjeno že v uvodnem delu četrtega poglavja, predvsem na zunanjem izvajanju razvoja programske opreme za tuja *high-tech* podjetja. Prvi dve leti, ko je HSL posvečal skoraj vse svoje vire izvajanju razvoja programske opreme za Hewlett Packard, so bili prihodki od prodaje blaga in storitev v veliki meri generirani predvsem na tujem trgu. Iz slike 4.3 je razvidno, da prihodki od prodaje na tujem trgu niso nikoli v petnajstletnem letnem obdobju poslovanja podjetja padli pod 70 odstotni delež vseh prihodkov od prodaje. Manjša izjema je le leto 1994, ko so bili le-ti

---

v obračunskem obdobju (HERMES SoftLab d.o.o. 1998).

malo pod mejo 70%.<sup>16</sup> Največ prihodkov na tujem trgu pa je z razvojem programske opreme za mednarodno močno uveljavljena *high-tech* podjetja zabeležil HSL leta 1997, ko so ti znašali kar 90% vseh prihodkov (HERMES SoftLab d.o.o. B 1998).

**Slika 4.3: Porazdelitev prihodkov glede na prodajni trg (v tisočih SIT)**



Vir: Interni viri gospodarske družbe HERMES SoftLab: statistični podatki iz bilance uspeha za obdobje 1994 - 1997, konsolidirana finančna izjava za leti 1998 in 1999 ter letna poročila za obdobje 2000 - 2004.

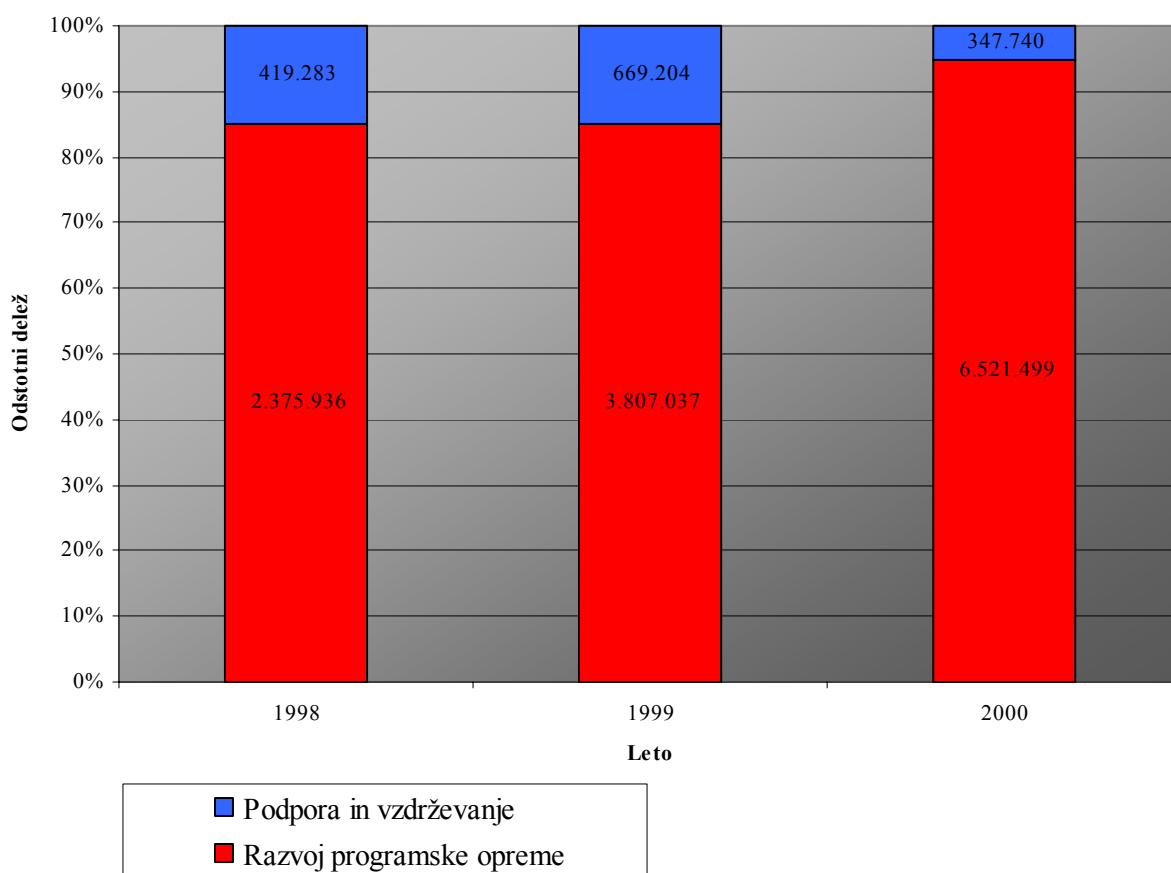
Specifičnost razvoja programske opreme, ki je visoko tehnološko zahtevna dejavnost, je omogočila HSL-u, da se je lahko na podlagi svojih sposobnosti hitrega prilagajanja vedno novim tehnologijam, strokovnih znanja in nenazadnje tudi cenovne ugodnosti kljub svoji majhnosti uveljavil kot zaupanja vreden zunanji izvajalec razvoja programske opreme pri nekaterih vodilnih *high-tech* podjetjih (Sahay in drugi 2003: 2). Kot vsako uspešno podjetje je tudi HSL sledil svoji viziji, in sicer da svojim strateškim partnerjem zagotavlja inovativne programske rešitve, ki bodo zadovoljile njihove

<sup>16</sup> Na začetku svojega poslovanja je med osnovne dejavnosti HSL-a, ki je imel status pooblaščenega prodajalca produktov podjetja Hewlett Packard v Sloveniji, spadala tudi nadaljnja prodaja njihovih

potrebe in jim zagotavljale krepitev njihovih konkurenčnih prednosti na trgu (HERMES SoftLab d.d. 2001; HERMES SoftLab d.d. 2005).

Razvoj programske opreme, kot ključna dejavnost HSL-a, je v letih 1998 in 1999 prispeval 85% delež, v letu 2000 pa kar 95% vseh prihodkov tega podjetja (glej sliko 4.4).<sup>17</sup>

**Slika 4.4: Porazdelitev prihodkov iz prodaje glede na dejavnost v obdobju 1998 - 2000 (v tisočih SIT)**



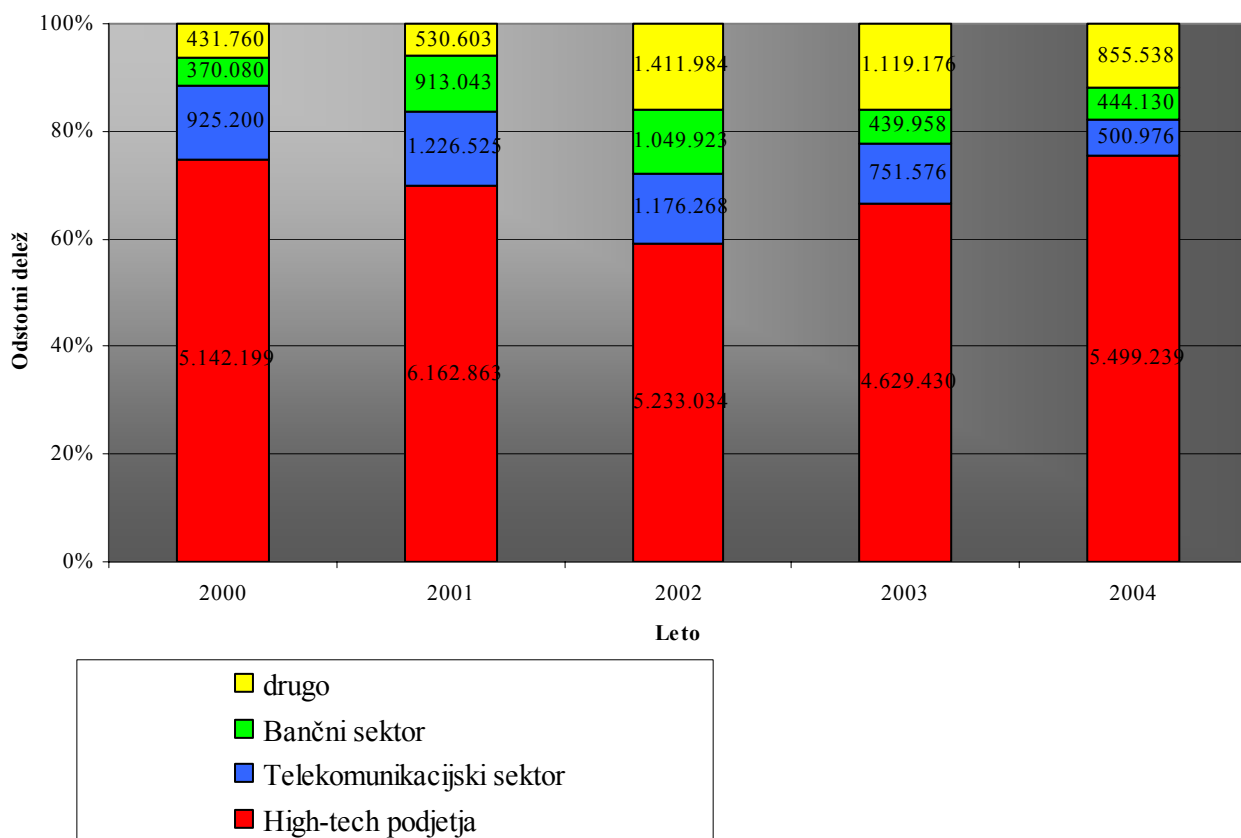
Vir: Interni viri gospodarske družbe HERMES SoftLab: konsolidirana finančna izjava za leti 1998 in 1999 ter letno poročilo za leto 2000.

produktov, ki je predstavljala kar obsežen del vseh prihodkov HSL-a (HERMES SoftLab d.d. 2002).

<sup>17</sup> Zaradi spreminjanja računovodskih standardov nisem uspela dobiti primerljive porazdelitve prihodkov iz prodaje za celotno obdobje poslovanje HSL-a od ustanovitve naprej. Zato je porazdelitev prihodkov iz prodaje v obdobju 1998 - 2000 narejena glede na dejavnost, v obdobju 2000 - 2004 pa glede na prodajni

Od tega je leta 2000 78% delež prispevalo zunanje izvajanje razvoja programske opreme za svetovno uveljavljena *high-tech* podjetja (glej sliko 4.5). Ta delež se je sicer do leta 2002 znižal, vendar je potem zopet narasel na staro vrednost v letu 2004. Kljub rahlim gibanjem, pa je jasno razvidno, da je zunanje izvajanje razvoja za *high-tech* podjetja vseskozi bila ključna dejavnost HSL-a.

**Slika 4.5: Porazdelitev prihodkov iz prodaje glede na prodajni sektor v obdobju 2000 - 2004 (v tisočih SIT)**



Vir: Interni viri gospodarske družbe HERMES SoftLab: letna poročila za obdobje 2000 - 2004.

Skratka, zunanje izvajanje razvoja programske opreme je kot ključna dejavnost HSL-a skozi njegovo celotno zgodovino poslovanja predstavljajo temelj uspešnega poslovanja podjetja. Kot je bilo že omenjeno je bila odločitev, da HSL postane zunanji izvajalec za številna *high-tech* podjetja, zagotovo odlična poslovna odločitev štirih ustanovnih partnerjev, ki je podjetju omogočila hitro rast in razvoj.

