

Katedra za psihologijo dela in organizacije

OUTSOURCING

Seminarska naloga pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju

Študijsko leto 2013/2014

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Avtor: Vito Klopčič

Zagorje ob Savi, 19.11.2013

Vsebina

Uvod	3
Stanje v Sloveniji.....	4
1. raziskava	5
Razlogi za outsourcing (2002).....	5
Razlogi za zavrnitev outsourcinga (2002)	6
Področja outsourcinga (2002)	7
2. raziskava	8
Razlogi za outsourcing (2007).....	8
Razlogi za zavrnitev outsourcinga (2007)	9
Področja outsourcinga (2007)	9
Stanje v tujini	10
Razlogi za outsourcing v ZDA.....	11
Področja outsourcinga v ZDA	12
Najpomembnejši kriteriji pri izbiri zunanjega izvajalca	13
Prednosti outsourcinga	14
Slabosti outsourcinga	14
Literatura	16

Uvod

Beseda "outsourcing" je angleška skovanka, ki je sestavljena iz besedne zveze "outside resource using", kar bi v slovenščino lahko prevedli kot uporabljanje zunanjih virov ali zunanje izvajanje dejavnosti (Uršič, 2002).

Po Greaverju (1999, v: Krajnčič, 2006) se je outsourcing prvič pojavil na področju informacijske tehnologije na koncu osemdesetih let. Uporabljala so ga velika podjetja, ki so svoje znanje nato prodajala naprej drugim podjetjem. V zadnjem času pa se uporabljanje zunanjih virov uporablja tudi na področjih kot so na primer: zaposlovanje, računovodstvo, varovanje, prehrana in tako dalje. V preteklosti so se za outsourcing odločali večinoma zato, da bi izboljšali svoje delovanje, dandanes pa bi lahko med pomembne razloge šteli tudi vse težjemu sledenju hitremu napredku in spremembah na strokovnih področjih in zakonodaji (Krajnčič, 2006).

Outsourcing dejavnosti je pogodbeni prenos odgovornosti za izvajanje dejavnosti, ki se pojavlja v sklopu podjetja, na tretjo stranko (Uršič, 2002). To je torej nekakšno menedžersko orodje za obvladovanje in zniževanje stroškov, da se podjetje izogne nepotrebni kapitalizaciji, da zmanjša tveganje zastaranja tehnologije, da sprosti fiksne stroške, da pospeši hitrost uvajanja izdelkov na trg z izkoriščanjem znanja zunanjega svetovalca in da se lahko posveti samo strateškim nalogam (Outsourcing in the FTSE 100, 2001, v: Uršič, 2002).

Greaverjeva (1999, v: Krajnčič, 2006) definicija pravi, da: "Zunanje oskrbovanje pomeni prenos nekaterih aktivnosti ter odločitev zunanjim izvajalcem. Ker se dejavnosti ponavljajo in ker se pogoji določajo s pogodbami, zunanje oskrbovanje preseže svetovanje. V praksi pa to ne pomeni le prenos dejavnosti, ampak tudi produkcijskih dejavnikov in pravic odločanja.

Zunanje izvajanje je lahko večfazno. Lahko se najprej v podjetju nov oddelek, ki ima za funkcijo neko zadovoljevanje potreb podjetja. Sčasoma se lahko takšen oddelek preoblikuje v samostojno pravno osebo, ki lahko izvaja svojo prvotno dejavnost tudi za druge naročnike, lahko pa s širjenjem in rastjo le-tega podjetja pride do tega, da se lastniški delež prvotnega podjetja zmanjšuje in lahko pride celo do odkupa. Outsourcing lahko ločujemo tudi glede na delež izločene funkcije v primerjavi z obsegom celotne funkcije. Tu lahko govorimo o intenzivnosti zunanjega izvajanja dejavnosti, kjer imamo delno in celovito zunanje izvajanje. Pri slednjem je seveda treba upoštevati, da lahko pride do izgube znanja, glavnih kompetenc podjetja ter prevelike odvisnosti podjetja od zunanjega izvajalca dejavnosti (Bongrad, 1994, v: Uršič, 2002).

Podjetje pa ima lahko za izvajanje dejavnosti enega ali pa več zunanjih sodelavcev. V prvem primeru govorimo o single-sourcingu, v drugem pa o multiple-sourcingu. Prednost slednjega je v tem, da ima podjetje možnost izbire najboljšega izvajalca oz. specialista za posamezno nalogo. Ima pa seveda tudi pomanjkljivosti, med katerimi je glavna seveda zvišanje stroškov zaradi upravljanja večih pogodbenih razmerij – slabše upravljanje lahko pripelje tudi do slabše uspešnosti zunanjega izvajalca. Nevarnost multiple-sourcinga pa je lahko tudi v nejasnosti mej med zunanjimi izvajalci (Uršič, 2002).

Le en izvajalec, torej single-sourcing, pa je boljši v primeru, če je čas bistvenega pomena in ko je doslednost upravljanja informacij bistvenega pomena (Uršič, 2002). Lahko pa podjetje izkoristi prednosti obeh modelov, če ima recimo pogodbo z enim glavnim zunanjim izvajalcem in ima le-ta nato dodatne podizvajalce. Je pa tudi v tem primeru problem v povišanih stroških (Outsourcing in the FTSE 100, 2001, v: Uršič, 2002).