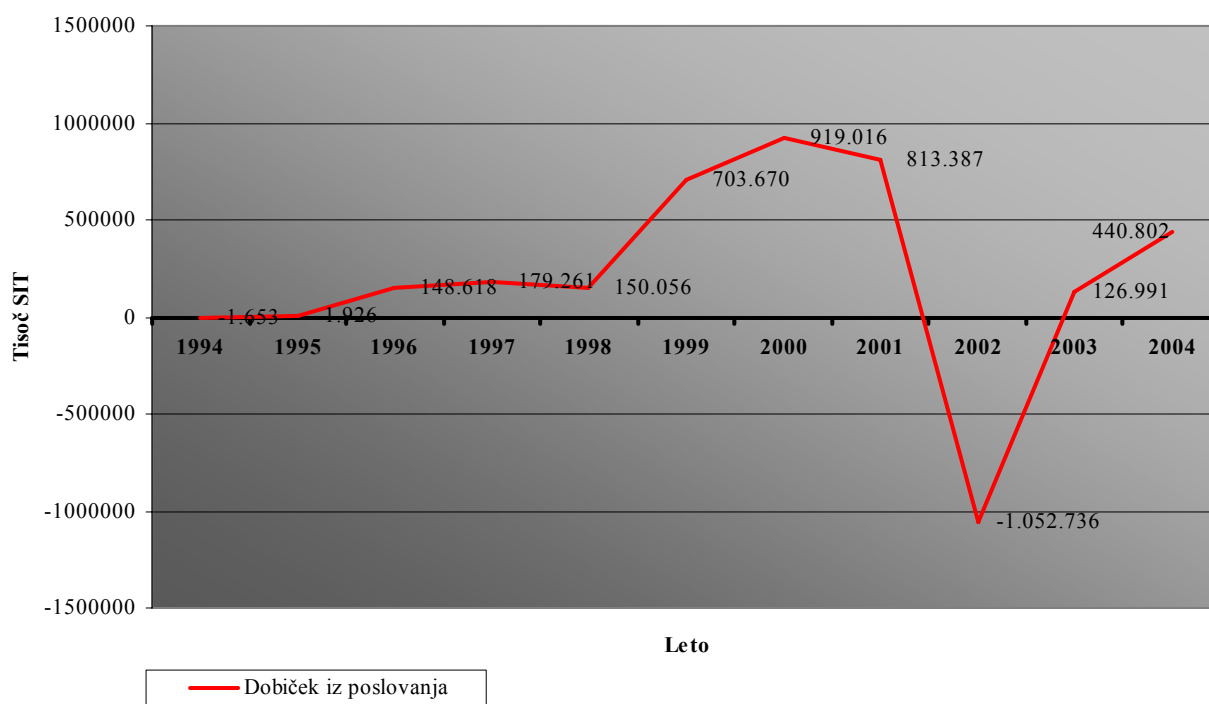
---

sektor. Ker se podatki za leto 2000 prekrivajo, bomo lahko kljub nekompatibilnosti podatkov prišli do nekaterih ugotovitev.

### 4.3 Upočasnitev rasti in razvoja HSL-a

V začetku leta 2001 in leta 2002 se je bil HSL prisiljen soočiti z ekstremno zahtevnimi tržnimi pogoji na področju informacijskih tehnologij (HERMES SoftLab d.d. 2002). Po desetletju neprimerljive rasti trga informacijskih tehnologij so se trendi začeli gibati v smeri zniževanja cen in stroškov (HERMES SoftLab d.d. 2003). Kljub težki situaciji, je HSL v letu 2001 uspel povečati prihodke iz prodaje za okoli 25% (glej sliko 4.2) in zaključil poslovno leto z dobičkom iz poslovanja v vrednosti 813 milijonov SIT (glej sliko 4.6). Toda to je v primerjavi z letom 2000 pomenilo rahlo znižanje dobička iz poslovanja, ki se je v letu 2002, nadaljevalo s sorazmerno veliko izgubo.

**Slika 4.6: Letna rast dobička iz poslovanja (v tisočih SIT)**



Vir: Interni viri gospodarske družbe HERMES SoftLab: statistični podatki iz bilance uspeha za obdobje 1994 - 1997, konsolidirana finančna izjava za leti 1998 in 1999 ter letna poročila za obdobje 2000 - 2004.

Fiskalno leto 2002 je za HSL predstavljalo najbolj zahtevno leto po več kot desetletnem cvetočem obdobju rasti in razvoja, v katerem so se v HSL-u naučili nekaterih dragocenih lekcij in je predstavljalo nekakšen katalizator restrukturiranja podjetja (*ibid.*). Slabi rezultati ob koncu poslovnega leta 2002 so bili v veliki meri posledica zmanjševanja obsega prihodkov s strani dolgoletnega partnerskega podjetja Hewlett

Packard, ki so bili še dodatno potencirani zaradi padanja vrednosti ameriškega dolarja v primerjavi z evrom in slovenskim tolarjem (HERMES SoftLab d.d. 2005; HERMES SoftLab d.d. 2001 ). Velik del izgube, ki so jo v HSL-u zabeležili leta 2002, tako lahko pripišemo dejstvu, da je bil poslovni uspeh podjetja v veliki meri odvisen predvsem od le enega strateškega partnerja, kar je, kot smo ugotovili že v drugem poglavju, glavna pomanjkljivost *outsourcinga* z vidika zunanjega izvajalca.

Da bi zmanjšali svojo odvisnost od Hewlett Packarda v HSL-u sledijo strategiji uravnotežene diverzifikacije (HERMES SoftLab d.d. 2002). To pomeni, da se trudijo vzpostavljati povezave z novimi strateškimi partnerji na področju informacijskih tehnologij, uravnotežiti prihodke iz prodaje na tujem oziroma domačem trgu, uravnotežiti projekte z večjim tveganjem s projekti z manjšim tveganjem, povečevati delež drugih prodajnih sektorjev znotraj strukture prihodkov iz prodaje (glej sliko 4.5) ipd. (HERMES SoftLab d.d. 2005). Tako se je na primer HSL na podlagi predhodnih analiz bodočih trendov na trgu informacijskih tehnologij že leta 1998 začel bolj intenzivno usmerjati tudi v razvoj programskih rešitev za končne uporabnike, predvsem banke in telefonske operaterje (Priloga A). Raziskave svetovnega trga so namreč pokazale, da Slovenija za *software* podjetja<sup>18</sup> ni več tako zanimiva za *outsourcing* razvoja programske opreme ter da se je ta segment podjetji začel bolj usmerjati v Indijo, kjer je delovna sila veliko cenejša in hkrati posedujejo primerljivo strokovno znanje zahodnemu trgu. Kot zunanji izvajalci razvoja programske opreme so v HSL-u videli svojo tržno nišo v *hardware* podjetjih<sup>19</sup>, ki nimajo ustreznih kompetenc na področju razvoja programske opreme, ter v usmeritvi h končnim uporabnikom (*ibid.*). HSL se slednjim trudi ponuditi celovite vertikalne rešitve, predvsem na področju dveh že omenjenih gospodarskih panog, v katerih uspešnost poslovanja v veliki meri temelji na razvoju programske opreme, in sicer bančnem sektorju in sektorju telekomunikacij, kasneje pa se nameravajo usmeriti še na zavarovalniški sektor (Hermes SoftLab E n. d.) ter na ta način povečati fleksibilnost odzivnosti na hitro spreminjajoče se zahteve trga (HERMES SoftLab d.d. 2002).

Poleg razvoja vertikalnega poslovnega znanja HSL gradi svojo uspešno prihodnost tudi na razvoju posebnega tehničnega znanja in sposobnosti, ki mu krepijo njegovo

---

<sup>18</sup> *Software* podjetja so podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem, proizvodnjo in prodajo programske opreme.

<sup>19</sup> *Hardware* podjetja so podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem proizvodnjo in prodajo strojne opreme.



konkurenčno prednost na tržišču (Jones in Mingway 12. 6. 2002). Tako se je HSL na horizontalni ravni specializiral za razvoj sistemov za shranjevanje podatkov (*storage systems*) ter vgradne sisteme (*embedded systems*),<sup>20</sup> ki ga izvajajo neodvisno od posameznih projektov (Priloga A). Obe omenjeni področji razvoja programske opreme predstavljata za HSL zelo obetavno tržno nišo, saj sta to dva tržna segmenta, ki sta šele v začetnih fazah razvoja in ki doživljata izjemno hitro rast (Nadamuni 28. 8. 2000; Wu in Nadamuni 6. 10. 2004; Couture 1. 5. 2000).

V skladu s strategijo uravnotežene diverzifikacije pa v HSL še vedno ohranjajo stara in gradijo nova strateška partnerstva s *high-tech* podjetji, ki še vedno predstavljajo več kot polovico njihove celotne dejavnosti (Priloga A).<sup>21</sup> Toda ker se ameriška *high-tech* podjetja množično odločajo za *offshore outsourcing* v Indijo, so se v HSL posledično začeli strateško usmerjati v evropsko tržišče, ki zajema predvsem Nemčijo, Avstrijo, Francijo, Veliko Britanijo in Švico, deloma pa se tej skupini priključuje tudi Irsko (HERMES SoftLab d.d. 2005). Tu namreč vlada bolj konzervativno poslovno okolje, zato se podjetja težje odločajo za *offshore outsourcing* v geografsko zelo oddaljene kraje, kot je na primer Indija s poslovno kulturo popolnoma različno od zahodnoevropske.

Neposredna prihodnost trga informacijskih tehnologij je zelo negotova, vendar so v HSL prepričani, da se bo srednjeročno gledano dinamična in živahna rast vrnila. (HERMES SoftLab d.d. 2001). Poslovno leto 2004, ki je bilo zaključeno z dobičkom iz poslovanja v vrednosti 441 milijonov SIT (glej sliko 4.6), predstavlja popolno okrevanje HSL-a po letu 2002. Tudi v letu 2005 je podjetje nadaljevalo novo začrtano pot uspeha, saj je preseglo poslovne načrte in zaključilo poslovno leto s približno 9% večjim dobičkom iz poslovanja in doseglo 13 odstotno rast prihodkov iz prodaje v primerjavi z letom 2004 (HERMES SoftLab E n. d.). Ponovna uspešna rast in razvoj HSL-a je posledica osredotočanja podjetja na nadaljnjo rast, na izboljševanje poslovnih sposobnosti in znanja ter na večjo stroškovno učinkovitost (HERMES SoftLab d.d. 2005).

---

<sup>20</sup> Vgradni sistemi vključujejo tako strojno kot tudi programsko opremo, ki je v neposredni interakciji s strojno opremo in izvaja vnaprej sprogramirane naloge (Nadamuni 28. 8. 2000). Taki vgradni sistemi se nahajajo na primer v beli tehniki, malih gospodinjskih aparatih, igralnih napravah ipd.

<sup>21</sup> Storitve, ki jih HSL nudi Hewlett Packardu, so v poslovnem letu 2004 generirale 38% vseh prihodkov od prodaje (HERMES SoftLab d.d. 2005).

Skratka, krizno obdobje v letih 2001 in 2002 je HSL prisililo k ponovnem ovrednotenju in analizi vseh dejavnosti v podjetju z namenom zagotavljanja dolgoročne razvojne sposobnosti in dobičkonosnosti (HERMES SoftLab d.d. 2003). Na podlagi rezultatov so pripravili načrt rekonstrukcije podjetja, ki temelji na optimizaciji proizvodnje, prodaje in administrativnih stroškov. Eno izmed poslovnih strategij, s katerimi v HSL-u že dosegajo želene učinke, predstavlja predajanje dela dejavnosti razvoja programske opreme zunanjim izvajalcem.

#### **4.4 Spremenjeni makroekonomski pogoji slovenskega gospodarstva**

Makroekonomski pogoji slovenskega gospodarstva so narekovali HSL-u, da na novo opredeli svojo vlogo na trgu zunanjega izvajanja. Zaradi relativno visokih stroškov dela (visoke plače in davčna obremenitev dela) in nespodbudnega podjetniškega okolja v primerjavi s srednje in vzhodno evropskimi državami je nerealno pričakovati, da bi bila Slovenija na področju *outsourcinga* razvoja programske opreme v prihodnje še zanimiva za tuja naročniška podjetja (Stare 2006: 210). Čeprav ni na razpolago bolj natančnih podatkov, trendi v slovenskem izvozu računalniških storitev po letu 2002 namreč že kažejo znake upočasnitve rasti, kar bi lahko bilo tudi posledica selitev *outsourcinga* teh storitev iz slovenskega gospodarskega prostora v države s cenejšo delovno silo. Vendar pa Staretova ne izključuje možnosti, da bodo slovenska podjetja v določenih nišnih storitvah kljub vsemu uspela pritegniti naročniška podjetja, da jim bodo zaupala *outsourcing* teh storitev. V HSL-u so kot zunanji izvajalci razvoja programske opreme videli svojo tržno nišo v *hardware* podjetjih, ki nimajo ustreznih kompetenc na področju razvoja programske opreme, pri čemer se je HSL specializiral za razvoj vgradnih sistemov, ter v usmeritvi h končnim uporabnikom, in sicer bankam in telefonskim operaterjem, katerim želijo ponuditi celovite vertikalne programske rešitve. Nova poslovna strategija je že pokazala pozitivne poslovne rezultate in predstavlja rešitev HSL-a iz začasne krize leta 2002.

V skladu z optimizacijo poslovanja in željo po doseganju večje stroškovne učinkovitosti pa je HSL redefiniral svojo vlogo na področju *outsourcinga* razvoja programske opreme tudi z odločitvijo za izhodni *outsourcing*. HSL je torej začel z oddajanjem posameznih

projektov na področju razvoja programske opreme v zunanje izvajanje, in sicer predvsem v Bosno in Hercegovino ter Srbijo, deloma pa tudi na Hrvaško. Ker Slovenija in njena podjetja v primerjavi s srednje in vzhodno evropskimi ter azijskimi državami nimajo stroškovnih konkurenčnih prednosti in ker se Slovenija uvršča med najbolj razvite nove članice Evropske unije, je bolj realno in hkrati nujno, da slovenska podjetja zavzamejo bolj aktivno držo glede *outsourcinga* in izkoristijo njegove prednosti (Stare 2006: 211). Slovenija si ne more več privoščiti zaostajanja pri procesu globalnega prestrukturiranja storitev, ki gre v smeri *outsourcinga* tudi zahtevnejših storitev, kot je na primer razvoj programske opreme, na lokacije s cenejšo delovno silo (*ibid.*). Zato bi se morala slovenska podjetja s ciljem izboljševanja svojih mednarodnih konkurenčnih sposobnosti, v večjem obsegu usmerjati v nakup določenih storitev iz tujine. HSL se tega zelo dobro zaveda. Čeprav je izhodni *outsourcing* razvoja programske opreme v primerjavi z obsegom celotnih poslov v podjetju trenutno še neznaten, pa lahko pričakujemo, da se bo HSL v prihodnje v večji meri odločal za oddajo svojih dejavnosti v zunanje izvajanje.

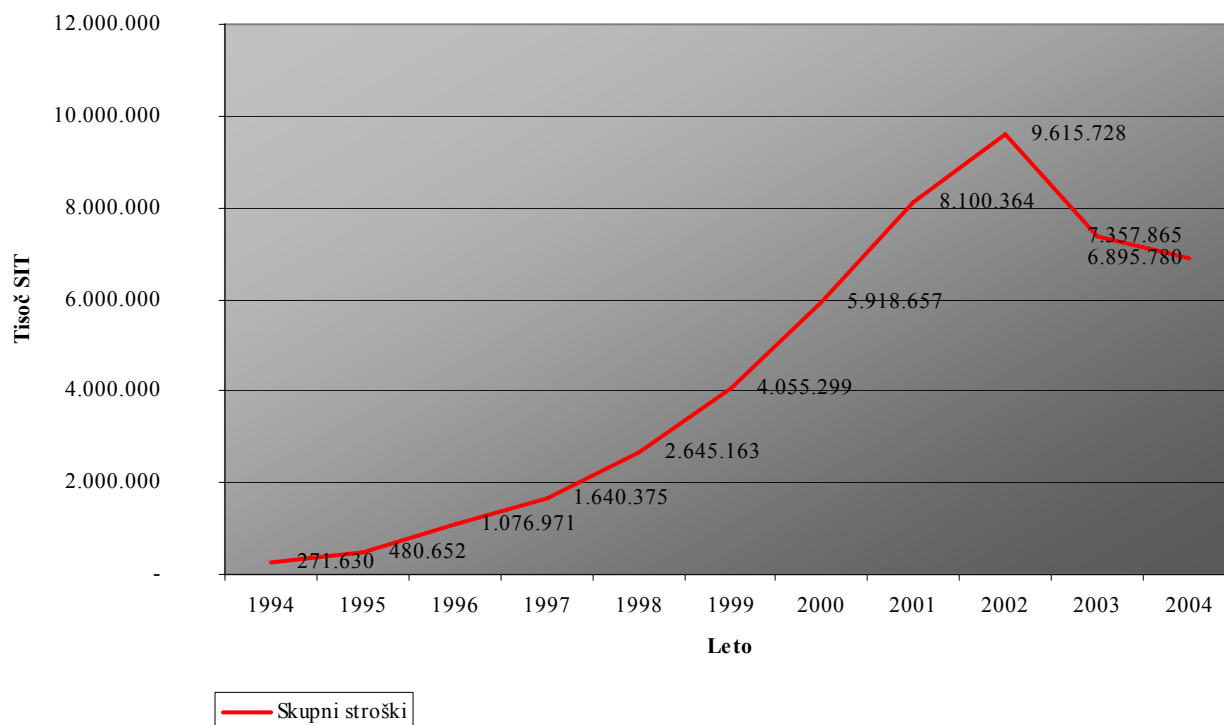
#### **4.5 Od izvajalca do delodajalca zunanjega izvajanja**

Skozi celotno diplomsko je bila poudarjena dvosmernost procesa *outsourcinga*. Določeno podjetje se lahko namreč na trgu pojavlja tako v vlogi zunanjega izvajalca kot tudi v vlogi naročnika zunanjega izvajanja njegovih obrobni dejavnosti (Johnson 1997: 51). Tako se je HSL, ki je sprva nastopal na trgu zgolj v vlogi zunanjega izvajalca razvoja programske opreme pred približno dvema letoma odločil tudi za *outsourcing* svojih obrobni dejavnosti oziroma projektov (Priloga A). Za zunanje izvajalce, ki imajo podobno kot HSL dolgoletne izkušnje z zunanjim izvajanjem, je značilno, da tudi sami iz svojih organizacijskih struktur začnejo izločati tiste dejavnosti oziroma dele dejavnosti, ki za njihova podjetja ne predstavljajo ključnih dejavnosti, in skupaj z omrežjem drugih podjetij na trgu ponujajo zaključene storitve (Stupica 1999: 45). V času obsežnega prestrukturiranja podjetja po doživetju svojevrstne krize v letih 2001 in 2002, se je v okviru stroškovne optimizacije odločitev za poslovno strategijo *outsourcinga* določenega deleža tehnološko manj zahtevnega razvoja programske opreme zdela samoumevna, saj so imeli v HSL že veliko izkušenj na tem področju, pa čeprav iz drugega zornega kota. Po večletnih izkušnjah s področja *outsourcinga* razvoja

programske opreme so v HSL zaupali v svoje sposobnosti kompetentnega izvajanja celotnega procesa *outsourcinga* in so verjeli, da se lahko izognejo vsem pomanjkljivostim, ki, kot smo ugotovili v drugem poglavju, izvirajo predvsem iz problemov koordinacije, sodelovanja in zaupanja in so v veliki meri posledica nezadostne izkušnosti tako naročniškega podjetja kot tudi zunanjega izvajalca pri vodenju in izpeljavi procesa *outsourcinga*. Skratka, v HSL so bili prepričani, da lahko zaradi svoje izkušnosti koristijo vse prednosti, ki jih prinaša *outsourcing*, hkrati pa eliminirajo večino njegovih pomanjkljivosti.

HSL oddaja večino dejavnosti v zunanje izvajanje v tujino, in sicer predvsem v Bosno in Hercegovino, Srbijo in na Hrvaško, deloma pa zunanje izvajanje razvoja programske opreme predaja tudi podjetjem v Sloveniji. Glavni razlog za zunanje izvajanje v Bosni in Srbiji je predvsem cenejša delovna sila in s tem povezano zmanjševanje stroškov (Priloga A). Na sliki 4.7 lahko razberemo, da so se do leta 2002 celotni stroški iz leta v leto eksponentno povečevali in so dosegli vrh pri vrednosti okoli 9,5 milijard SIT. Če pri tem upoštevamo še podatke iz slik 4.2 in 4.6, ugotovimo, da je bila rast stroškov do leta 2001 sorazmerna z rastjo obsega poslovanja podjetja in je do tega leta HSL beležil dobiček ob koncu vsakega poslovnega leta. Toda leta 2002 so celotni stroški poslovanja podjetja močno preseгли prihodke iz prodaje, zato je bilo potrebno sprejeti poslovni načrt, kako doseči večjo stroškovno učinkovitost in na ta način optimizirati poslovanje.

**Slika 4.7: Letna rast skupnih stroškov poslovanja (v tisočih SIT)**



Vir: Interni viri gospodarske družbe HERMES SoftLab: statistični podatki iz bilance uspeha za obdobje 1994 - 1997, konsolidirana finančna izjava za leti 1998 in 1999 ter letna poročila za obdobje 2000 - 2004.

V HSL-u so sprejeli politiko vitke proizvodnje<sup>22</sup>, ki sledi logiki 'manj je več' (Korber 2002). To med drugim pomeni, da se mora podjetje v želji zagotavljanja nadaljnega obstoja in uspešnega razvoja, ozko usmeriti na točno določeno področje delovanja, ostale funkcije pa prepustiti za to specializiranim podjetjem (Skukan 1998: 24). Ozko specializirano podjetje se tako na področjih, ki ne predstavljajo njegove osnovne dejavnosti, strateško povezuje z zunanjimi partnerji, kar mu omogoča maksimalno razvijanje lastnih kvalitativnih in konkurenčnih prednosti (Stupica 1999: 45).