V povezavi z outsourcingom pa lahko govorimo tudi o vitkih podjetjih. To so podjetja, ki na zunanje izvajalce prenašajo čedalje več dejavnosti, ki so za njih niso bistveni, in je njihov glavni cilj to, da manj zaposlenih opravi enako količino storitev ali proizvodov. Z zunanjim izvajanjem želi podjetje znižati stroške, povečati učinkovitost in pospešiti rast ter inovativnost podjetja (Uršič, 2002).

Stanje v Sloveniji

Uršičeva (2002) je v svoji raziskavi ugotavljala, katera podjetja pogosteje uporabljajo zunanje izvajanje. Razlika je opazna pri podjetjih, katerih glavna dejavnost je proizvodna potrošnih ter industrijskih dobrin. Podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, se veliko pogosteje odločajo za outsourcing. Njeni rezultati kažejo, da približno 80% proizvodnih podjetij uporablja zunanje izvajanje. Poleg teh podjetij je outsourcing pogost tudi pri trgovskih podjetjih (približno 70%), v ostalih podjetjih pa je delež bistveno nižji.

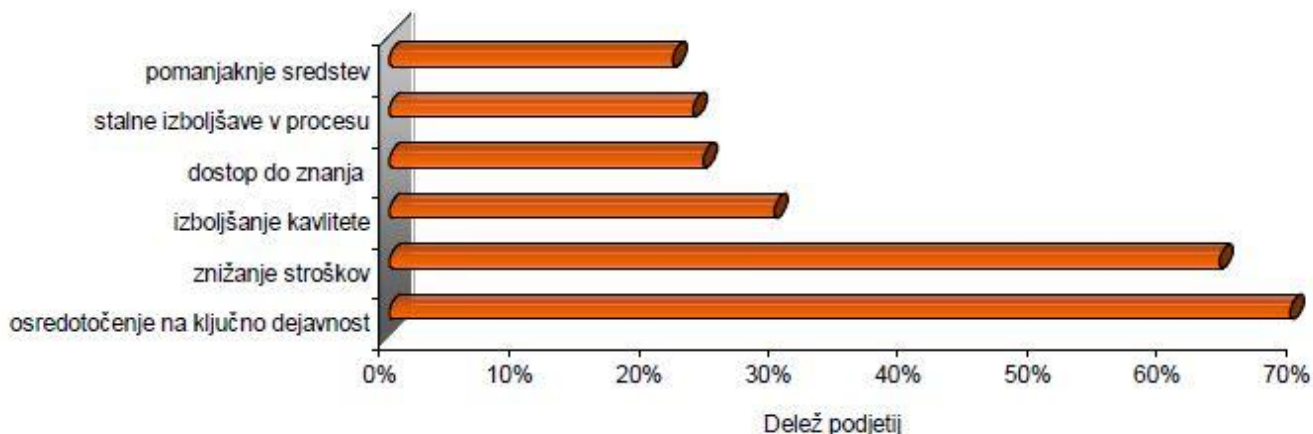
40 odstotkov zunanjih izvajalcev posluje v isti občini kot naročniška podjetja. S tem, kako pogosto se podjetja odločajo za outsourcing, sta povezani tako velikost podjetja kot tudi povezovanje podjetja s tujimi trgi (Uršič, 2002). V raziskavi so bila podjetja razdeljena v tri velikostne razrede glede na število zaposlenih. V najmanjšem razredu so bila podjetja s do 99 zaposlenimi, v največjem pa tista, kjer so zaposlovali vsaj 250 ljudi. Rezultati so pokazali, da se za outsourcing odloča približno 85 odstotkov velikih podjetij, medtem ko se ta odstotek pri najmanjših podjetjih zmanjša na okoli 50. Podobne številke se pokažejo tudi pri primerjavi podjetij, ki več sodelujejo s tujimi trgi in tistih, ki manj. Tu je avtorica preverjala, če se podjetja, ki več kot polovico prihodkov dosejajo na tujih trgih, pogosteje odločajo za zunanje izvajanje. Ugotovila je, da se takšna podjetja v približno 84 odstotkih odločajo za outsourcing, na drugi strani pa podjetja, kjer jim tuji trgi ne predstavljajo pomembnega deleža trgovanja, dejavnosti izločajo le v okoli 50 odstotkov primerov (Uršič, 2002).

Če bo podjetje doseglo pričakovane koristi od zunanjega izvajanja ali ne, je v večini primerov odvisno od tega, ali se bo odločilo za pravega oz. najboljšega zunanjega izvajalca. Anketirana slovenska podjetja so za najpomembnejše kriterije pri izbiri izbrala naslednje (Uršič, 2002):

1. Jamči, da bo dobavljal zahtevano kvaliteto storitve
2. Ima reference, sloves
3. Cena
4. Vrhunski specialist
5. Izkušnje v relevantni dejavnosti
6. Zagotavlja tesne stike, da se ohrani kontrola
7. Fleksibilnost v pogodbi
8. Obveza k nadaljnjemu raziskovanju in razvijanju
9. Rešitev za odvečne zaposlene v podjetju
10. Ujemanje organizacijskih kultur