V HSL-u so se z namenom zmanjševanja previsokih stroškov in sprostitev nekaterih virov, ki so jih lahko posledično bolj učinkovito uporabili pri izvajanju svoji ključnih dejavnosti oziroma projektov, odločili za zunanje izvajanje tistih projektov na področju razvoja programske opreme, ki so strokovno manj zahtevni in jih lahko drugje opravijo

<sup>22</sup> "Vitek proizvajalec kombinira prednosti obrtniške in masovne proizvodnje tako, da se izogne viskimi stroškom prve in togosti druge. V ta namen uvaja timsko delo širše izobraženih delavcev na vseh ravneh.

ceneje. Znotraj podjetja pa so zadržali svojo ključno dejavnost, in sicer vodenje projektov razvoja programske opreme in oblikovanje celovitih vertikalnih rešitev za končne porabnike (Priloga A). S tem so uspeli povečati svojo konkurenčno prednost na trgu, hkrati pa znižati stroške in na ta način upravičiti primaren razlog za *outsourcing*.

**Tabela 4.1: Letna rast skupnih stroškov poslovanja (v odstotkih)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Skupni stroški</b>	76,95%	124,06%	52,31%	61,25%	53,31%	45,95%	36,86%	18,71%	-23,48%	-6,28%

Vir: Interni viri gospodarske družbe HERMES SoftLab: statistični podatki iz bilance uspeha za obdobje 1994 - 1997, konsolidirana finančna izjava za leti 1998 in 1999 ter letna poročila za obdobje 2000 - 2004.

Skupni stroški poslovanja so se v letu 2003 znižali kar za 23,5% (tabela 4.1). V tem obdobju so sicer v HSL-u poleg strateško-poslovne odločitve za *outsourcing* sprejeli še vrsto drugih ukrepov za zmanjševanje stroškov, kot na primer zaustavitev investicij, ki niso ključnega pomena za nadaljnji razvoj podjetja in ne zagotavljajo povrnitev investicije v razumnem roku, ter optimizacijo porabe sredstev znotraj organizacijske strukture podjetja (HERMES SoftLab d.d. 2004). Zaradi množice sočasno sprejetih ukrepov, prekratkega obdobja uvajanja *outsourcinga* in pomanjkanja dodatnih podatkov, ki bi izločili vpliv *outsourcinga* na zmanjševanje stroškov v HSL-u, ne moremo z gotovostjo trditi, da je *outsourcing* razvoja programske opreme dejansko znižal stroške izvedbe posameznih projektov, saj je, kljub temu da mnoge raziskave dokazujejo zmanjševanje stroškov s pomočjo *outsourcinga*, te učinke zelo težko izmeriti (Da Rold 15. 10. 1998). Vendar glede na to, da v HSL-u v prihodnosti načrtujejo nadaljnje povečevati obseg *outsourcinga* razvoja programske opreme, se povezovati z novimi strateškimi partnerji ter širiti obseg podružnice v Bosni (HERMES SoftLab d.d. 2005), lahko sklepamo, da so v podjetju zadovoljili razloge, zaradi katerih so se odločili za *outsourcing*.

Toda preprosta stroškovna analiza, ki smo jo naredili, ne razkrije vseh prednosti in pomanjkljivosti *outsourcinga* (Balaker in Moore 2005). Poleg zniževanja stroškov lahko podjetje s pomočjo *outsourcinga* skrajša čas, ki je potreben za oblikovanje novega

---

Tehnologija, ki jo uporablja, je fleksibilna, vse bolj avtomatizirana, tako da je mogoče proizvajati veliko „množico silno raznovrstnih proizvodov“ (Womack in drugi v Svetličič 1996: 45).

proizvoda oziroma storitve, prenese na zunanjega izvajalca del tveganja, ki je povezan z izvedbo določene dejavnosti oziroma projekta, pridobi novo strokovno znanje s strani zunanjega izvajalca ter nenazadnje poveča fleksibilnost podjetja, kar je bil glavni razlog HSL-a pri zunanjem izvajanju razvoja programske opreme v Sloveniji in na Hrvaškem (Priloga A). Na trgu razvoja programske opreme, ki je zelo nepredvidljiv, je namreč zelo težko vnaprej načrtovati obseg bodočih projektov. V HSL-u gre večinoma za projektno delo, zato ob posameznih časovnih obdobjih ne potrebujejo vedno enakega števila zaposlenih. *Outsourcing* predstavlja zelo elegantno rešitev, saj ni potrebno odpuščati delavcev v času, ko ni 'velikih' projektov. HSL pa išče zunanje izvajalce tudi takrat, ko podjetju interno primanjkuje določenih posebnih znanj, ki so potrebna pri posameznih projektih. Ker je ena izmed ključnih dejavnosti HSL-a oblikovanje celovitih vertikalnih rešitev za njegove končne porabnike, za kar je potrebno imeti skupino ljudi, ki posedujejo zelo različna znanja (*ibid.*), je *outsourcing* zelo primeren pri pridobivanju specifičnih znanj za potrebe zgolj posameznega projekta.

Po besedah Barbare Bregar-Mrzlikar, vodje strateškega marketinga v HSL, so v podjetju z zunanjim izvajanjem dela svojih dejavnosti zadostili razlogom, zaradi katerih so se odločili za to strateško potezo. Znižali so stroške poslovanja, postali so bolj fleksibilni in koristili tista specialna znanja, ki jih niso uspeli razviti znotraj podjetja, vendar so kljub temu bila potrebna za uspešno dokončanje posameznih projektov, ki so jih prevzeli (Priloga A). Hkrati pa je predhodno poznavanje procesa *outsourcinga* HSL-a omogočilo, da so se izognili tistim napakam, pogosto zagrešenih s strani podjetij, ki prvič vstopajo v ta proces, saj so se na podlagi izkušenj zavedali, kaj lahko pričakujejo od svojih potencialnih zunanjih izvajalcev (*ibid.*). Na podlagi opravljene analize zunanjega izvajanja razvoja programske opreme v HSL-u lahko sklenemo, da delni prenos razvoja programske opreme v zunanje izvajanje predstavlja za HSL s poslovnega stališča, v primerjavi z ohranjanjem te poslovne dejavnosti znotraj organizacijske strukture podjetja, boljše alternativo.

## 5. SKLEP

V diplomskem delu je podrobno obravnavana zelo obsežna tematika povezana z *outsourcingom* s poudarkom na dvosmernosti tega procesa. K celotnemu procesu *outsourcinga* sem vseskozi pristopala iz dveh zornih kotov, in sicer sem poskušala zajeti tako problematiko povezano z *outsourcingom*, s katero se sooča naročniško podjetje, ki se odloči za najem zunanjega partnerja za izvajanje posameznih obrobni dejavnosti, kot tudi pogled zunanjega izvajalca na ta proces. Na ta način sem želela dobiti celovito sliko tega kompleksnega procesa, ki ga večina virov in literature obravnava zgolj iz perspektive naročnika. Pri tem mi je zelo pomagala študija primera slovenskega podjetja z bogatimi izkušnjami z obeh koncev procesa *outsourcinga*, saj sem lahko na podlagi konkretnega primera ugotavljala, katere prednosti in pomanjkljivosti prinaša *outsourcing* podjetju, ki se odloči za vstop v ta proces.

Kljub temu mi časovno in prostorsko omejena teoretična ter praktična analiza poslovne strategije zunanjega izvajanja ter pomanjkljivost pridobljenih podatkov onemogočata oblikovanje dokončnih ugotovitev, v smislu bodisi celovite potrditve bodisi zavrnitve izhodiščnih hipotez. Zaradi kompleksnosti samega procesa *outsourcinga* je namreč zelo težko govoriti zgolj o prednostih oziroma slabostih, ki jih ta proces prinaša posameznemu gospodarskemu subjektu. Toda iz celotne analize lahko kljub vsemu črpamo določene ugotovitve.

Prva izhodiščna hipoteza, da zunanje izvajanje razvoja programske opreme za naročniško podjetje (lahko) konstituira temelje za uspešno poslovanje določenega podjetja, je bila deloma potrjena na podlagi kronološkega pregleda rasti in razvoja podjetja HSL, ki se je v prvih letih svojega poslovanja ukvarjalo izključno z zunanjim izvajanjem razvoja programske opreme za tuja *high-tech* podjetja. HSL je v prvih desetih letih svojega obstoja doživljal pospešeno rast in razvoj, kar je jasno razvidno iz posameznih poslovno-ekonomskih kazalcev, kot so na primer število zaposlenih, prihodki iz prodaje, dobiček iz poslovanja ipd., za katere je bila do leta 2002 značilna dvomestna odstotna rast. V letih 2001 in 2002 pa je postalo jasno, da je vloga zunanjega izvajalca, katerega uspešnost poslovanja je bila v veliki meri odvisna od zgolj enega strateškega partnerja, Hewlett Packarda, HSL-u prinesel upočasnitev rasti in razvoja.



Zaključimo lahko, da zunanje izvajanje razvoja programske opreme za drugo podjetje lahko konstituira temelje za uspešno poslovanje določenega podjetja, vendar je pri tem potrebno paziti na vse pomanjkljivosti tega procesa in jih poskušati čim bolj zmanjšati oziroma odstraniti. Zaradi krize v obdobju na začetku 21. stoletja so zato v HSL-u sprejeli določene rešitve, s katerimi so naredili ravno to. Sprejeli so strategijo uravnotežene diverzifikacije, ki je pomenila zmanjšanje odvisnosti tega podjetja od enega samega strateškega partnerja oziroma enega samega tržnega segmenta. Tako so se začeli usmerjati tudi na druga tržišča, gledano tako geografsko kot tudi sektorsko in s tem poskrbeli za raznolikost svojih strank.

Poleg tega so se reševanja krize lotili tudi z optimizacijo poslovanja in izboljševanja stroškovne učinkovitosti. Poleg restrukturiranja notranje organizacijske strukture in porabe sredstev so sprejeli strateško poslovno odločitev za delni *outsourcing* lastnega razvoja programske opreme. Stroškovna analiza je sicer pokazala, da so po sprejetju teh odločitev stroški sicer upadli, vendar, zaradi pomanjkljivosti podatkov nisem uspela izločiti vpliva *outsourcinga* na ta trend. Kljub temu lahko na podlagi kvalitativnih podatkov, ki sem jih dobila s strani Barbare Bregar-Mrzlikar, vodje strateškega marketinga v HSL, ter na podlagi teoretične analize deloma potrdim drugo izhodiščno hipotezo, in sicer da delni prenos razvoja programske opreme v zunanje izvajanje predstavlja s poslovnega stališča, v primerjavi z ohranjanjem te poslovne dejavnosti znotraj organizacijske strukture podjetja, boljše alternativo.

Ker je večina prednosti in pomanjkljivosti *outsourcinga* z vidika naročnika zunanjega izvajanja kvalitativne narave je veliko težje dokazati koristi, ki jih lahko podjetje pridobi s to odločitvijo, kot pa pokazati vpliv *outsourcinga* na zunanjega izvajalca, kateremu ta proces predstavlja zgolj pridobitev posla, in ga lahko zadovoljivo spremlja na podlagi klasičnih poslovno-ekonomskih kazalcev.

Skratka, obe postavljeni začetni hipotezi sem skozi diplomsko delo uspela deloma potrditi, za bolj natančne ugotovitve, pa bi bilo potrebno opraviti še bolj poglobljeno analizo, predvsem na podlagi večje količine kvalitativnih podatkov, ki meni niso bila dostopna in sem se zato morala omejiti zgolj na letna poročila in druge interne vire HSL. Tako zgolj na podlagi razpoložljivih virov celovita analiza ni bila izvedljiva.

## 6. SEZNAM LITERATURE

### Literatura in viri

1. Brown, Douglas in Scott Wilson (2005) *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*. New Jersey: J. Wiley & Sons.
2. Chorafas, Dimitris N. (2003) *Outsourcing, Insourcing and IT for Enterprise Management*. New York: Palgrave Macmillan.
3. Domberger, Simon (1998) *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.
4. Greaver, Maurice F. (1999) *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: AMACOM – American Management Association.
5. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2005) *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Johnson, Mike (1997) *Outsourcing --- in brief*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
7. Lah, Marko (2002) *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fora.
8. Sahay, Sundeep, Brian Nocholson in S. Krishna (2003) *Global IT Outsourcing: Software Development Across Borders*. Cambridge: Cambridge University Press.
9. Salvatore, Dominick (2001) *International Economics*. New York: J. Wiley & Sons.
10. Samuelson, Paul A. in William D. Nordhaus (2002) *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
11. Schwarze, Jochen (1994) Strategic Aspects of Outsourcing. V *Uporabna informatika* (1994), letn. 2, št. 4, str. 21-26.
12. Skukan, Katjuša (1998) Zunanje izvajanje: Rešitev ali potop? V *Uporabna informatika* (1998), letn. 6, št. 4, str.24-30.
13. Stare, Metka (2006) Outsourcing storitev v okviru razširjene EU - možnosti in priložnosti Slovenije. V *Teorija in praksa* (2006), letn. 43, št. 1-2, str. 201-220.
14. Stupica, Mateja (1999) Outsourcing je "in", ker klesti stroške: Pasti pogodbenega prenosa dejavnosti, ki niso "core business" podjetja, je vredno poznati. V *Manager* (april 1999), št. 4, str. 42-45.
15. Stupica, Mateja (2002) Ključni pojem outsourcing. V *Podjetnik* (2002) letn. 11, št. 11, str. 58-60.

16. Svetličič, Marjan (1996) *Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
17. Šink, Darja (1999) Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. V *Organizacija* (1999), št. 1, str. 15-22.
18. Šink, Darja (2002) Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. V *Organizacija* (2002), št. 6, str. 393-396.
19. Urbanija, Anamarija (1998) Izvajalce najeti ali zaposliti?: Outsourcing. V *Manager* (november 1998), št. 11, str. 49-50.

### Internetni viri

1. Anderson, Dane S. (31. 1. 2006) *Dealing With Dissatisfaction in Application Outsourcing*. Dostopno na [http://www.gartner.com/dealing\\_with\\_disatisfaction/resources/137391.pdf](http://www.gartner.com/dealing_with_disatisfaction/resources/137391.pdf) (9. 5. 2006).
2. Balaker, Ted in Adrian T. Moore (2005) *Offshoring and Public Fear: Assessing the Real threat to Jobs*. Dostopno na <http://www.rppi.org/ps333.pdf> (11. 10. 2005).
3. Bhagawati, Jagdish, Arvind Panagariya in T. N. Srinivasan (2004) *The Muddles over Outsourcing*. Dostopno na [http://www.columbia.edu/~ap2231/Policy%20Papers/JEP\\_Outourcing\\_Final.pdf](http://www.columbia.edu/~ap2231/Policy%20Papers/JEP_Outourcing_Final.pdf) (15. 3. 2006).
4. Biscotti, Fabrizio, Chris Pang, Jim Duggan in Nicole S. Latimer-Livingston (5. 1. 2004) *Application Development Software Trends in Europe, 2002-2007 (Executive Summary)*. Dostopno na <http://www.gartner.com/resources/119197.pdf> (9. 5. 2006).
5. Casale, Frank J. (2005) *8th Annual Index*. Dostopno na <http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q405/default.html&no nav=false> (24. 4. 2006).
6. Couture, Adam W. (1. 5. 2000) *Storage Networks Redefines the Storage Services Market*. Dostopno na <http://www.gartner.com/resources/87614.pdf> (9. 5. 2006).
7. Da Rold, Claudio (15. 10. 1998) *Outsourcing: Comparing Costs Before and After*. Dostopno na <http://www.gartner.com/resources/73376.pdf> (9. 5. 2006).
8. Dahl, Darren (2006) *Saying no to Outsourcing: Valentin Gapontsev hated depending on suppliers. So he did away with them*. Dostopno na <http://nukweb.nuk.uni-lj.si:2048/login?url=http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=20248856> (06. 04. 2006).

9. Drezner, Daniel W. (2004) *The Outsourcing Bogeyman*. Dostopno na <http://www.foreignaffairs.org/20040501faessay83301/daniel-w-drezner/the-outsourcing-bogeyman.html?mode=print> (25. 2. 2006).
10. Feiman, Joseph (29. 9. 2005) *How to Identify Projects Suited to Globally Distributed Application Development*. Dostopno na [http://www.gartner.com/resources/how\\_to\\_identify\\_projects\\_sui\\_130528.pdf](http://www.gartner.com/resources/how_to_identify_projects_sui_130528.pdf) (29. 9. 2005).
11. HERMES SoftLab A (n. d.) *Osebna izkaznica*. Dostopno na [http://www.hermes-softlab.com/slo/about/company\\_profile.html](http://www.hermes-softlab.com/slo/about/company_profile.html) (8. 12. 2005).
12. HERMES SoftLab B (n. d.) *Zgodovina podjetja*. Dostopno na [http://www.hermes-softlab.com/slo/about/company\\_history.html](http://www.hermes-softlab.com/slo/about/company_history.html) (8. 12. 2005).
13. HERMES SoftLab C (n. d.) *Razvoj programske opreme*. Dostopno na <http://www.hermes-softlab.com/slo/SE/se.html> (8. 12. 2005).
14. HERMES SoftLab Č (n. d.) *Ponudniki informacijskih tehnologij in storitev*. Dostopno na [http://www.hermes-softlab.com/slo/SE/se\\_vendors.html](http://www.hermes-softlab.com/slo/SE/se_vendors.html) (8. 12. 2005).
15. HERMES SoftLab D (n. d.) *Outsourcing razvoja programske opreme*. Dostopno na [http://www.hermes-softlab.com/slo/SE/se\\_development.html](http://www.hermes-softlab.com/slo/SE/se_development.html) (8. 12. 2005).
16. HERMES SoftLab E (16. 2. 2006) *Sporočila za javnost: HERMES SofLab zaključil poslovno leto 2005 nad pričakovanji*. Dostopno na [http://www.hermes-softlab.com/SLO/news/rel/press\\_release.asp?PR=20060216](http://www.hermes-softlab.com/SLO/news/rel/press_release.asp?PR=20060216) (3. 4. 2006).
17. Hollands, Mark (2005) *Deal or no Deal?* Dostopno na <http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q405/dornod.html&nav=false> (24. 4. 2006).
18. Horton, Jay (2005) *Expect the Unexpected*. Dostopno na <http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q405/expecttheunexp.html&nav=false> (24. 4. 2006).
19. Iyengar, Partha (17. 11. 2004) *Application Development Is More Global Than Ever*. Dostopno na [http://www.gartner.com/resources/124000/124025/application\\_dev.pdf](http://www.gartner.com/resources/124000/124025/application_dev.pdf) (9. 5. 2006).
20. Jones, Nick in Simon Mingay (12. 6. 2002) *Stop Recruiting Software Developers*. Dostopno na <http://www.gartner.com/resources/107433.pdf> (9. 5. 2006).
21. Korber, Robert (2002) *Zunanje izvajanje dejavnosti*. Dostopno na [http://www.src.si/library\\_si/pdf/infosrc/InfoSRC.Si%20-%202002-34.pdf](http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/InfoSRC.Si%20-%202002-34.pdf) (16. 1. 2006).
22. Latimer-Livingston, Nicole S. (3. 9. 2003) *Application Development Software Market Forecast, 2003-2007 (Executive Summary)*. Dostopno na <http://www.gartner.com/resources/117023.pdf> (9. 5. 2006).

23. Lawrence, Martin (1993) *How to Compare Costs Between In-House and Contracted Services*. Dostopno na <http://www.rppi.org/htg04.pdf> (9. 10. 2005).
24. Morgan Chambers A (2001) *Outsourcing in the FTSE 100 - The definitive study: Episode Two - Impact on Financial Performance*. Dostopno na [http://www.morgan-chambers.com/\\_vti\\_bin/shtml.dll/forms/ftse\\_order.htm](http://www.morgan-chambers.com/_vti_bin/shtml.dll/forms/ftse_order.htm) (25. 2. 2006).
25. Morgan Chambers B (2001) *Outsourcing in the FTSE 100 - The definitive study: Episode Four - Critical success and failure factors*. Dostopno na [http://www.morgan-chambers.com/\\_vti\\_bin/shtml.dll/forms/ftse\\_order.htm](http://www.morgan-chambers.com/_vti_bin/shtml.dll/forms/ftse_order.htm) (25. 2. 2006).
26. Nadamuni, Daya (28. 8. 2000) *Embedded Software: Turning the Page*. Dostopno na <http://www.gartner.com/resources/91620.pdf> (9. 5. 2006).
27. Terdiman, Rita in Tom Berg (24. 9. 2001) *Offshore Application Outsourcing*. Dostopno na [http://www.gartner.com/resources/offshore\\_applic.pdf](http://www.gartner.com/resources/offshore_applic.pdf) (9. 5. 2006).
28. The Outsourcing Institute A (n. d.) *Outsourcing = Strategic Growth*. Dostopno na [http://www.outsourcinginstitute.com/oi\\_index/ceo\\_letter.html](http://www.outsourcinginstitute.com/oi_index/ceo_letter.html) (3. 4. 2006).
29. The Outsourcing Institute B (n. d.) *It's no Longer about Saving Money*. Dostopno na [http://www.outsourcinginstitute.com/oi\\_index/no\\_longer.html](http://www.outsourcinginstitute.com/oi_index/no_longer.html) (3. 4. 2006).
30. The Outsourcing Institute C (n. d.) *It's no Longer about Saving Money 2*. Dostopno na [http://www.outsourcinginstitute.com/oi\\_index/no\\_longer2.html](http://www.outsourcinginstitute.com/oi_index/no_longer2.html) (3. 4. 2006).
31. The Outsourcing Institute Č (n. d.) *Tallying up the Bill*. Dostopno na [http://www.outsourcinginstitute.com/oi\\_index/tallying\\_up\\_the\\_bill.html](http://www.outsourcinginstitute.com/oi_index/tallying_up_the_bill.html) (3. 4. 2006).
32. The Outsourcing Institute D (n. d.) *The Key To IFO Success: Assessment*. Dostopno na [http://www.outsourcing.com/ITmicro/pdfs/8\\_22\\_05\\_istructure\\_IFO\\_editorial.pdf](http://www.outsourcing.com/ITmicro/pdfs/8_22_05_istructure_IFO_editorial.pdf) (24. 4. 2006).
33. The White House (5. 12. 2003) *Ask the White House*. Dostopno na <http://www.whitehouse.gov/ask/20031205.html> (5. 2. 2006).
34. Tramacere, Gianluca in Robert De Souza (25. 5. 2005) *Market Trends: Application Outsourcing, Europe, Middle East and Africa, 2004 (Executive Summary)*. Dostopno na [http://www.gartner.com/resource/market\\_trends\\_a.pdf](http://www.gartner.com/resource/market_trends_a.pdf) (9. 5. 2006).
35. Wiggins, Dion, Greta A. James, Kristian Steenstrup, Ian A. Bertram, Dean McGhan, Steve Bittinger, Yanna Dharmasthira, Jitendra H. Jethanandani, Pranav Kumar, Partha Iyengar in Nanta Photduang (21. 4. 2005) *2015 Scenario: Software Power Shift to Asia*. Dostopno na [http://www.gartner.com/resources/2015\\_scenario\\_s.pdf](http://www.gartner.com/resources/2015_scenario_s.pdf) (9. 5. 2006).