1. raziskava

Razlogi za outsourcing (2002)

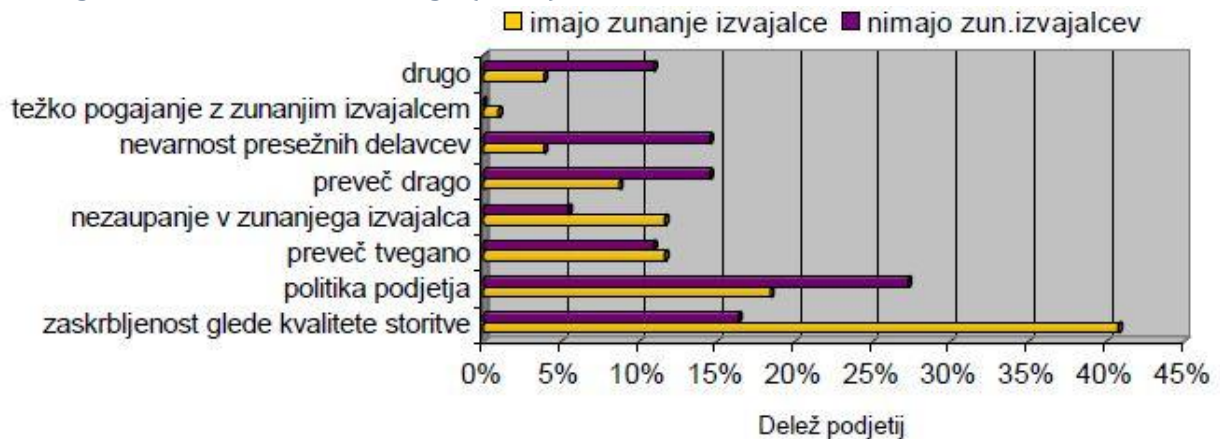


Slika 1. Najpogostejši razlogi, zaradi katerih se anketirana podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti (Uršič, 2002).

V času izvajanja te raziskave (Uršič, 2002), so se slovenska podjetja najpogosteje odločala za outsourcing zato, ker so se po tem lažje osredotočala na svojo ključno dejavnost, ki je najverjetneje pomenila njihovo konkurenčno prednost. Stvari, ki pa niso bile tako ključnega pomena za njihovo delovanje, pa so usmerili na zunanja podjetja. Pogost razlog pa je bil tudi znižanje stroškov. Zanimivo pa je, da so bili med najredkeje navedenimi razlogi naslednji trije:

1. Dostop do moderne tehnologije
2. Doseganje svetovnih standardov kakovosti
3. Povečanje prihodkov

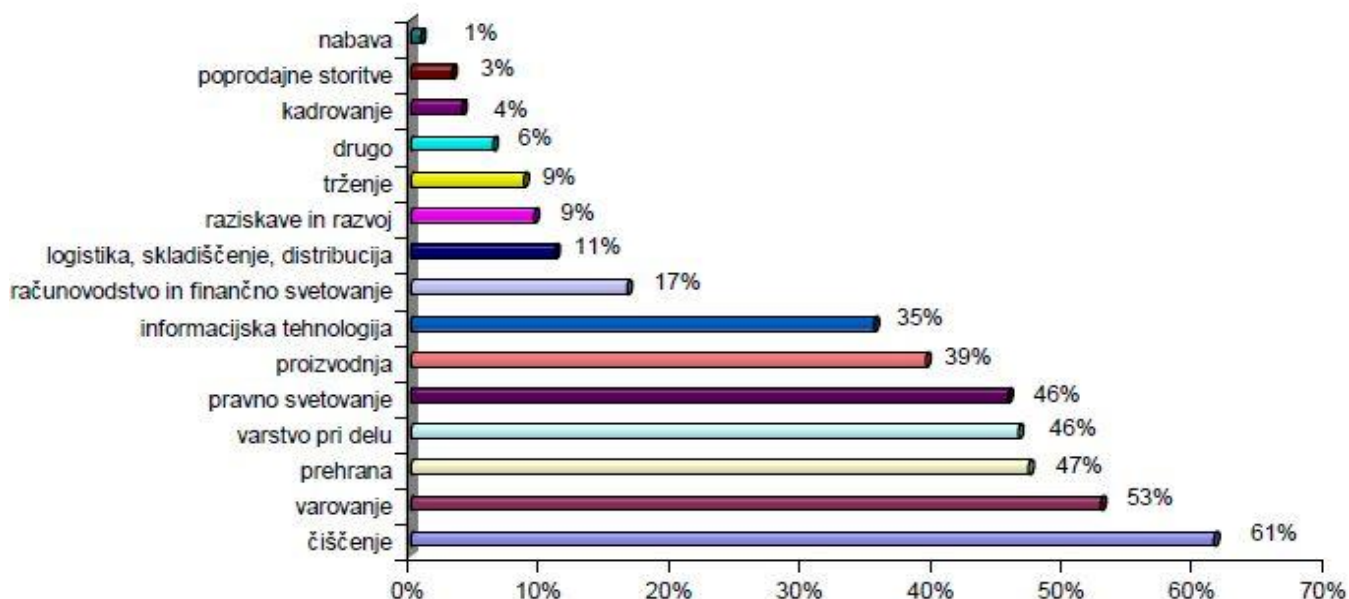
Razlogi za zavrnitev outsourcinga (2002)



Slika 2. Najpogostejši razlogi, zakaj se slovenska podjetja niso odločila za outsourcing, razdeljena glede na to, ali podjetje že ima zunanjega izvajalca ali ne (Uršič, 2002).