36. Willcocks, Dr. Leslie P. (2005) *Myth Understanding*. Dostopno na <http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q405/mythunderst.html&nonav=false> (24. 4. 2006).
37. Wind River (2002) *Strategic Outsourcing of Design and Development*. Dostopno na [http://www.windriver.com/whitepapers/strategic\\_outsourcing.pdf](http://www.windriver.com/whitepapers/strategic_outsourcing.pdf) (23. 1. 2006).
38. Wu, Nancy in Daya Nadamuni (6. 10. 2004) *Forecast: Embedded Software Development Tools, Worldwide, 2003-2008 (Executive Summary)*. Dostopno na [http://www.gartner.com/resources/forecast\\_embedd.pdf](http://www.gartner.com/resources/forecast_embedd.pdf) (9. 5. 2006).

#### **Interno gradivo gospodarske družbe HERMES SoftLab d.o.o.**

1. HERMES SoftLab d.o.o. (1995) *Statistični podatki iz bilance uspeha v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 1994*. Ljubljana: HERMES Softlab.
2. HERMES SoftLab d.o.o. (1996) *Statistični podatki iz bilance uspeha v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 1995*. Ljubljana: HERMES Softlab.
3. HERMES SoftLab d.o.o. (1997) *Statistični podatki iz bilance uspeha v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 1996*. Ljubljana: HERMES Softlab.
4. HERMES SoftLab d.o.o. A (1998) *Statistični podatki iz bilance uspeha v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 1997*. Ljubljana: HERMES Softlab.
5. HERMES SoftLab d.o.o. B (1998) *Računovodsko poročilo podjetja HERMES SoftLab d. o. o. - Zaključni račun*. Ljubljana: HERMES Softlab.
6. HERMES SoftLab d.o.o. (1999) *Poročilo revizorja in računovodski izkazi za leto 1998*. Ljubljana: HERMES Softlab.

#### **Interno gradivo gospodarske družbe HERMES SoftLab d. d.**

1. HERMES SoftLab d.d. and subsidiary companies (2000) *Consolidated financial statements for the year ended 31 December 1998 and 1999*. Ljubljana: HERMES Softlab.
2. HERMES SoftLab d.d. (2001) *Annual Report 2000*. Ljubljana: HERMES SoftLab.
3. HERMES SoftLab d.d. (2002) *Annual Report 2001*. Ljubljana: HERMES Softlab.
4. HERMES SoftLab d.d. (2003) *Annual Report 2002*. Ljubljana: HERMES Softlab.
5. HERMES SoftLab d.d. (2004) *Annual Report 2003*. Ljubljana: HERMES Softlab.
6. HERMES SoftLab d.d. (2005) *Annual Report 2004*. Ljubljana: HERMES Softlab.

## 7. PRILOGE

### **Priloga A: Intervju z go. Barbaro Bregar-Mrzlikar, vodjo strateškega marketinga v HERMES SoftLabu d.d, dne 8. marca 2006**

#### **1. Kolikšen delež celotne dejavnosti razvoja programske opreme podjetja HERMES SoftLab d. d. (v nadaljevanju HSL) predstavlja zunanje izvajanje za *high-tech* podjetja, kot sta na primer Hewlett Packard in Microsoft? Kako se je ta delež spreminjal skozi leta?**

Od ustanovitve leta 1990 pa do leta 1998 je bila dejavnost razvoja programske opreme v celoti usmerjena v zunanje izvajanje za *high-tech* podjetja, pri čemer je bil HSL prvi dve leti izključno zunanji izvajalec za Hewlett Packard, kasneje pa je postal strateški partner tudi drugim *high-tech* podjetjem. Leta 1998 pa se začne HSL usmerjati tudi v končne uporabnike, predvsem banke in telefonske operaterje. Ta odločitev je bila sprejeta na podlagi analize poslovnega okolja. Ugotovili smo, da Slovenija za *software* podjetja ni več tako zanimiva za zunanje izvajanje ter da so se le-ti začeli bolj usmerjati v Indijo, kjer je delovna sila veliko cenejša in posedujejo primerljivo strokovno znanje. Svojo tržno nišo kot zunanji izvajalec pa smo videli v *hardware* podjetjih, ki nimajo kompetenc na področju programske opreme ter v usmeritvi v končne uporabnike. Pri tem se je HSL specializiral za sisteme za shranjevanje podatkov (*storage systems*) ter vgradne sisteme (*embedded systems*).

#### **2. Kateri dejavniki so vplivali na odločitev ustanoviteljev HSL-a, da bodo gradili prihodnost podjetja na vlogi zunanjega izvajalca razvoja programske opreme?**

Ta odločitev je temeljila preprosto na enkratni poslovni priložnosti, ki se je ponudila prvotnim štirim lastnikom HSL. To so bili Rudi Bric, Andrej Kuščer, Tomaž Schara in Zoran Zagorc. Ti so sprva delali za podjetje HERMES d.o.o. (v nadaljevanju HERMES), ki je bil zastopnik za prodajo izdelkov Hewlett Packard v Sloveniji. V letu 1990 je Hewlett Packard poleg prodaje svojih izdelkov ponudil podjetju HERMES tudi razvoj določenih delov programske opreme. HERMES je podprl en tak razvojni projekt, vendar pa ni želel vključiti to storitev v osnovno dejavnost podjetja. Tako je raje podprl štiri posameznike, ki so takrat delali na tem projektu, da so nadaljevali sodelovanje s Hewlett Packardom v okviru novoustanovljenega privatnega podjetja: HERMES SoftLab d.d.. HSL je dve leti razvijal programsko opremo izključno za Hewlett Packard.

To strateško partnerstvo s Hewlett Packardom je HSL-u omogočilo izjemno hitro začetno rast in posledično tudi možnost, da se je kasneje začel usmerjati v samostojno delovanje. Skratka, ustanovitelji so preprosto izkoristili odlično poslovno priložnost, na katerem je temeljilo zelo uspešno nadaljnje poslovanje podjetja.

### **3. Katerega leta ste se v HSL-u odločili, da boste začeli z *outsourcingom* svojih obrobnih dejavnosti? Kateri so bili razlogi za to odločitev?**

Na tej strategiji smo v HSL-u začeli graditi šele pred kratkim; mislim, da pred približno dvema letoma. HSL je sicer že pred tem sodeloval z drugimi *software* podjetji pri pripravi skupnih projektov za končne uporabnike, kot so na primer banke ter fiksni in mobilni telefonski operaterji, vendar mislim, da tu ni šlo za outsourcing, saj je šlo za med seboj enakovredne partnerje, ki niso bili v razmerju naročnik in podizvajalec.

Glavna zunanja izvajalca HSL-a sta podjetje v Bosni, ki je v 100% lasti HSL-a ter podjetje v Srbiji, ki je v delni lasti HSL-a. Toda ker sta ti dve podjetji v lasti našega podjetja, zopet ne vem, če lahko govorimo o zunanjem izvajanju - to je stvar opredelitve. Poleg tega pa HSL daje razvoj programske opreme v zunanje izvajanje tudi nekaterim partnerskim podjetjem iz Slovenije in Hrvaške.

Glavni razlog za zunanje izvajanje v Bosno in Srbijo je bila gotovo cenejša delovna sila. Medtem ko je pri zunanjem izvajanju v Sloveniji in v Hrvaško glavni razlog fleksibilnost. Na področju razvoja programske opreme je namreč zelo težko planirati vnaprej, koliko bo posla. Ker gre za projektno delo in ne potrebuješ vedno enakega števila zaposlenih predstavlja zunanje izvajanje zelo elegantno rešitev, saj ti ni potrebno odpuščati delavcev v času, ko ni velikih projektov.

### **4. Katere so ključne in katere obrobne dejavnosti HSL-a?**

Strategija podjetja je trenutno, da postane ponudnik vertikalnih rešitev za določene gospodarske panoge. Želimo postati najboljši ponudnik za bančni sektor in sektor telekomunikacij, hkrati pa še vedno ohranjamo stara in gradimo nova strateška partnerstva s *high-tech* podjetji, ki še vedno predstavljajo več kot polovico naše celotne dejavnosti. Našim končnim uporabnikom poskušamo ponuditi celovito rešitev njihovih problemov, za kar je potrebno imeti tim ljudi, ki posedujejo zelo različna znanja. Zunanje izvajalce iščemo, kadar nam interno primanjkuje določenih specialnih znanj, ki



so potrebna pri posameznem projektu. Poleg tega dajemo v zunanje izvajanje tudi tiste dele projektov, ki so strokovno manj zahtevni in jih lahko drugje opravijo ceneje. Znotraj podjetja pa smo zadržali dejavnost vodenja projektov in oblikovanje celovitih rešitev.

Poleg vertikalnih pa sočasno razvijamo tudi nekatere horizontalne rešitve, ki jih lahko ponudimo vsem našim strankam kot univerzalne rešitve. Vsi končni uporabniki imajo tako na primer težave z integracijo in varnostjo operacijskih sistemov. Mi smo se na horizontalni ravni usmerili v razvoj vgradnih sistemov in sistemov za shranjevanje podatkov. Te rešitve razvijamo neodvisno od posameznih projektov. V fazi razvijanja vertikalnih rešitev pa jih potem prilagodimo določenim skupinam končnih uporabnikov.

#### **5. Katere prednosti in slabosti vam je prineslo zunanje izvajanje razvoja programske opreme za *high-tech* podjetja?**

Kot sem že povedala, je bila odločitev, da postanemo zunanji izvajalec za *high-tech* podjetja, zagotovo zelo dobra poslovna odločitev. HSL-u je omogočila hitro rast podjetja in širjenje njegovih dejavnosti. Poleg tega lahko kot eno izmed glavnih prednosti vloge zunanjega izvajalca izpostavim pridobitev strokovnega znanja na različnih področjih. To znanje smo nato lahko samostojno razvijali znotraj podjetja in ga uporabili pri razvoju svojih rešitev. Vendar pa se moramo zavedati, da so pogodbe, ki smo jih sklenili s podjetji, za katera smo opravljali zunanje izvajanje dejavnosti, oblikovane tako, da znanja, ki smo ga pridobili s sodelovanjem s temi podjetji, nismo smeli preprosto uporabljati naprej, pri iskanju rešitev za druge naročnike. V pogodbah so določene omejitve, katerih se moraš držati.

Kljub temu si kot zunanji izvajalec pridobiš veliko izkušenj, ki jih lahko nato uporabiš v pogajanjih z drugimi podjetji. Tako bodo bila druga *high-tech* podjetja bolj pripravljena sodelovati s podjetjem, ki že ima izkušnje na tem področju. Torej ena izmed konkurenčnih prednosti HSL-a je, da znamo biti dober zunanji izvajalec.

#### **6. Katere prednosti in slabosti vam je prineslo zunanje izvajanje dela svojih dejavnosti?**

Z zunanjim izvajanjem dela svojih dejavnosti smo zadostili razlogom, zaradi katerih smo se odločili za to strateško potezo. Znižali smo stroške dela, postali smo bolj

fleksibilni in koristili tista specialna znanja, ki jih nismo razvili znotraj podjetja, so pa bila potrebna za uspešno dokončanje določenih projektov, ki smo jih prevzeli.

Vendar pa je ta odločitev za HSL pomenila tudi negativne posledice. Ko prepustiš del projekta v zunanje izvajanje moraš zunanjega partnerja seznaniti tudi z nekaterimi drugimi deli projekta, da lahko uspešno opravi svojo nalogo. S tem razkriješ tudi del svojih strokovnih znanj, ki jih lahko to podjetje neodvisno razvija naprej in jih začne samo tržiti. Torej, to, na kar smo gledali z vidika vloge zunanjega izvajalca kot prednost, je sedaj, ko smo se sami odločili za zunanje izvajanje razvoja programske opreme postala pomanjkljivost tega procesa.

### **7. Je leto 2002, ko je HSL preživel svojevrstno krizo, spremenilo na kakršenkoli način vaše strateško odločanje na področju vhodnega in izhodnega *outsourcinga*?**

Krizo, ki se je pojavila leta 2002, smo predvidevali že leta 2000 in smo se začeli pripravljati nanjo že takrat, tako da nas ni prizadela tako močno, kot bi nas, če ne bi predhodno sprejeli nekaterih strateških odločitev, ki so jo omilile. Leta 2000 smo opravili obsežne analize poslovnega okolja in se nato skušali prilagoditi določenim trendom. Ugotovili smo, da se ameriška *high-tech* podjetja množično odločajo za *offshore outsourcing* v Indijo. Zato smo se mi posledično začeli strateško usmerjati v srednjeevropsko tržišče, ki zajema Nemčijo, Avstrijo in Švico, deloma pa smo tej skupini priključili tudi Irsko. Tu namreč vlada bolj konzervativno poslovno okolje, zato se podjetja težje odločajo za outsourcing v geografsko zelo oddaljene kraje, kot je na primer Indija, kjer imajo popolnoma drugačno kulturo.

Vendar pa smo hkrati ugotovili, da na tem tržišču prevladuje število srednje velikih in majhnih podjetij. Torej ni velikih *high-tech* podjetij, za katero bi bilo podjetje, kot je HSL zanimivo za zunanje izvajanje razvoja programske opreme. Zato smo nadalje raziskali tržišče in pogledali, kateri segment podjetji bi bil zanimiv za nas. Ugotovili smo, sta za zunanje izvajanje razvoja programske opreme zelo primerna bančni sektor in telekomunikacijski sektor, kjer uspešnost poslovanja v veliki meri temelji na razvoju programske opreme. Tako smo se odločili za strategijo usmerjanja na končne potrošnike v teh dveh sektorjih. Seveda pa smo še vedno ohranili stare in poskusili navezati nove partnerske povezave s *high-tech* podjetji, saj zunanje izvajanje za ta podjetja zaenkrat, kot sem že omenila, še vedno predstavlja več kot polovico celotne dejavnosti HSL-a.

**8. Kako je na vašo odločitev o zunanjem izvajanju dela svojih obrobni dejavnosti vplivala izkušnja z vhodnim *outsourcingom*?**

Vsekakor so bile izkušnje, ki smo jih pridobili kot zunanji izvajalec za velika *high-tech* podjetja, zelo dobrodošle pri procesu zunanjega izvajanja dela naših obrobni dejavnosti. Poznavanje procesa *outsourcinga*, nam je omogočilo izogibanjem tistim napakam, ki jih pogosto naredijo podjetja, ki prvič vstopajo v ta proces. Ker smo sami dolgo leta bili v vlogi zunanjega izvajalca razvoja programske opreme, smo se zavedali, kaj lahko pričakujemo od naših potencialnih zunanjih izvajalcev.

## Priloga B: Tabele in slike<sup>23</sup>

**Tabela 1: Število zaposlenih**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Število zaposlenih	29	47	95	140	240	344	440	599	636	564	528

**Tabela 2: Odstotna letna rast števila zaposlenih**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Odstotna rast števila zaposlenih	62,1%	102,1%	47,4%	71,4%	43,3%	27,9%	36,1%	6,2%	-11,3%	-6,4%

**Tabela 3: Prihodki iz prodaje (v tisočih SIT)**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prihodki iz prodaje blaga in storitev na domačem trgu	93.263	85.465	194.529	178.055	230.055	622.243	1.378.653	2.023.263	2.024.118	1.938.408	1.400.671
Prihodki iz prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	176.714	397.113	1.031.060	1.641.581	2.565.164	3.853.998	5.490.586	6.809.771	6.847.091	5.001.732	5.899.212
<i>Skupni prihodki iz prodaje</i>	<i>269.977</i>	<i>482.578</i>	<i>1.225.589</i>	<i>1.819.636</i>	<i>2.795.219</i>	<i>4.476.241</i>	<i>6.869.239</i>	<i>8.833.034</i>	<i>8.871.209</i>	<i>6.940.140</i>	<i>7.299.883</i>

<sup>23</sup> Vir: Interni viri gospodarske družbe HERMES SoftLab: statistični podatki iz bilance uspeha za obdobje 1994 - 1997, konsolidirana finančna izjava za leti 1998 in 1999 ter letna poročila za obdobje 2000 - 2004.

**Tabela 4: Letna rast prihodkov iz prodaje (v odstotkih)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prihodki iz prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu	-8,36%	127,61%	-8,47%	29,20%	170,48%	121,56%	46,76%	0,04%	-4,23%	-27,74%
Prihodki iz prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	124,72%	159,64%	59,21%	56,26%	50,24%	42,46%	24,03%	0,55%	-26,95%	17,94%
<i>Prihodki iz prodaje</i>	<b>78,75%</b>	<b>153,97%</b>	<b>48,47%</b>	<b>53,61%</b>	<b>60,14%</b>	<b>53,46%</b>	<b>28,59%</b>	<b>0,43%</b>	<b>-21,77%</b>	<b>5,18%</b>

**Tabela 5: Porazdelitev prihodkov iz prodaje glede na trg (v odstotkih)**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prihodki iz prodaje na domačem trgu	34,54%	17,71%	15,87%	9,79%	8,23%	13,90%	20,07%	22,91%	22,82%	27,93%	19,19%
Prihodkov iz prodaje na tujem trgu	65,46%	82,29%	84,13%	90,21%	91,77%	86,10%	79,93%	77,09%	77,18%	72,07%	80,81%

**Tabela 6: Porazdelitev prihodkov iz prodaje glede na dejavnost v obdobju 1998 - 2000 (v tisočih SIT)**

	1998	1999	2000
Razvoj programske opreme	2.375.936	3.807.037	6.521.499
Podpora in vzdrževanje	419.283	669.204	347.740
<i>Skupaj</i>	<b>2.795.219</b>	<b>4.476.241</b>	<b>6.869.239</b>

**Tabela 7: Porazdelitev prihodkov iz prodaje glede na dejavnost v obdobju 1998 - 2000 (v odstotkih)**

	1998	1999	2000
<b>Razvoj programske opreme</b>	85,00%	85,05%	94,94%
<b>Podpora in vzdrževanje</b>	15,00%	14,95%	5,06%

**Tabela 8: Porazdelitev prihodkov iz prodaje glede na prodajni sektor v obdobju 2000 - 2004 (v tisočih SIT)**

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>High-tech podjetja</b>	5.142.199	6.162.863	5.233.034	4.629.430	5.499.239
<b>Telekomunikacijski sektor</b>	925.200	1.226.525	1.176.268	751.576	500.976
<b>Bančni sektor</b>	370.080	913.043	1.049.923	439.958	444.130
<b>Drugo</b>	431.760	530.603	1.411.984	1.119.176	855.538
<b>Skupaj</b>	<b>6.869.239</b>	<b>8.833.034</b>	<b>8.871.209</b>	<b>6.940.140</b>	<b>7.299.883</b>

**Tabela 9: Porazdelitev prihodkov iz prodaje glede na prodajni sektor v obdobju 2000 - 2004 (v odstotkih)**

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>High-tech podjetja</b>	74,86%	69,77%	58,99%	66,71%	75,33%
<b>Telekomunikacijski sektor</b>	13,47%	13,89%	13,26%	10,83%	6,86%
<b>Bančni sektor</b>	5,39%	10,34%	11,84%	6,34%	6,08%
<b>Drugo</b>	6,29%	6,01%	15,92%	16,13%	11,72%

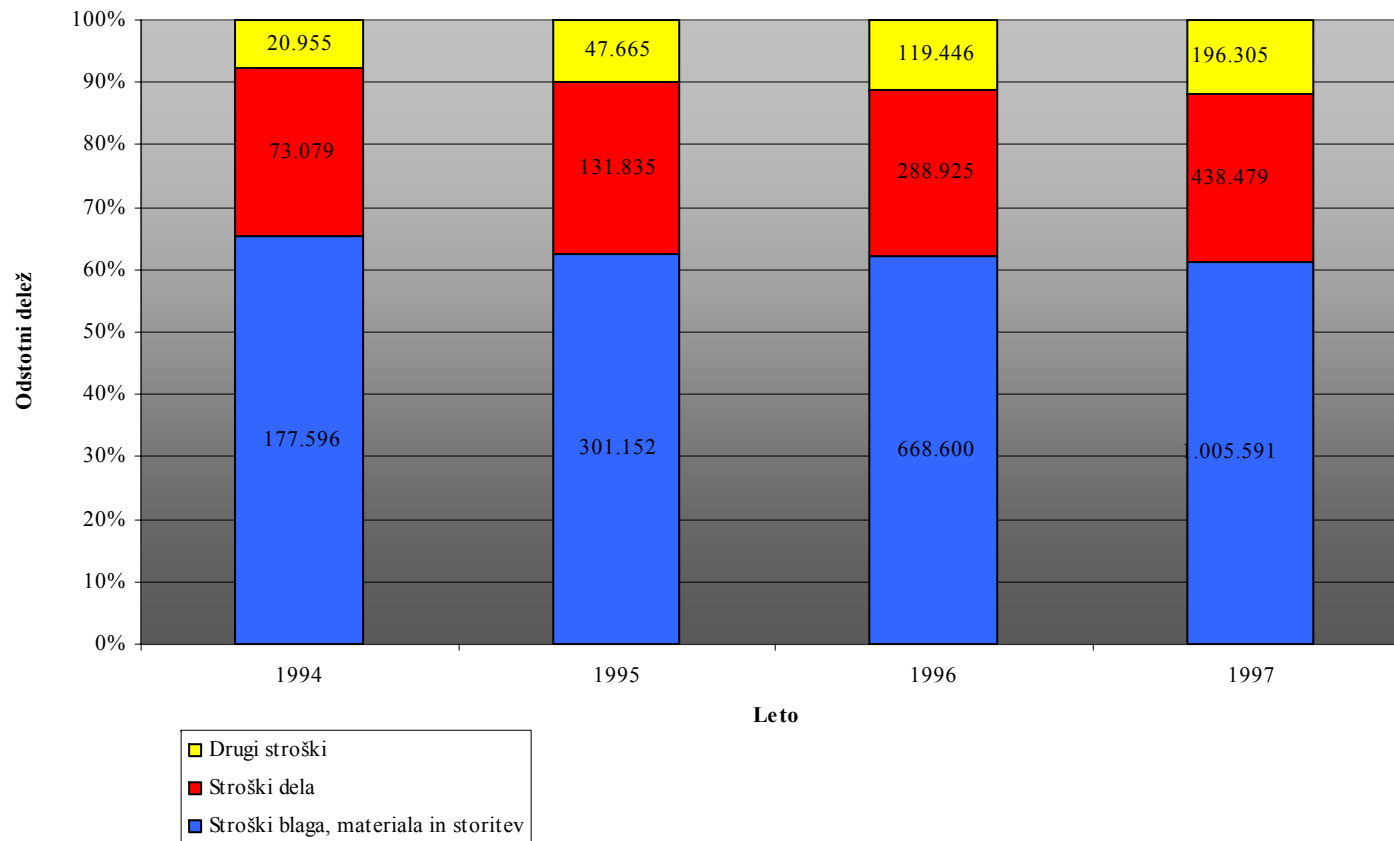
**Tabela 10: Porazdelitev stroškov v obdobju 1994 - 1997 (v tisočih SIT)**