Vidimo lahko, da podjetja, ki že imajo zunanje izvajalce, najpogosteje zavrnejo outsourcing zaradi zaskrbljenosti glede kvalitete storitve, medtem ko je politika podjetja najpogostejši razlog pri podjetjih, ki nimajo zunanjih izvajalcev (Uršič, 2002). Le-ta podjetja navajajo tudi previsoko ceno kot enega izmed pogostejših odgovorov, kar mogoče pomeni, da se še ne zavedajo povsem prednosti outsourcinga, ali pa mogoče res delujejo v takšni dejavnosti, kjer se to finančno ne obrestuje.

Področja outsourcinga (2002)



Slika 3. Najpogostejša področja outsourcinga anketiranih podjetij (Uršič, 2002).

Največ podjetij se odloča za zunanje izvajanje dejavnosti na področjih čiščenja, varovanja ter prehrane. Zanimivo je manj pogosto odločanje v primeru informacijske tehnologije in redko odločanje na področju kadrovanja. Seveda pa je potrebno upoštevati, da je ta raziskava stara dobrih 10 let.

Uršičeva (2002) je grobo razdelila dejavnosti na pomožne dejavnosti na ravni podjetja, pomožne dejavnosti na ravni ene ali več poslovnih funkcij podjetja ter na osnovne funkcije podjetja. Ugotovila je, da se podjetja najpogosteje odločajo za zunanje izvajanje pomožnih dejavnosti na ravni podjetja (55 odstotkov podjetij), najtežje pa seveda prepustijo zunanjim izvajalcem naloge, ki so povezane z osnovnimi dejavnostmi podjetja (45 odstotkov podjetij). Že prej omenjene najpogostejše tri dejavnosti (varovanje, čiščenje, prehrana) so v večini primerov v celoti prenesene na zunanje izvajalce. V približno polovici primerov je tako tudi na področjih logistike, varstva pri delu, informacijske tehnologije ter pravnega svetovanja, medtem ko se pri raziskavah in kadrovanju podjetja večinoma odločajo za outsourcing le v primeru posameznih nalog celotne funkcije.

2. raziskava

Razlogi za outsourcing (2007)

Tabela 1. *Najpogostejši razlogi, zaradi katerih se anketirana slovenska podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti (Kavčič, 2007).*

Razlogi za prenos dejavnosti	AS	SO
Strategija zniževanja stroškov	4,1879	0,98650
Višja raven kakovosti opravljene storitve	3,7544	1,31313
Boljše obvladovanje operativnih stroškov	3,7193	1,03085
Izboljšana kakovost izdelka ali storitve	3,5263	1,33771
Sredstva sprostimo za druge namene v podjetju	3,4737	1,29705
Osredotočanje na ključne prednosti podjetja	3,4737	1,31074
Povečanje letnih prihodkov od prodaje	3,2807	1,39840
Pridobitev novih znanj, ki jih podjetje nima	3,2105	1,35932
Neobvladovanje dejavnosti v podjetju	3,1579	1,32003
Reorganizacija temeljnih procesov	2,9649	1,33584
Pridobitev dostopa do novih tehnologij	2,7895	1,43598
Strateška zaveznitva, združitve in povezave	2,5965	1,46214
Porazdelitev tveganja	2,5614	1,25382
Prenos proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo	2,2982	1,48763
Prodaja opreme zunanjemu izvajalcu	2,0175	1,15714

Kavčič (2007) je v svoji raziskavi ugotavljal podobne stvari, kot pred tem Uršičeva. V zgornji tabeli lahko vidimo, kateri so najpomembnejši razlogi za odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti pri anketiranih slovenskih podjetjih. Ta raziskava je nekoliko novejša, tako da lahko, kot zanimivost, nekoliko primerjamo rezultate, če se kje pojavijo kakšne spremembe.

Vidimo lahko, da je tu najpomembnejši razlog zmanjševanje stroškov, kar je podobno ugotovitvam prve raziskave, osredotočanje na ključne dejavnosti podjetja pa je bil nekoliko manj pogost razlog leta 2007 kot leta 2002. So pa zato nekoliko višje razlogi kot je recimo dostop do moderne tehnologije in znanj, kar je bilo leta 2002 med najredkeje omenjenimi razlogi. Torej je mogoče do nekaterih sprememb pri outsourcingu prišlo, nekatere stvari pa se niso pretirano spremenile, zniževanje stroškov je eden najpoglavitejših razlogov za zunanje izvajanje, ne glede na čas.