	1994	1995	1996	1997
<b>Stroški blaga, materiala in storitev</b>	177.596	301.152	668.600	1.005.591
<b>Stroški dela</b>	73.079	131.835	288.925	438.479
<b>Drugi stroški</b>	20.955	47.665	119.446	196.305
<i>Skupaj</i>	<i>271.630</i>	<i>480.652</i>	<i>1.076.971</i>	<i>1.640.375</i>

**Tabela 11: Porazdelitev stroškov v obdobju 1994 - 1997 (v odstotkih)**

	1994	1995	1996	1997
<b>Stroški blaga, materiala in storitev</b>	65,38%	62,65%	62,08%	61,30%
<b>Stroški dela</b>	26,90%	27,43%	26,83%	26,73%
<b>Drugi stroški</b>	7,71%	9,92%	11,09%	11,97%

**Slika 1: Porazdelitev stroškov v obdobju 1994 - 1997 (v tisočih SIT)**





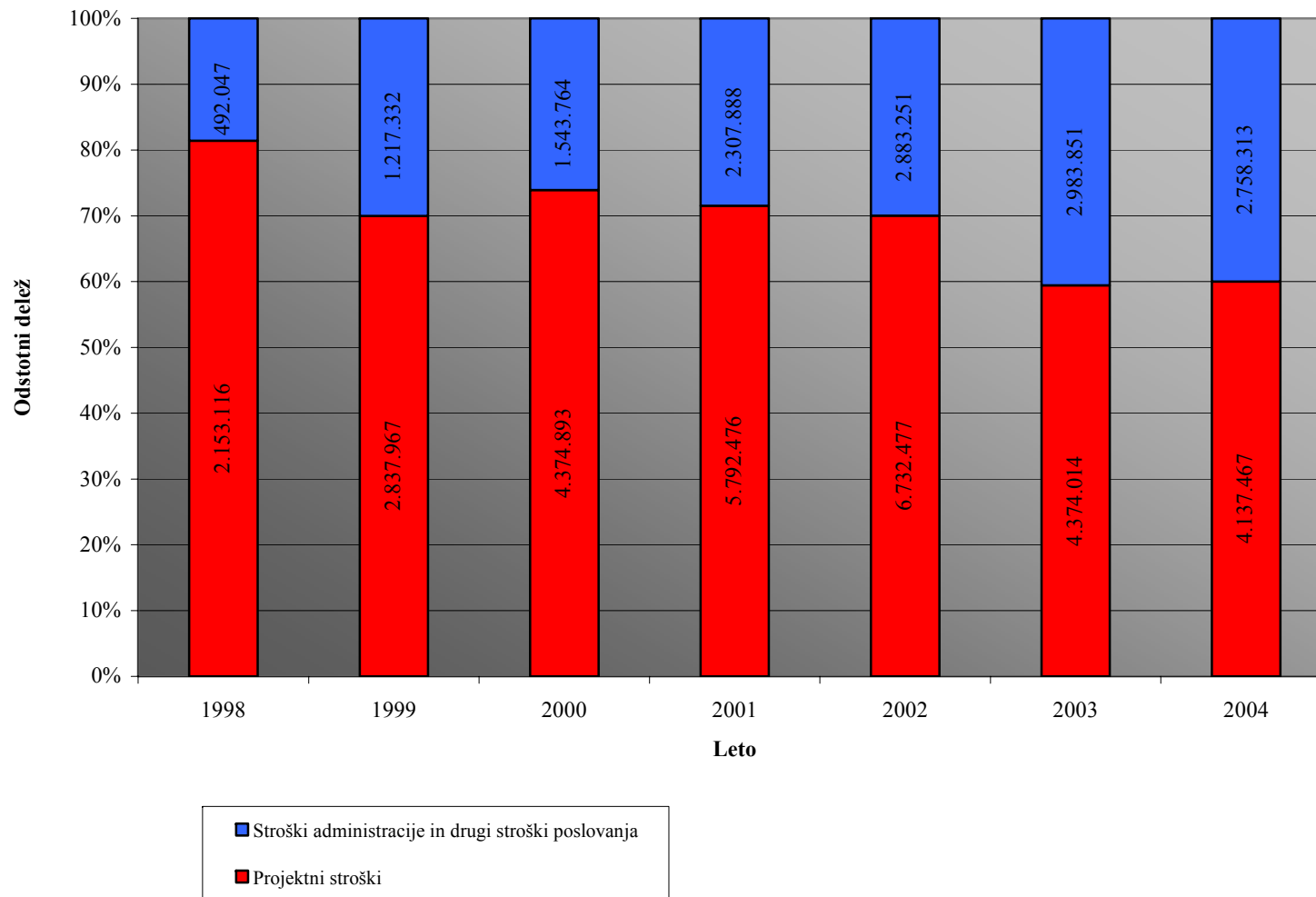
**Tabela 12: Porazdelitev stroškov v obdobju 1998 - 2004 (v tisočih SIT)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Projektni stroški</b>	2.153.116	2.837.967	4.374.893	5.792.476	6.732.477	4.374.014	4.137.467
<b>Stroški administracije in drugi stroški poslovanja</b>	492.047	1.217.332	1.543.764	2.307.888	2.883.251	2.983.851	2.758.313
<b>Skupaj</b>	<b>2.645.163</b>	<b>4.055.299</b>	<b>5.918.657</b>	<b>8.100.364</b>	<b>9.615.728</b>	<b>7.357.865</b>	<b>6.895.780</b>

**Tabela 13: Porazdelitev stroškov v obdobju 1998 - 2004 (v odstotkih)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Projektni stroški</b>	81,40%	69,98%	73,92%	71,51%	70,02%	59,45%	60,00%
<b>Stroški administracije in drugi stroški poslovanja</b>	18,60%	30,02%	26,08%	28,49%	29,98%	40,55%	40,00%

**Slika 2: Porazdelitev stroškov v obdobju 1998 - 2004 (v tisočih SIT)**



**Tabela 14: Dobiček iz poslovanja (v tisočih SIT)**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Dobiček iz poslovanja</b>	- 1.653	1.926	148.618	179.261	150.056	703.670	919.016	813.387	- 1.052.736	126.991	440.802

**Tabela 15: Letna rast dobička iz poslovanja (v odstotkih)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Dobiček iz poslovanja</b>	216,52%	7616,41%	20,62%	-16,29%	368,94%	30,60%	-11,49%	-229,43%	112,06%	247,11%

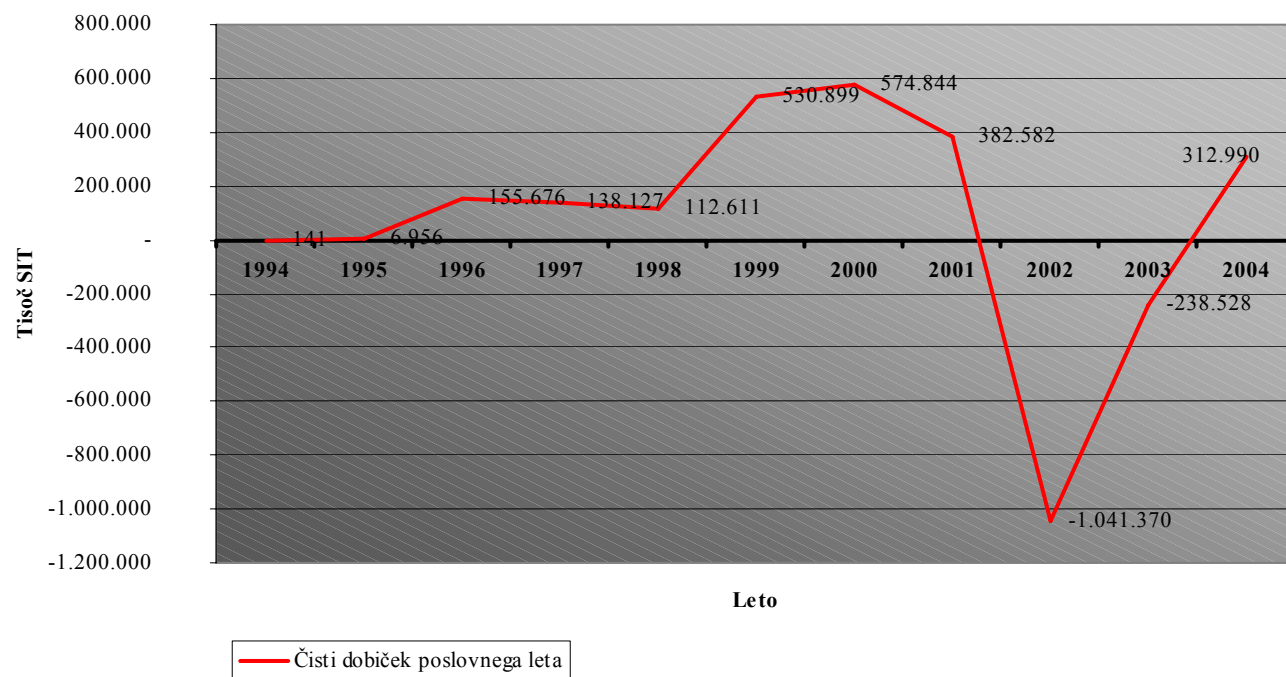
**Tabela 16: Čisti dobiček poslovnega leta (v tisočih SIT)**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Čisti dobiček poslovnega leta</b>	141	6.956	155.676	138.127	112.611	530.899	574.844	382.582	1.041.370	238.528	312.990

**Tabela 17: Letna rast čistega dobička poslovnega leta (v odstotkih)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Čisti dobiček poslovnega leta	4833,33%	2138,01%	-11,27%	-18,47%	371,45%	8,28%	-33,45%	-372,20%	77,09%	231,22%

**Slika 3: Letna rast čistega dobička poslovnega leta (v tisočih SIT)**



**Tabela 18: Letna rast dobička na delnico (v odstotkih)**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Dobiček na delnico	165,00%	186,00%	118,50%	-292,80%	-67,10%	86,90%

**Slika 4: Letna rast dobička na delnico (v odstotkih)**