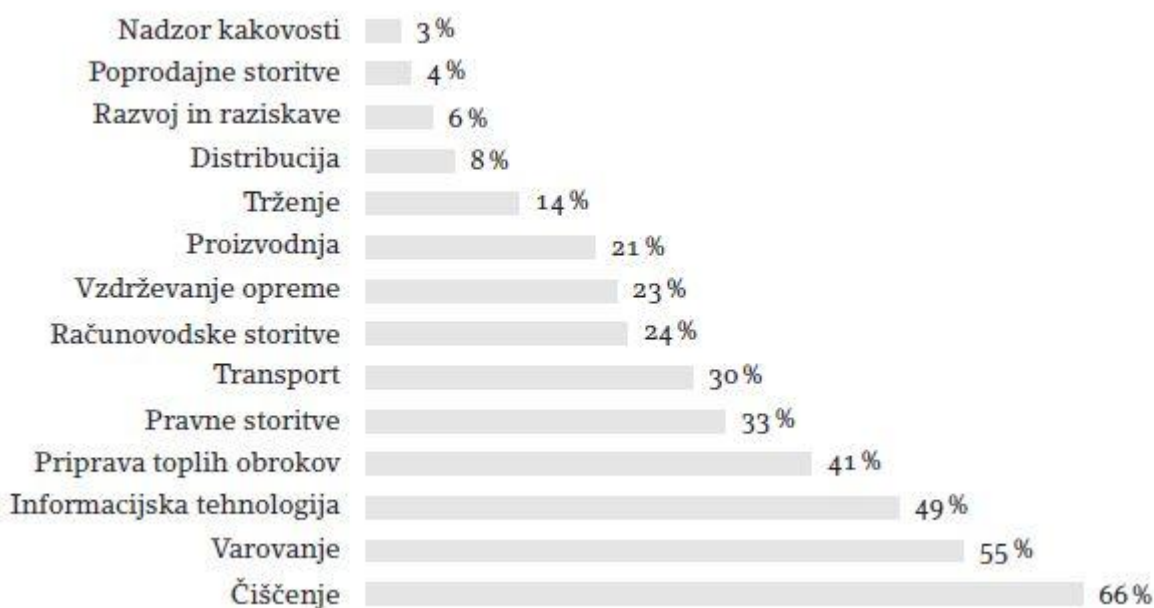
Razlogi za zavrnitev outsourcinga (2007)

Tabela 2. Najpogostejši razlogi za to, zakaj se slovenska podjetja niso odločila za zunanje izvajanje (Kavčič, 2007).

Razlogi za zavrnitev prenosa dejavnosti.	Frekvenca	Delež
Ne vem, ali ni morda dejavnost, ki bi jo prenesli, strateška za naše podjetje.	20	26,7 %
Celoten postopek izbiranja zunanjega izvajalca zahteva preveč časa in stroškov.	17	22,6 %
Prenos dejavnosti ustvari presežne delavce.	13	17,3 %
Management podjetja ni naklonjen zunanjemu izvajanju in ga ne podpira.	12	16,0 %
Prenašanje dejavnosti je preveč tvegano za naše podjetje.	10	13,4 %
Vsebina pogodbe je preveč kompleksna.	3	4,0 %
Skupno	75	100,0 %

Najpogostejši razlog med anketiranimi podjetji za zavrnitev zunanjega izvajanja je to, da se podjetja ne zavedajo povsem, katere se njihove ključne dejavnosti in se zato ne odločajo za outsourcing. Drugače pa so podobno kot leta 2002 med razlogi spet previsoki stroški, ustvarjanje presežnih delavcev in to, da management podjetja ni naklonjen outsourcingu, kar bi lahko poimenovali tudi politika podjetja (Kavčič, 2007).

Področja outsourcinga (2007)



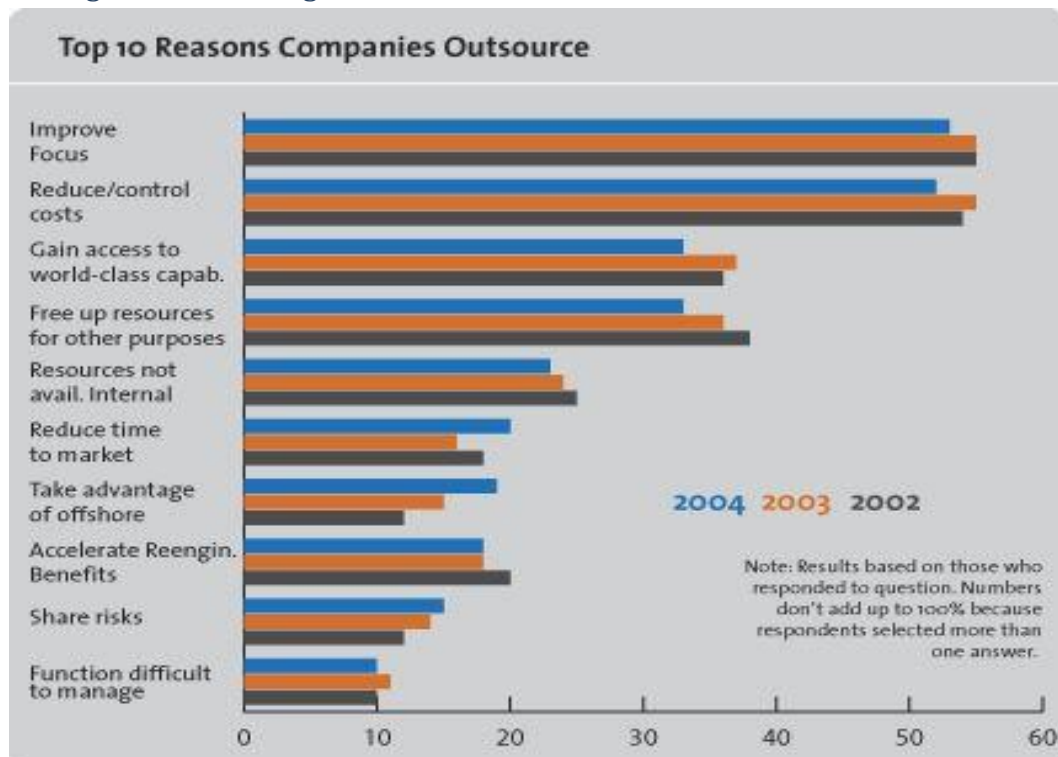
Slika 4. Najpogostejša področja outsourcinga anketiranih podjetij (Kavčič, 2007).

Kavčič (2007) je v svoji raziskavi področji outsourcinga prišel do nekaterih podobnih ugotovitev kot pet let pred njim Uršičeva. Ponovno sta čiščenje in varovanje na prvih dveh mestih pri pogostosti zunanega izvajanja in tudi priprav toplih obrokov oziroma prehrana je še zelo visoko. Največja razlika pa se je pojavila na področju informacijske tehnologije, za katero se je pogostost zunanega izvajanja kar znatno povečala. K temu verjetno prispeva čedalje hitrejši razvoj IT, kar pomeni, da morajo podjetja za sledenje zapraviti več denarja in časa, ali pa to področje prepustiti bolj specializiranim podjetjem. Drugače pa so si ugotovitve obeh raziskav razmeroma podobne, škoda je edino v tem, da v drugi raziskavi nimamo podatka o pogostosti outsourcinga kadrovanja, a bi lahko videli, do kakih sprememb je mogoče prišlo na tem področju, ki je za nas še posebej zanimivo. Na splošno pa je leta 2002 uporabljalo zunanje izvajanje 70 odstotkov anketiranih podjetij (Uršič, 2002), medtem ko je leta 2007 ta odstotek narastel že na 88 (Kavčič, 2007). Seveda je treba tu upoštevati morebitne razlike, do katerih je lahko prišlo pri vzorčenju in pri reprezentativnosti vzorcev, vendar vseeno menim, da je do porasta pogostosti outsourcinga v tem času prišlo vsaj do neke mere.

Stanje v tujini

V tujini je bila leta 1998 izvedena zelo obširna raziskava (PricewaterhouseCoopers, v: Uršič, 2002), v kateri so ugotovili, da je outsourcing najbolj razširjen v ZDA, Kanadi in Avstraliji (72 odstotkov podjetij), tem nato sledita Japonska s 60 in Evropa s 55 odstotki anketiranih podjetij, medtem ko je na zadnjem mestu Južna Amerika (40 odstotkov). Ker so ZDA absolutno gledano največji trg za zunanje izvajanje (Uršič, 2002), sem se odločil, da poiščem še podatke, kako stvari stojijo tam.

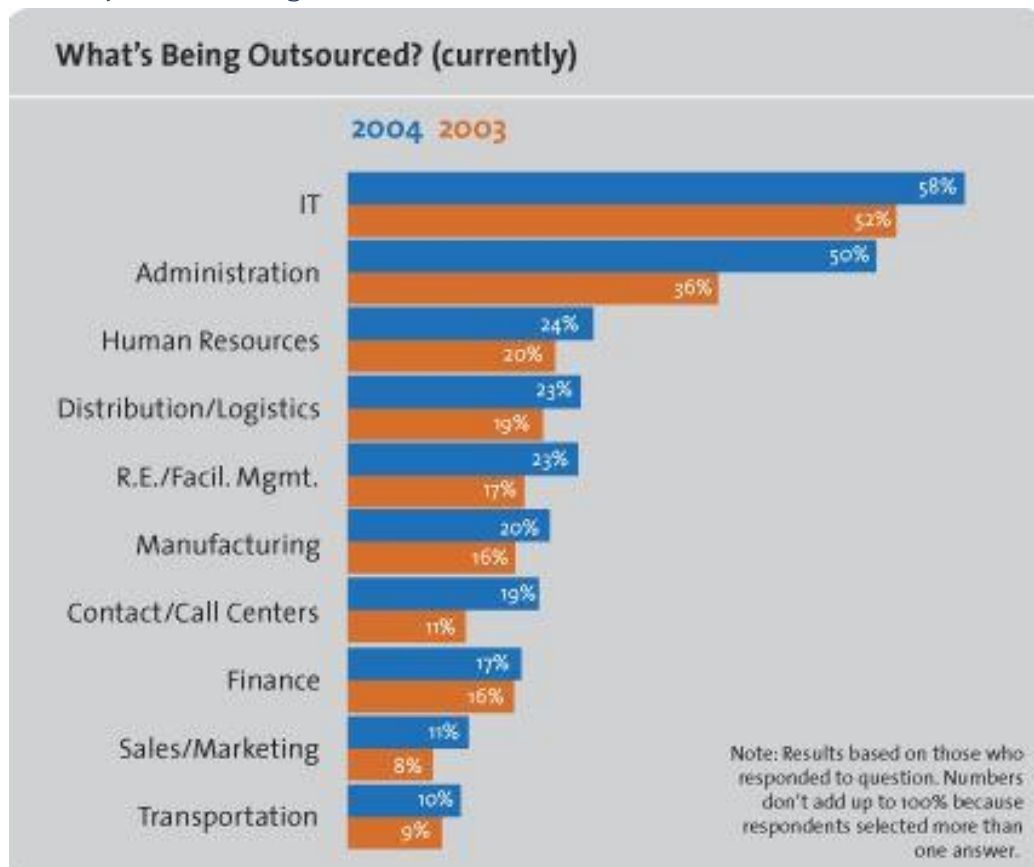
Razlogi za outsourcing v ZDA



Slika 5. Najpogostejši razlogi za zunanje izvajanje v ZDA med letoma 2002 in 2004 (Avagliano, 2004).

Kot lahko vidimo, je bila situacija med najpogostejšimi razlogi za outsourcing v ZDA zelo podobna situaciji pri nas. Na vrhu sta tudi tu osredotočanje na ključno dejavnost podjetja ter zmanjševanje stroškov. Je pa velika razlika v tem, da je bil v ZDA tretji najpogostejši razlog to, da so imela podjetja s pomočjo zunanjega izvajanja dostop do najboljših zmožnosti, kamor lahko štejemo tehnologijo in znanje (Avagliano, 2004). To pa je področje, ki je bilo v tem času v Sloveniji bolj redko in se je nekoliko izboljšalo šele v prihodnjih letih, vendar ne do tolikšne mere kot je bil to primer v ZDA med letoma 2002 in 2004.

Področja outsourcinga v ZDA



Slika 6. Najpogostejša področja outsourcinga anketiranih podjetij v ZDA v letih 2003 in 2004 (Avagliano, 2004).

Ta raziskava ne vključuje najpogostejših treh področij, ki so se pojavljala v Sloveniji, mogoče zato, ker jih niso vključili, ali pa zato, ker pač niso bila dovolj pogosto izvajana izven podjetij. Vidimo pa lahko, da ima glaven primat pri outsourcingu v ZDA informacijska tehnologija in temu je najverjetneje tako tudi dandanes. To področje je bilo v tistem časovnem obdobju veliko pogostejše (in verjetno tudi bolj razvito) v ZDA kot v Sloveniji, kjer pride IT do izraza šele v naslednjih letih. Pogosto pa je tudi področje, imenovano human resources, kamor bi verjetno lahko šteli tudi kadrovanje, ki je bilo v našem prostoru v tistem času bolj redko zunanje izvajano. Ugotovimo torej lahko, da je prihajalo do nekih razlik med glavnimi področji outsourcinga v Sloveniji in ZDA dobro desetletje nazaj, kar je verjetno povezano tudi s stopnjo razvoja outsourcinga samega v posamezni državi.

Najpomembnejši kriteriji pri izbiri zunanjega izvajalca

Za konec pa si pogledjmo še primerjavo med najpomembnejšimi kriteriji pri izbiri zunanjega izvajalca dejavnosti, kot jih zaznavajo slovenska in ameriška podjetja.



Slika 7. Najpomembnejši kriteriji izbire v ZDA.

Če primerjamo najpomembnejših 5 ameriških kriterijev in najpomembnejših pet od desetih prej omenjenih slovenskih kriterijev, lahko vidimo, da se v obeh primerih pojavijo in ponovijo trije kriteriji, ki se nanašajo na ceno, kvaliteto zunanje izvedbe in reference oziroma sloves zunanjega izvajalca. Torej so se načeloma tako slovenska kot tudi ameriška podjetja na podoben način odločala za outsourcing, nekoliko je le razlike v tem, da je bila v ZDA bolj pomembna cena, v Sloveniji pa kvaliteta.

Prednosti outsourcinga

Kot večina stvari ima tudi outsourcing svoje prednosti in slabosti. Tako ene kot tudi druge lahko združimo v šest sklopov.

Prednosti so sledeče (Bongard, 1994, v: Smogavec, 2004):

1. **Stroški:** Najbolj očitna prednost zunanjega izvajanja je seveda zmanjšanje stroškov podjetja, ker se del fiksnih stroškov spremeni v variabilne, kar je še posebej ugodno pri podjetjih, ki imajo ciklično oziroma sezonsko poslovanje. V idealnem primeru pa lahko pride tudi do tega, da podjetje plačuje le za dejansko opravljene naloge. Stroški pri outsourcingu pa so zaradi preprostosti izvajanja po navadi tudi zelo transparentni in je zato lažje slediti njihovemu zvišanju ali znižanju. S pomočjo zunanjega izvajanja lahko podjetja znižajo stroške podpornih dejavnosti tudi za polovico.
2. **Delovna sila:** Ko se določene (nestrategške) dejavnosti prenesejo na zunanjega izvajalca, se podjetje lahko izogne težavam pri iskanju visoko usposobljene in specializirane delovne sile. Takšni kadri se namreč raje zaposlujejo v podjetjih, kjer je njihovo znanje ključno, recimo pri podjetjih, ki se ukvarjajo z zunanjim izvajanjem. Pa tudi pogodbeni način sodelovanja je veliko lažje začeti in tudi zaključiti kot pa redno zaposlovati in/ali odpuščati delavce.
3. **Tveganje:** Z outsourcingom lahko podjetje prenese del tveganja, ki je povezano s posameznim sestavnim delom ali tehnologijo, na zunanjega izvajalca.
4. **Osredotočenost:** Ker podjetja prepustijo nestrategške dejavnosti zunanjim izvajalcem, se lahko osredotočijo na strateške, tiste, ki jih delajo konkurenčne na trgu. Prav tako se seveda lahko sprostijo tudi sredstva, ki bi jih drugače porabili za obrobne dejavnosti in jih raje porabijo za ključne, ter se s tem še hitreje razvijajo in povečujejo svojo konkurenčnost.
5. **Finančni položaj:** Če podjetje strateško pristopi k zunanjemu izvajanju, lahko prikaže pozitivne vplive le-tega na finančni položaj podjetja, kar pa lahko povzroči rast vrednosti delnic.
6. **Tehnologija in tehnološko znanje:** Pri nestrategških dejavnostih si podjetja težko privoščijo, da bi zaposlovali vrhunske strokovnjake ter imeli najnovejšo opremo in tehnologijo, kar pa si specializirana podjetja lahko privoščijo, ker svoje storitve pri tej dejavnosti nudijo večim podjetjem.

Slabosti outsourcinga

Po Bongardu (1994, v: Smogavec, 2004) lahko tudi slabosti razdelimo v 6 različnih sklopov, od tega so trije poimensko identični trem sklopom prednosti (to so prvi trije sklopi ki jih bomo našteali sedaj):

1. **Stroški:** Tu obstaja nevarnost, da podjetje slabo oceni lastne stroške ali pa stroške uvedbe zunanjega izvajalca in zato zunanjemu izvajalcu plača več, kot pa bi samo porabilo za izvajanje te dejavnosti. Pogosto se tudi pogodbeni razmerja sklepajo za fiksno ceno, kar lahko pomeni neko tveganje, če bi se nam recimo lahko stroški zaradi napredka tehnologije lahko zmanjšali.
2. **Delovna sila:** V primeru, da se dejavnost izvaja zunaj v večjem obsegu, lahko nastanejo problemi z že obstoječimi delavci. Pri tem se jim lahko zgodi, da se prezaposleni v podjetje zunanjega naročnika (kar lahko pomeni, da njihovo izvirno podjetje izgubi ključno znanje s tega področja), so premeščeni na drugo delo v podjetju ali pa celo postanejo presežek. Lahko se tudi zgodi, da se zaposleni ne strinjajo s predajo nekaterih dejavnosti zunanjim izvajalcem, lahko se v podjetju čuti napetost med zaposlenimi že med samimi pogajanja z novim podjetjem.
3. **Tehnologija in tehnološko znanje:** Ko podjetje prepusti del ali celotno dejavnost zunanjem izvajalcu, s tem izgubi nekaj znanja, ki ga na tem področju ima. Še huje je to takrat, kadar se njihovi strokovnjaki prezaposlijo k zunanjemu izvajalcu. Podjetje mora zato dobro poznati, katere so njihove strateško najbolj pomembne dejavnosti, da ne izloči iz svojega delovanja tistih dejavnosti, ki jim prinašajo konkurenčno prednost.
4. **Informacije:** Tu je podobno kot pri prejšnjem sklopu. Če želimo, da zunanji izvajalec izvaja nekatere naše dejavnosti, mu moramo za to posredovati določene informacije. S tem pa seveda tvegamo, da zunanji izvajalec prenese te informacije k neki tretji osebi (pravni ali fizični).

Problem pa je lahko tudi pri prenosu informacij v obratni smeri, kjer zunanji izvajalec podjetju ne sporoča o problemih, ki se mu pojavijo, ko pa se pojavijo težave, pa je lahko že prepozno za njihovo reševanje ali pa za to, da bi si podjetje priskrbelo novega zunanjega izvajalca.
5. **Odvisnost od zunanjega izvajalca:** Premajhna povezanost oziroma koordinacija med podjetjem in zunanjim izvajalcem lahko vodi do tega, da podjetje izgubi nadzor in to posledično pripelje do odvisnosti od zunanjega izvajalca. Tveganje je še toliko večje pri strokovno zapletenih aktivnostih, ki jih podjetje ne more kar čez noč vrniti nazaj pod svoje okrilje. Na drugi strani pa se bodo zunanji izvajalci seveda trudili, da bi podjetje postalo odvisno od njih, še posebej če to podjetje pomembno prispeva k prihodkom tega izvajalca.
6. **Notranji odpor:** Zaposleni v podjetju lahko opustijo skrb za dejavnost, ki je bila prepuščena zunanjemu izvajalcu, ker mislijo, da jim za to ni več potrebno skrbeti.

Literatura

Avagliano, T. (2004). 7th Annual Outsourcing Index. Dostopano 6.11.2013, na: <http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q304/7index.html>.

Kavčič, K. (2007). Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management*, 2(4), 303-318.

Krajncič, M. (2006). *Outsourcing v logistiki na primeru indijskega gospodarstva*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Smogavec, T. (2004). *Outsourcing za potrebe osebnih prevozov na poslovnih potovanjih*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Uršič, B. (2002). *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.